

# Årsredovisning 2013



# Innehållsförteckning

1	Så möter vi våra kunder
2	Erbjudande
4	VD och koncernchefen har ordet
10	Så skapar vi affärsnytta
12	Marknad och drivkrafter
15	Strategi och mål
24	Varumärken
26	Ny organisation
28	Våra verksamheter
29	Mail
34	Logistik
39	Strålfors
41	Förvärv
<b>Hållbarhet</b>	
43	Styrmodellen
44	Intressentdialog och väsentlighetsanalys
48	Värderingar
49	Ägare
50	Samhälle
52	Kapitalmarknad
53	Kunder
55	Externa partners
56	Medarbetare
59	Miljö
62	Leverantörer
63	Hållbarhet i siffror
66	Redovisningsprinciper
69	Bestyrkanderapport
<b>Bolagsstyrning</b>	
71	Styrning av PostNord
75	Årsstämma
76	Styrelse
80	Group Executive Team
83	Intern styrning
85	Samhällsuppdragen
<b>Finansiell utveckling och risker</b>	
88	Finansiell utveckling
94	Aktien och företagsobligationer
95	Risker och riskhantering
<b>Finansiella rapporter</b>	
100	Koncernens finansiella rapporter
104	Koncernens noter
133	Moderbolagets finansiella rapporter
135	Moderbolagets noter
138	Styrelsens och verkställande direktörens underskrifter
139	Revisionsberättelse
140	Flerårsöversikt
	Kontaktuppgifter

# Detta är PostNord

PostNord erbjuder kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Vi är ledande inom vårt område i regionen och möter våra kunder under varumärkena Posten, Post Danmark, PostNord Logistics och Strålfors.

PostNord AB bildades genom samgåendet mellan Post Danmark A/S och Posten AB 2009. Moderbolaget PostNord AB är ett svenskt publikt bolag med säte i Solna. PostNord ägs till 40% av den danska staten och till 60% av den svenska staten. Rösterna fördelas 50/50 mellan ägarna.

Den operativa verksamheten bedrivs inom tre områden; Mail (affärsområdena Breve Danmark och Meddelande Sverige), Logistik och Strålfors.

PostNord hade 2013 en nettoomsättning på cirka 40 miljarder SEK och 39 000 medarbetare.

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

2013 levererade PostNord

## 5,9 miljarder

brev och andra försändelser





## 110 miljoner

paket

## 2,5 miljarder

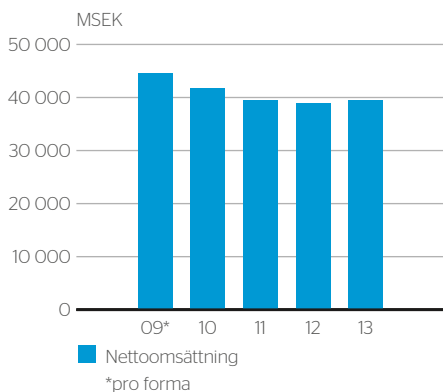
kilo gods

till Nordens 25 miljoner invånare och 2 miljoner företag.

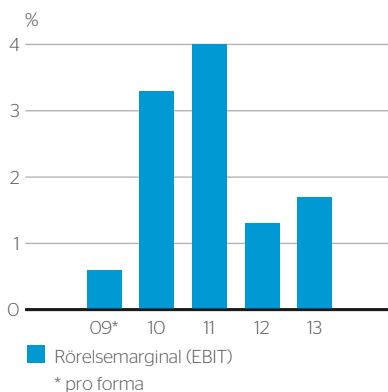
Affärsområde	Varumärken	Tjänster	Kärnkunder	Marknader
<b>BREVE DANMARK</b> MAIL <b>MEDDELANDE SVERIGE</b>	 	Post Kommunikations- tjänster	Företag Privatpersoner	Danmark Sverige
<b>LOGISTIK</b>		Logistiklösningar	Företag Privatpersoner	Norden
<b>STRÅLFORS</b>		Kommunikations- tjänster för företag med stora kundbaser	Företag	Norden Polen Storbritannien Frankrike

# PostNord i siffror

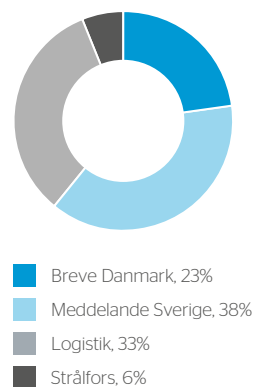
## Nettoomsättning



## Rörelsemarginal

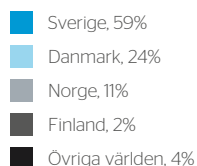
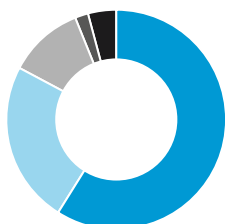


## Nettoomsättning 2013 - Affärsområde<sup>1)</sup>

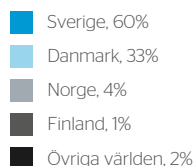
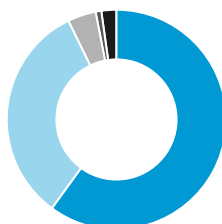


<sup>1)</sup> Andel av extern nettoomsättning.

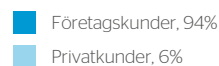
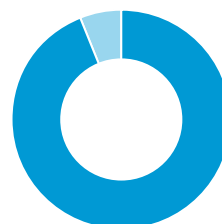
## Intäkter 2013 - Land



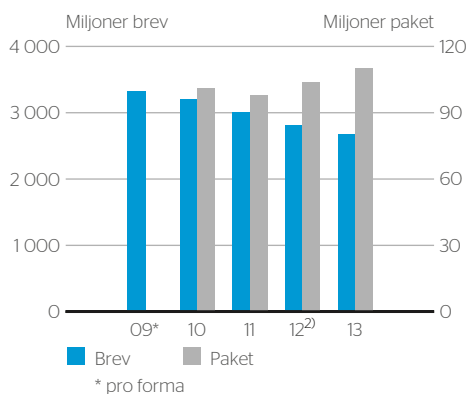
## Medelantal anställda 2013 - Land



## Nettoomsättning 2013 - Privat- och företagskunder

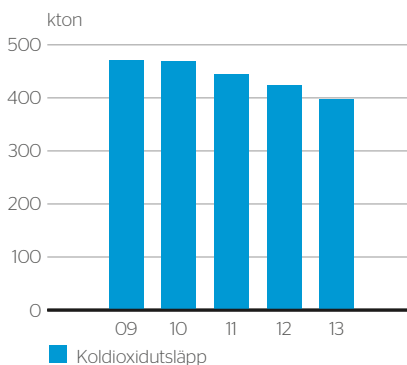


## Totala brev och paketvolym



<sup>2)</sup> Tidigare redovisade värden har justerats.

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



<sup>3)</sup> Utsläppsdata inkluderar genomförda förvärv. Tidigare redovisade värden har justerats.

# Så möter vi våra kunder

## VARUMÄRKEN OCH TJÄNSTER



Tjänster för affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution, varudistribution och hemleveranser. Postservice för privatpersoner.



Tjänster för affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution, paket- och varudistribution samt hemleveranser. Postservice för privatpersoner.



Logistiklösningar för leveranser till, från och inom Norden. Fokus på distribution av paket, gods på pall samt outsourcing av logistikflöden (tredjepartslogistik).



Kommunikationslösningar för företag med stora kundbaser som skapar starkare och mer personliga relationer.

## MARKNADSNÄRVARO

### Företag

### Privatpersoner



Sverige



Danmark



Norge



Finland



Övriga länder



Läs mer om PostNords nya varumärkesstruktur på sid. 24-25.

# Hjulen i nordisk ekonomi

**PostNord är Nordens ledande kommunikations- och logistikföretag. Koncernen är ung men verksamheten drivs utifrån snart 400 års erfarenhet av att verka i regionen.**

**PostNord står bokstavligen för hjulen som den nordiska ekonomin rullar på. Varje dag möjliggör vi för miljontals företag, myndigheter och privatpersoner att göra affärer, handla och kommunicera med varandra.**





### Unik kapacitet att möta kundbehov

Privatpersoner vill få och kunna skicka sin post tryggt och säkert. Man vill få varor levererade hem eller så nära hemmet som möjligt, få sin tidning i brevlådan varje dag och själv välja hur företag och myndigheter ska kommunicera med en.

Företag är beroende av effektiv logistik för att kunna konkurrera. I ökande grad outsourcas lagerhållning, logistikstyrning och varuförsörjning. Många företag söker också efter sätt att öka effekten i kommunikationen med sina kunder.

PostNord är väletablerat i regionen och når varje dag ut med brev, tidningar, varor och gods även till de mest avlägsna platserna.

Koncernens kapacitet bygger på en robust struktur med tusentals brevbärare och chaufförer, logistik- och postterminaler runt om i regionen, över 5 300 utlämningsställen och Nordens enskilt största fordonsflotta.

## ”Partner till företag i många olika branscher”

PostNord har också branschledande erfarenheter och lösningar för hur företag kan optimera sin logistik eller kommunicera mer effektivt med sina kunder.

Det ger en unik kapacitet att möta kunders servicebehov i regionen.

### Snabba förändringar

Efterfrågan på PostNords tjänster bygger på ett grundläggande behov av transporter och kommunikation i samhälle och näringsliv. Men kundernas behov förändras just nu mycket snabbt, vilket gör att innehållet i postväskor och lastbilar förändras. Ökande e-handel driver efterfrågan på varudistribution och logistiktjänster. Nya sätt att kommunicera har minskat efterfrågan på brev som kommunikationsform.

# 5 300

utlämningsställen i Norden

Under de senaste åren har PostNord genomfört omfattande förändringar i verksamheten för att möta kundernas efterfrågan, utveckla konkurrenskraften och minska miljöpåverkan. PostNord har bland annat gjort betydande investeringar i en produktionskapacitet som är mer anpassningsbar och bättre möter kundernas behov.

De omfattande förändringarna har kunnat genomföras utan tillskott från ägarna och med bibehållen hög kvalitet i tjänsterna.

### Ett tydligt löfte

PostNord rustar för framtiden. Fortsatta investeringar görs i verksamheten. Koncernen blir allt mer effektiv.

Vårt framtidslöfte till näringsliv och samhälle i Norden är tydligt. Du ska kunna nå din mottagare, i rätt tid, säkert och effektivt. PostNord är din pålitliga, tillgängliga och hållbara affärspartner inom kommunikation och logistik.

# Förbättrat resultat och tydligare riktning framåt

**PostNord redovisade ett resultat för 2013 som var bättre än föregående år. Utvecklingen följer av genomgripande förändringar av verksamheten för att tillvarata tillväxtpotentialer inom logistikområdet och utveckla verksamheten med efterfrågan på kommunikationstjänster.**

PostNords nettoomsättning ökade med 2 procent under 2013. Utvecklingen förklaras främst av förvärv samt organisk tillväxt i logistikverksamheten till följd av fortsatt stark e-handelsutveckling. Rörelseresultatet förbättrades och rörelsemarginalen ökade till 1,7 procent till följd av ökad nettoomsättning, fortsatta effektiviseringar och lägre omstrukturingskostnader.

Givet utvecklingen på våra marknader, med kraftig strukturell omvandling på kommunikationsmarknaden och svag makroekonomisk utveckling i Norden, är det bra presterat. Likafullt är det inte ett tillfredsställande resultat. Lönsamheten är låg eller negativ i samtliga affärsområden och intjäningen är inte tillräcklig. Takten i genomförandet av effektiviseringar och tjänsteutveckling måste öka genomgående i koncernen. Ytterligare strukturella grepp behöver tillföras för att PostNord ska kunna möta den utmanande marknadsutvecklingen och skapa ökat finansiellt värde.

## Logistik växer

Logistikverksamheten fortsätter att växa, såväl organiskt som genom förvärv. Verksamheten står för över en tredjedel av koncernens externa nettoomsättning. Under 2013 har vi fortsatt genomföra vår strategi att skapa helhetslösningar och gränsöverskridande kapacitet i Norden. Vi har även genomfört komplette-

rande förvärv, bland annat av en verksamhet inom områdena styckegods, partigods och termotransporter i norra Sverige. Vi har också utvecklat vår kapacitet inom paket- och pallhantering. Under året tog vi en ny toppmodern logistikterminal i drift i Sverige.

Efterfrågan på outsourcingtjänster ökar när fler företag väljer att lägga försörjningslinjer utanför det egna företaget. Vi har vunnit ett flertal attraktiva affärer inom tredjepartslogistik under 2013. Detta har inte minst möjliggjorts av det förvärv som koncernen gjorde inom området under 2012.

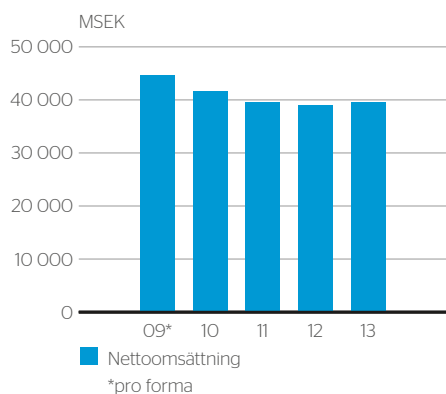
Under året inledde vi migreringen av våra många logistikvarumärken till det nya varumärket PostNord Logistics. Lanseringen sker successivt och syftet är att över tid utveckla och etablera PostNord Logistics som Nordens ledande logistikvarumärke.

## Fortsatt stark e-handelstillväxt

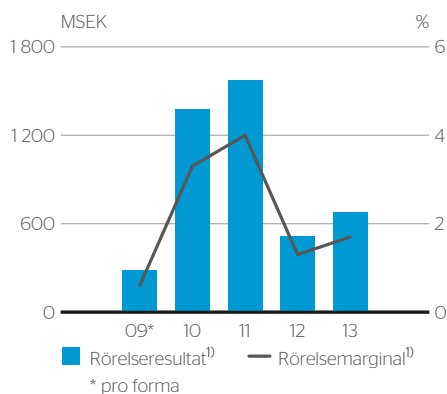
E-handeln utvecklas fortsatt mycket starkt med tvåsiffrig tillväxt i Norden. En tydlig trend är att även stora detaljhandelsföretag nu väljer att satsa mer på nät-handel. Dessutom möjliggör ständig internettillgång att konsumenter i ökande utsträckning väljer att titta på varor i fysiska butiker, för att sedan jämföra priser och köpa på Internet.

Såväl brev- som logistikvolymerna gynnas av denna utveckling. Våra B2C-paketvolymerna, som är starkt

## Nettoomsättning



## Rörelseresultat



<sup>1)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.





## Viktiga händelser 2013

- Koncernens rörelseresultat förbättrades.
- Kraftig e-handelstillväxt i Norden - ökande paketvolym.
- Fortsatt organisk och förvärvsdriven tillväxt inom Logistik.
- Fortsatta effektiviseringar i Mail.
- Start av verksamhet i nya terminaler i Sverige.
- Koldioxidutsläppen minskade med 6 procent under året.
- Utveckling av koncernens strategi - e-handeln prioriterad.
- Ny organisation och ny varumärkesstruktur från 2014.

kopplade till e-handeln, ökade med 12 procent under året. Tjänster till e-handeln är ett av våra viktigaste utvecklingsområden under de kommande åren.

### Investeringar i kapacitet i Norden

Till följd av fortsatt digitalisering och en svag makroekonomisk utveckling har efterfrågan på tjänster för brevdistribution fortsatt att minska. Även om volymutvecklingen är dramatisk, framförallt i Danmark, ligger den hittills inom ramen för våra förväntningar.

## ”Rörelse- resultatet förbättrades”

Vår bedömning är att volymtrenden kommer att vara ihållande under de närmast följande åren. Brevet kommer fortsatt att ha en viktig roll att spela för näringsliv och samhälle. Men vad som skickas i brevet och hur villkoren för detta ser ut, håller på att förändras.

Från PostNords sida vill vi kunna erbjuda en effektiv och självfinansierad postservice även i framtiden. Att det regulatoriska ramverket utvecklas med förändringarna på marknaden är en förutsättning för detta. I många europeiska länder, däribland Danmark, har under senare år tagits viktiga steg för att anpassa omfattningen och inriktningen för samhällsomfattande posttjänst till marknadsförändringarna. Vi välkomnar att danska Folketinget antagit en ny dansk postlag. Den möjliggör ytterligare marknadsanpassning av vår danska postverksamhet. Liknande förändringar kommer att behöva ske också i Sverige.

Vi investerar i Norden. Under de senaste åren har vi gjort stora investeringar i produktionskapaciteten inom framförallt Mail. Investeringarna är en viktig del av vår omställningsstrategi. De syftar till att möta den negativa brevvolumutvecklingen med ökad skalbarhet och till att minska våra koldioxidutsläpp. Vi gör investeringar i såväl fordon och maskiner som i nya, högeffektiva terminaler. Under 2013 startade vi verksamheten i en ny postterminal i Hallsberg i Sverige och nästa år driftsätter vi en ny terminal utanför Stockholm.

### Utveckling i sammandrag

MSEK, om ej annat anges	Jan-dec, 2013	Jan-dec, 2012	Förändring, %
<b>Resultaträkning</b>			
Nettoomsättning	39 533	38 920	2
Övriga rörelseintäkter	233	253	-8
<b>Rörelsens intäkter</b>	<b>39 766</b>	<b>39 173</b>	<b>2</b>
Rörelsekostnader	-37 452	-36 770 <sup>1)</sup>	-2
Andelar i intresseföretags resultat	10	7	43
<b>Rörelseresultat (EBITDA)</b>	<b>2 324</b>	<b>2 410<sup>1)</sup></b>	<b>-4</b>
Av- och nedskrivningar	-1 648	-1 899	13
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>676</b>	<b>511<sup>1)</sup></b>	<b>32</b>
Finansnetto	-208	-144 <sup>1)</sup>	-44
<b>Resultat före skatt</b>	<b>468</b>	<b>367<sup>1)</sup></b>	<b>28</b>
Skatt	-146	-120 <sup>1)</sup>	-22
<b>Periodens resultat</b>	<b>322</b>	<b>247<sup>1)</sup></b>	<b>30</b>
<b>Kassaflöde</b>			
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 662	1 825 <sup>1)</sup>	
<b>Finansiell ställning</b>			
Likvida medel	1 973	3 046	-35
Eget kapital	9 063	7 533 <sup>1)</sup>	20
Nettoskuld	2 991	4 299 <sup>1)</sup>	30
<b>Nyckeltal</b>			
Rörelsemarginal (EBIT), %	1,7	1,3 <sup>1)</sup>	
Rörelsemarginal (EBITDA), %	5,8	6,2 <sup>1)</sup>	
Avkastning på eget kapital, rullande 12-månader, %	3,9	2,6	
Avkastning på operativt kapital, rullande 12-månader, %	5,7	4,7	
Resultat per aktie, SEK	0,16	0,12 <sup>1)</sup>	
Nettoskuld/EBITDA, rullande 12-månader, ggr	1,3	1,8	
Finansiell beredskap	3 973	5 046	
Soliditet, vid periodens utgång, %	35	27 <sup>1)</sup>	
Medelantal anställda	39 305	39 713	

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19. Ersättningar till anställda.

**Viktig samhällsroll**

PostNord är ett av Nordens största företag. Vi har en viktig roll att spela i näringsliv och samhälle i regionen. Vi gör det möjligt för företag och medborgare att varje dag göra affärer och kommunicera med varandra. Med detta följer ett stort ansvar.

# 12%

PostNords B2C-paketvolym  
ökade med 12 procent under 2013

För kunder och mottagare är kvaliteten i våra tjänster central. Den bygger på att avsändaren når rätt mottagare i rätt tid. Vi kan konstatera att våra tjänster även fortsätter att hålla en hög kvalitativ nivå.

Vi verkar aktivt för att minska den miljöbelastning som är en ofrånkomlig konsekvens av framförallt transporter. Vi har som målsättning att kraftigt minska våra koldioxidutsläpp och vi vet att detta också efterfrågas av våra kunder. Sedan 2009 har vi minskat utsläppen med 16 procent.

Vi ställer oss bakom och bedriver verksamheten i enlighet principerna för ansvarsfullt företagande i FN:s Global Compact och OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

**Strategiutveckling med e-handelstjänster prioriterade**

Under slutet av 2013 och inledningen av innevarande år har vi vidareutvecklat koncernens strategi och tydliggjort riktningen framåt.

Vi fortsätter genomföra det viktiga omställningsarbetet med produktionsutveckling, effektiviseringar samt ökad samordning av vårt erbjudande inom kommunikationslösningar för våra kunder inom Mail, för att skapa uthållig lönsamhet inom detta område trots minskande brevvolymer.

Logistikverksamheten ska fortsätta att växa, i första hand organiskt, samt stärka lönsamheten genom effektiviseringar. Vår målsättning är att ta positionen som den ledande logistikpartnern i Norden.

PostNord har en stark position som den ledande partnern till e-handeln i Norden och vi kommer att fokusera än mer på utveckling av vårt tjänsteerbjudande inom området. Vi kan kapitalisera ytterligare på vår unika struktur och räckvidd i regionen. Denna struktur ger oss även möjligheter att vidareutveckla attraktiva erbjudanden för olika former av hemleveranser och annan servicelogistik.

Strålfors lägger fokus på de tre tillväxtområdena Data Management, Marknadskommunikation och Service Fulfilment samt fortsätter att effektivisera den print-relaterade verksamheten.

**Ny varumärkesstruktur**

PostNord blir ett alltmer nordiskt präglat företag. Våra kunder efterfrågar i stor utsträckning likvärdiga lösningar i hela regionen. Ett viktigt led i utvecklingen av vår position är att etablera en mer enhetlig profil. Under den kommande treårsperioden kommer vi därför att successivt integrera våra kommersiella varumärkessymboler med PostNords logotyp och ge varumärket PostNord större utrymme i kommunikationen med våra kunder.

**Ökad lönsamhet och konkurrenskraft**

Effektiviseringar är en självklar del av vår agenda. Under de senaste åren har koncernens kostnader kunnat minskas med åtskilliga miljarder kronor genom olika effektiviserings- och rationaliseringsprogram. Dessa förändringar har stärkt PostNords konkurrenskraft.

Men mycket arbete återstår, inte minst i ljuset av fortsatt fallande brevvolymer. En utmaning är vår relativt höga andel fasta kostnader – ett förhållande som är förenat med leverans av samhällsomfattande posttjänster. De initiativ vi tar för att generera tillväxt samt minska och förändra kostnadsmassan, räknar vi med kommer att kunna generera en successiv marginalförstärkning under de kommande åren.

En viktig förutsättning för detta arbete är att vi har rätt organisatoriska förutsättningar. Vi implementerar nu en ny organisation som möjliggör ökad enhetlighet gentemot våra kunder och en potential till större samordningsvinster, exempelvis genom ökad integration av vår produktion. Den nya organisationen omfattar även etableringen av en strategisk enhet för tjänster till e-handeln.

**En koncern**

Sedan samgåendet mellan Posten och Post Danmark för fem år sedan har koncernen genomgått stora förändringar. De synergier som då sades kunna genereras är hemtagna sedan länge. Vi identifierar hela tiden nya möjligheter att samordna, utveckla och effektivisera verksamheten. Det arbetet kommer att fortgå under många år framöver. Skillnaden nu mot för fem år sedan är att det arbetet sker i en koncern, med en kultur och med en strategisk riktning.

Solna, februari 2014



**Håkan Ericsson**

Verkställande direktör och koncernchef





# Perfekt e-passform, utan skoskav



Den nordiska e-handeln omsatte runt 100 miljarder kronor under 2012, en ökning med 14 procent jämfört med året innan. Den kraftiga tillväxten har fortsatt även under 2013. Nästan var tredje nordbo handlar nu online varje månad. Och allt talar för att trenden håller i sig.

Orsaken är enkel: Att handla över internet ger stora fördelar för dig som konsument. Det är bekvämare. Det är oftast billigare. Det sker på dina villkor. Det sparar tid. Och utbudet blir allt större. De mest populära varukategorierna är hemelektronik, kläder, skor, böcker och kosmetika.

Internet och mobila lösningar har varit viktiga drivkrafter i handelns förflyttning, från butiken till den plats där du befinner dig. Men utvecklingen hade inte varit möjlig om logistiken hade skavt. Dagens snabba leveranser och högeffektiva returhantering är viktiga skäl till framgången.

PostNord är den starkaste partnern för e-handel i Norden. Vårt finmaskiga distributionsnät och våra lösningar för logistikoutsourcing och kundkommunikation gör att vi kan minska avståndet mellan e-handelsföretaget och slutkunden. Det verkar vara en modell som passar moderna konsumenter.

# Så skapar vi affärsnytta

PostNord strävar efter att öka kundernas konkurrenskraft genom att lösa deras kommunikations- och logistikbehov i rätt tid, säkert och effektivt. Vårt erbjudande spänner över hela den kommersiella kedjan - från affärsgenerering till fullgörande och uppföljning av affären.



### 1. Marknadsföring & försäljning

Den kommersiella kedjan inleds med att ett företag gör en marknadsföringsinsats och skapar ett försäljningstillfälle. PostNord erbjuder lösningar för effektiv fysisk och digital marknadsbearbetning av små eller stora målgrupper. PostNord underhåller och utvecklar också informationsdatabaser.

### 2. Avgående eller inkommande logistik

Företaget beställer varor från en leverantör. PostNord hämtar eller tar emot varorna från tillverkaren. De levereras direkt till slutkunden eller förs till ett av PostNords lager för förädling.

Alternativt skickas ett brev eller ett paket direkt från företaget och de samlas in av PostNord (brevet printas och kuverteras av PostNord om det är ett e-brev).

### 3. Lagerhållning & förädling

PostNord håller varorna i lager, paketerar om dem eller konfigurerar dem på annat sätt för att passa företagets slutkund. Brevet eller paketet sorteras på en av PostNords många terminaler, för vidare distribution till adressaten.

### 4. Utgående logistik

Varorna distribueras av PostNord direkt till slutkunden. Brevet eller paketet lämnar PostNords terminal och transporteras till slutkundens ort där sortering för utlämning sker.

PostNord tillhandahåller lösningar så att företaget och mottagaren kan följa försändelsernas status i distributionskedjan.

### 5. Utlämning

Brev distribueras av en av PostNords tusentals brevbärare - direkt till slutkunden. Paketet levereras direkt till mottagaren eller via ett av PostNords över 5 300 utlämningsställen runt om i Norden, för bekväm avhämtning när det passar mottagaren. PostNord möjliggör även att eventuell returhantering kan ske effektivt.

### 6. Kundkommunikation

En god affär slutar naturligtvis inte med avklarad leverans. PostNord bistår kunder med hantering av fakturering och uppföljande kommunikation. Affären kan behöva fullföljas med trycksaker och distribution av koder, SIM-kort, användarinstruktioner eller liknande, vilket PostNord kan bistå med. Kunden kan önska inkludera slutkunden i ett lojalitetsprogram eller skicka reklam till denna. PostNord erbjuder tjänster som även tar hand om dessa behov.



# Marknad i strukturell förändring

**Utvecklingen av internetbaserade kommunikationslösningar skapar ett nytt mönster för hur vi bedriver handel och hur vi kommunicerar med varandra. För PostNord innebär det snabba strukturella förändringar.**

## Global tillväxt och ökande handel

### Driver efterfrågan på logistiklösningar

Globalisering, befolkningstillväxt och teknikutveckling driver den växande handeln och skapar en ökande efterfrågan på transport- och logistiklösningar.

Logistikmarknaden i Norden drivs av den globala tillväxten och den ökande internationella handeln och har hög korrelation med BNP. Den präglas av ökande efterfrågan på fler och alltmer avancerade tjänster. Outsourcing av logistiktjänster ökar när allt fler företag väljer att lägga hela eller delar av sina försörjningslinjer utanför företaget.

Logistikmarknaden i Norden präglas även av konsolidering, hård konkurrens och kostnadsfokus. Kunder efterfrågar internationella helhetslösningar som är professionella och kostnadseffektiva. Skala och regional styrka är viktiga framgångsfaktorer för att möta denna utveckling.



## Digitalisering driver e-handel

### Ökar efterfrågan på lösningar för varudistribution

Handeln i Norden förändras strukturellt med allt större affärsvolymerna inom e-handel. Det driver i sin tur efterfrågan på tjänster för att transportera och distribuera varor. E-handel erbjuder ofta förenklad distribution och lägre priser, samt även större flexibilitet för kunden genom tillgängligheten på internet. PostNords uppskattning är att e-handeln med fysiska varor i Norden ökade med omkring 14% i värde under 2012. Tillväxten var tvärsiffrig även under 2013.

Under de senaste åren har allt fler traditionella och stora detaljhandlare etablerat e-handelslösningar. Allt fler kanaler används av handlarna för att nå konsumenter och driva försäljning (så kallade omnichannel-

eller multikanal-strategier), vilket ställer nya krav på logistikaktörerna och deras flexibilitet. En annan trend är ökande e-handel över nationsgränser. Konkurrensen bland e-handlare har dessutom hårdnat.

I denna miljö har e-handelslogistiken blivit en allt viktigare konkurrensfördel. På vilket sätt, vid vilken tidpunkt och till vilken kostnad som en vara levereras, har blivit allt viktigare frågor för konsumenten vid köptillfället. Allt mer effektiva logistiklösningar har också bidragit till att driva e-handelstillväxten. Utan snabba leveranser och returmöjligheter – ingen e-handel.

PostNord är den största serviceleverantören till e-handeln i Norden och har under de senaste åren stärkt marknadspositionen inom området. En konkurrensfördel för en nationell postoperatör som PostNord är den unika distributionsplattformen. Kombinationen av brevbäring och tusentals utlämningsställen möjliggör en miljöeffektiv och snabb distribution hela vägen till slutkunden. För många nationella postoperatörer kommer distribution av varor och hemleveranser i olika former att framgent kunna generera större intäkter än distribution av brev. För vissa aktörer är denna förändring i intäktsmixen redan ett faktum.



### Digitalisering av kommunikation Minskar efterfrågan på brev som kommunikationsform

Internet har i grunden förändrat förutsättningarna för brevet som kommunikationskanal. Nya teknikutvecklingar och beteendemönster har inneburit att efterfrågan på att kommunicera via brev har minskat.

PostNord verkar på marknader där denna trend är ögst påtaglig. I Danmark har brevvolymer minskat kraftigt under de senaste åren. Det återspeglar de långtgående och samordnade initiativ som tagits

inom dansk offentlig sektor och bland företag i landet för att etablera digitala infrastrukturer och nya e-tjänster för kommunikation. Danmark är det land i Europa där denna samhällsutveckling hittills har gått längst, bland annat med krav på digital kommunikation för offentlig sektor. Därtill har den danska ekonomin utvecklats svagt under de senaste åren, vilket ytterligare har drivit på substitutionen.

Efterfrågan på brevet som kommunikationsmedel har hittills varit något mer stabil i Sverige, även om brevvolymer har minskat avsevärt under de senaste åren. På den svenska marknaden har olika initiativ tagits för att öka digitaliseringen av företag och myndigheters kommunikation. Dessa har ännu inte genomförts på ett samordnat och genomgripande sätt som i Danmark.

Nedgången i brevvolymer förväntas fortsätta i både Sverige och Danmark under kommande år. Sannolikt kommer volymer så småningom stabiliseras på en lägre och mer beständig nivå, en nivå som speglar det fortsatta behovet av fysisk kommunikation i näringsliv och samhälle.

### Ökande klimatmedvetenhet

#### Ställer krav på energieffektiva transporter

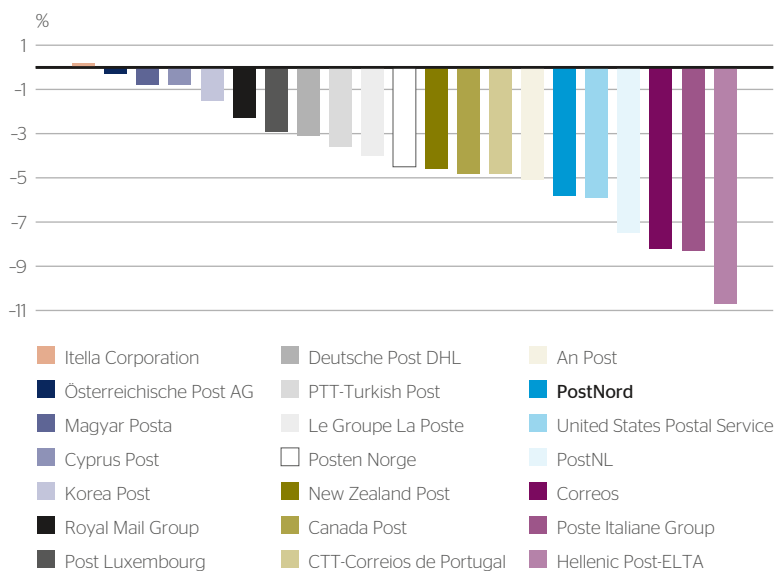
Klimatförändringar är ett genomgripande samhällsproblem med svåröverskådliga och allvarliga konsekvenser. Såväl länder som företag sätter mål och gör insatser för att minska koldioxidutsläppen. Miljöeffektivitet är kommersiellt viktigt för PostNord. Många företagskunder har ambitiösa miljömål och ser längre än till den egna verksamheten genom att ställa krav på sina leverantörer. Det gäller inte minst inköp av logistiktjänster.

PostNords verksamhet förutsätter transporter av olika slag. Hög leverans kvalitet kräver användning av många olika transportmedel. PostNord bedriver

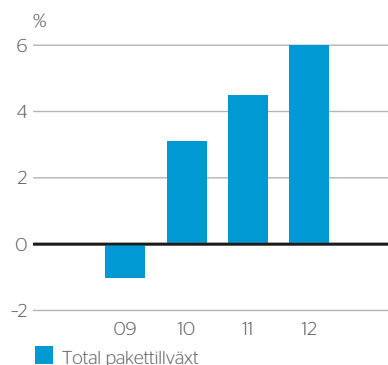
ett ambitiöst och målinriktat miljöarbete syftande till att minska koldioxidutsläppen med 40% mellan 2009 och 2020.



### Genomsnittlig årlig brevvolymutveckling 2009-2012, totala volymer per operatör



### Paketillväxt för branschföretag 2009-2012<sup>1)</sup>



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



**Avreglering**

**Öppnar marknader och förändrar spelreglerna**

Spelreglerna för postverksamhet regleras framförallt i internationella överenskommelser och i nationella postlagstiftningar. Inom EU grundas lagstiftningen bland annat på unionens tredje postdirektiv, vars syfte är att säkerställa god postservice inom medlemsländerna. Effekten av det tredje postdirektivet är bland annat att de postmarknader inom EU som tidigare var reglerade, har öppnats upp för konkurrens. Så skedde i Danmark 2011.

I Sverige öppnades postmarknaden för konkurrens redan 1993.

Flera av EU:s medlemsländer har sett över respektive postreglering och utformningarna av vad som ska vara samhällsomfattande posttjänster. Översynen har bland annat resulterat i regulatoriska förändringar i ett flertal länder, bland annat i Finland, Belgien, Storbritannien och i Danmark. Förändringarna omfattar mer flexibel prissättning, anpassning av beföringsplikter och minskad omfattning av vad som ska rymmas inom den samhällsomfattande posttjänsten, liksom krav på hur stor marknadstäckning konkurrerande postoperatörer måste ha.

Gemensamt för många av de regulatoriska förändringarna i Europa är att de på flera håll har förbättrat möjligheterna för nationella operatörer att kunna bedriva lönsam affärsverksamhet och stärkt förutsättningarna för långsiktig samhällsomfattande postservice på respektive marknad.

EES-medlemmen Norge, vars statsbidragsstödda postoperatör Posten Norge konkurrerar med PostNord i Sverige (genom Bring Citymail), har ännu inte genomfört liberaliseringar i enlighet med EU-direktivet, varför den norska postmarknaden alltjämt är stängd för konkurrens.

**Hårdare konkurrens om uppmärksamheten**

**Ökar behovet av effektiv kommunikation**

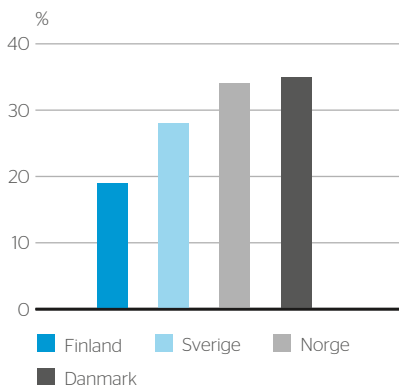
Teknikutvecklingen och hur vi använder ny teknik har medfört ett ständigt ökande informationsbrus. För individen verkar för stora mängder information störande och påverkar produktivitet och beslutsfattande negativt. Det resulterar i att vi medvetet eller omedvetet fjärrar oss från informationsflödet.

Inte oväntat får många företag allt svårare att tränga igenom bruset. Trots fler kommunikationsalternativ blir det allt mer utmanande att nå ut till kunderna. Effektiv kommunikation måste ske på mottagarens villkor, när och där denna är mottaglig. Dessutom måste budskapen vara relevanta och individualiserade.

Fysisk kommunikation är i många fall ett kraftfullt verktyg i det ökande bruset, särskilt om den kombineras med digital kommunikation.



**Andel av befolkningen som e-handlar varor minst en gång i månaden<sup>1)</sup>**



<sup>1)</sup> Befolkning med tillgång till internet. Avser januari 2013.

# PostNords strategi och mål

**PostNord är Nordens ledande kommunikations- och logistikföretag. Koncernens strategi syftar till att skapa långsiktigt värde för koncernens ägare och andra intressenter, samtidigt som utförandet av en samhällsomfattande posttjänst säkerställs.**

Strukturella marknadsförändringar utmanar PostNords möjligheter att bedriva en lönsam brevaffär. Samtidigt växer logistikmarknaden och det skapar förutsättningar för en stark regional aktör som PostNord att ytterligare öka närvaron i Norden och bli ledande logistikaktör i regionen.

PostNords strategi utgår från koncernens mission, vision och värderingar. Den syftar till att utveckla verksamheten och ompositionera koncernen i förhållande till marknadernas förändring till att säkra lönsamheten inom området Mail och att utveckla koncernens position på logistikmarknaden i Norden.

Koncernens nuvarande strategi utgår från den strategi som fastställdes 2011. Kring årsskiftet 2013/2014 har strategin utvecklats med avseende på koncernens prioriteringar.

## Övergripande målbild

2009 gick Posten AB och Post Danmark A/S samman i avsikt att skapa en position som den ledande aktören på logistikmarknaden i Norden samt stärka förutsättningarna för god postservice i Sverige och Danmark med hänsyn till strukturförändringar på

marknaden. Samgåendet är slutfört men PostNord fortsätter utveckla verksamheten i den riktning som motiverade samgåendet.

PostNord ska skapa finansiellt värde för ägarna genom att generera tillväxt, förbättrad lönsamhet och en mer effektiv användning av koncernens kapitalresurser.

PostNord ska vara en attraktiv investering och drivas som ett marknadsnoterat företag med orientering mot avkastning och stabilitet. Det är centralt för PostNords utveckling oavsett ägarformer. Det innebär fokus på tillväxt inom logistik, på lönsamhet inom området Mail, på en vidareutveckling av positionen inom e-handel och servicelogistik, på en optimal kapitalstruktur samt generering av utdelning till ägarna.

PostNord ska fortsätta öka samordning och effektivitet inom koncernen. PostNord ska bli en mer sammanhållen och strategiskt styrd koncern med en stark leveranskultur och hållbar riktning.

## Mission, vision och värderingar

Mission	Vision	Värderingar
<p><b>Med PostNord når man den man vill - i rätt tid, säkert och effektivt.</b></p>	<p><b>PostNord levererar kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder.</b></p>	<p><b>Pålitlig</b> PostNord håller löften och levererar överallt, säkert, i rätt tid och till rätt plats.</p> <p><b>Tillgänglig</b> PostNord finns alltid nära kunden, lyssnar på dem och engagerar sig i deras utmaningar.</p> <p><b>Affärspartner</b> PostNord är en professionell affärspartner till kunderna och hjälper dem att lösa deras utmaningar inom kommunikation och logistik.</p> <p><b>Hållbar</b> PostNord skapar värde för kunder och ägare, är ett socialt ansvarsfullt företag och arbetar aktivt för att minska verksamhetens miljöpåverkan.</p>

# ”Utveckla positionen som den ledande partnern till e-handeln”

## Strategi och prioriteringar

### 1. Säkra lönsamhet inom Mail

PostNord genomför en omställning av Mail som syftar till att säkra lönsamheten i verksamheten givet minskande efterfrågan på fysiska brev. Detta innebär bland annat effektiviseringar av produktion och administration för att fortsatt minska kostnadsmassan och öka andelen rörliga kostnader, liksom investeringar för att optimera produktionsstrukturen, öka skalbarheten och samtidigt minska verksamhetens koldioxidutsläpp. Det innebär även ökad samordning av koncernens kommunikationserbjudande och ökat fokus på värdeskapande inom Strålfors.

### 2. Nordens ledande logistikaktör

PostNord utvecklar logistikverksamheten genom en breddning av tjänsteerbjudande och marknadsnärvaro för att öka marknadsandelen mot en position som den ledande logistikaktören i Norden. Verksamheten ska fortsätta växa under lönsamhet, i första hand organiskt genom merförsäljning och eventuella partnersamarbeten. Tillväxt kan även ske genom potentiella nyckelförvärv.

### 3. Den ledande e-handelsaktören

PostNord ska utveckla positionen som den ledande partnern till e-handeln till, från och inom Norden. Koncernen har en unik struktur och kapacitet i

regionen som det finns möjligheter att kapitalisera ytterligare på. PostNord lägger ökat fokus på utveckling av tjänsteerbjudandet inom området, för både kunder och mottagare.

### 4. Utveckling inom servicelogistik

PostNord erfar en ökande efterfrågan på olika typer av tjänster inom servicelogistik, som hemleveranser och annan hemservice. Koncernen fortsätter driva utvecklingen av attraktiva och lönsamma erbjudanden inom området.

### 5. Ökad konkurrenskraft

PostNord ska utveckla koncernens konkurrenskraft genom fortsatta effektiviseringar av verksamheten för att minska kostnader samt öka andelen rörliga kostnader. Detta innebär bland annat fokus på ökad integration i koncernens produktionsverksamhet och insatser för att generera ytterligare samordningsvinster i koncernen. Ett annat prioriterat område av stor betydelse för konkurrenskraften är säkerställandet av en fortsatt stabil IT-drift och att IT-plattformen stödjer verksamhetens behov.

### 6. Vinnande kultur

PostNord avser att stärka den målorienterade leveranskulturen i koncernen för att öka genomförandekraften i implementeringen av strategin. Fortsatt stort fokus läggs också på hållbarhetsarbetet i koncernen för att säkerställa en miljöriktig och jämställd verksamhet.

## Finansiell strategi

### Strategisk finansiell styrning

PostNords strategiska finansiella styrning syftar till att uthålligt säkerställa finansieringen av koncernens strategi.

PostNord styrs efter ett antal finansiella mål som är beslutade av ägarna. Dessa omfattar mål





för kapitalstruktur, avkastning och utdelning. I tillägg till dessa mål styrs PostNord efter ett antal interna finansiella nyckeltal med tillhörande mål. Målen omfattar bland annat likviditetsberedskap, kassaflöde och internt tillförda medel samt framförallt nyckeltal avseende finansiell ställning.

Under 2013 har en ny verksamhetsstyrningsmodell införts i syfte att dels uppnå ökad effektivitet i resurs- och kapitalallokering samt värdeskapande och dels öka effektiviteten i målstyrningen i koncernen.

### Finanspolicy

PostNords finanspolicy anger bland annat att koncernen ska ha mer än 1,5 Mdr SEK i betalningsberedskap. Per den 31 december 2013 uppgick PostNords finansiella beredskap till 3 973 MSEK. Se vidare under avsnittet Finansiell utveckling och risker.

## ”Ett omfattande investeringsprogram”

### Utdelningspolicy

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

### Investeringar och effektiviseringar

PostNord genomför ett omfattande investeringsprogram vars syfte är att anpassa framförallt verksamheten inom Mail till utvecklingen i efterfrågan.

Under perioden 2014-2016 bedöms koncernens totala investeringar uppgå till 3-5% av intäkterna, vilket innebär en något minskad investeringsnivå i förhållande till de senast gångna åren.

Omkring hälften av investeringarna under 2014-2016 avser löpande ersättningsinvesteringar, som främst omfattar reinvesteringar i fordon och maskiner. Cirka hälften av investeringarna kommer att utgöras av nyinvesteringar i produktionsstrukturen inom Mail. En mindre del av de totala investeringarna avser immateriella investeringar i exempelvis nya IT-plattformar.

Parallellt med investeringarna genomförs effektiviseringar av befintlig verksamhet, vilket bland annat medför fortsatt betydande personalminskningar.

### Finansiering

Verksamhetens finansiering säkras dels genom förbättring av det operativa kassaflödet och dels genom upprätthållande av en effektiv kapitalstruktur inklusive fortsatt nyttjande av extern finansiering.

Förbättring av kassaflödet från den löpande verksamheten ska ske genom successiv rörelseresultatförbättring i verksamheten samt genom kapitalfrigörelse från ökad kapitaleffektivitet. Under 2013 har PostNord identifierat ytterligare potential till kapital-effektivisering.

### Utsikter för 2014

E-handeln i Norden beräknas fortsätta växa kraftigt under 2014, med positiva effekter för varudistributions- och paketvolymerna inom Mail och Logistik.

PostNord räknar med fortsatt kraftiga volymminskningar för brev i Danmark och i Sverige, till följd av konkurrens från digitala alternativ. PostNord gör bedömningen att koncernens brevvolymer kan komma att minska med 4-5% i Sverige och 9-11% i Danmark under 2014.

PostNords koncernstrategi innebär bland annat en ompositionering av koncernens verksamhet i förhållande till marknadernas förändring, säkring av lönsamheten inom området Mail och utveckling av koncernens position på logistikmarknaden i Norden. Den innebär även fokus på kostnadsminskningar, effektiv kapitalanvändning och på fortsatt finansiell stabilitet.

Under perioden 2014-2016 bedöms PostNords totala investeringar uppgå till 3-5% av koncernens intäkter.

Den fortsatta verksamhetsutvecklingen väntas generera ökad lönsamhet och förbättrat kassaflöde under kommande år.

PostNords ambition är att även fortsatt vara ett "investment grade company".

# Laxens vandring





Under 1970-talet började man odla lax i Norge. Satsningen baserades på högt ställda kvalitets- och säkerhetskrav. Dessutom hade man ett målmedvetet fokus på forskning och utveckling. Allt för att ge den norska "laxen" ett tydligt varumärke.

Idag är Norge världens näst största exportör av fisk och skaldjur och den kanske mest miljöorienterade producenten. Näringen utgör en betydande del av landets BNP. Produkterna säljs till över 150 länder. Norrmän är själva storconsumenterna av havets gåvor. I Norge äter varje invånare 36 kilo fisk och skaldjur per invånare och år. Det är nästan dubbelt upp mot vad till exempel en svensk äter.

Norges natur ger optimala förutsättningar för fiskerinäringen. Landets kuststräcka motsvarar i längd mer än ett varv runt jorden. Och här finns skyddade vatten där det kalla arktiska ishavet möter den varma Golfströmmen.

Men landets geografi skapar också utmaningar. Hur ska logistiken hanteras när fångsterna landats? Livsmedelstransporter, särskilt av fisk och skaldjur, kräver obrutna kyl- och fryskedjor samt säkra och effektiva transporter. Den komplexa resan från fjorden till bordet ställer krav på logistiklösningar av hög kvalitet.

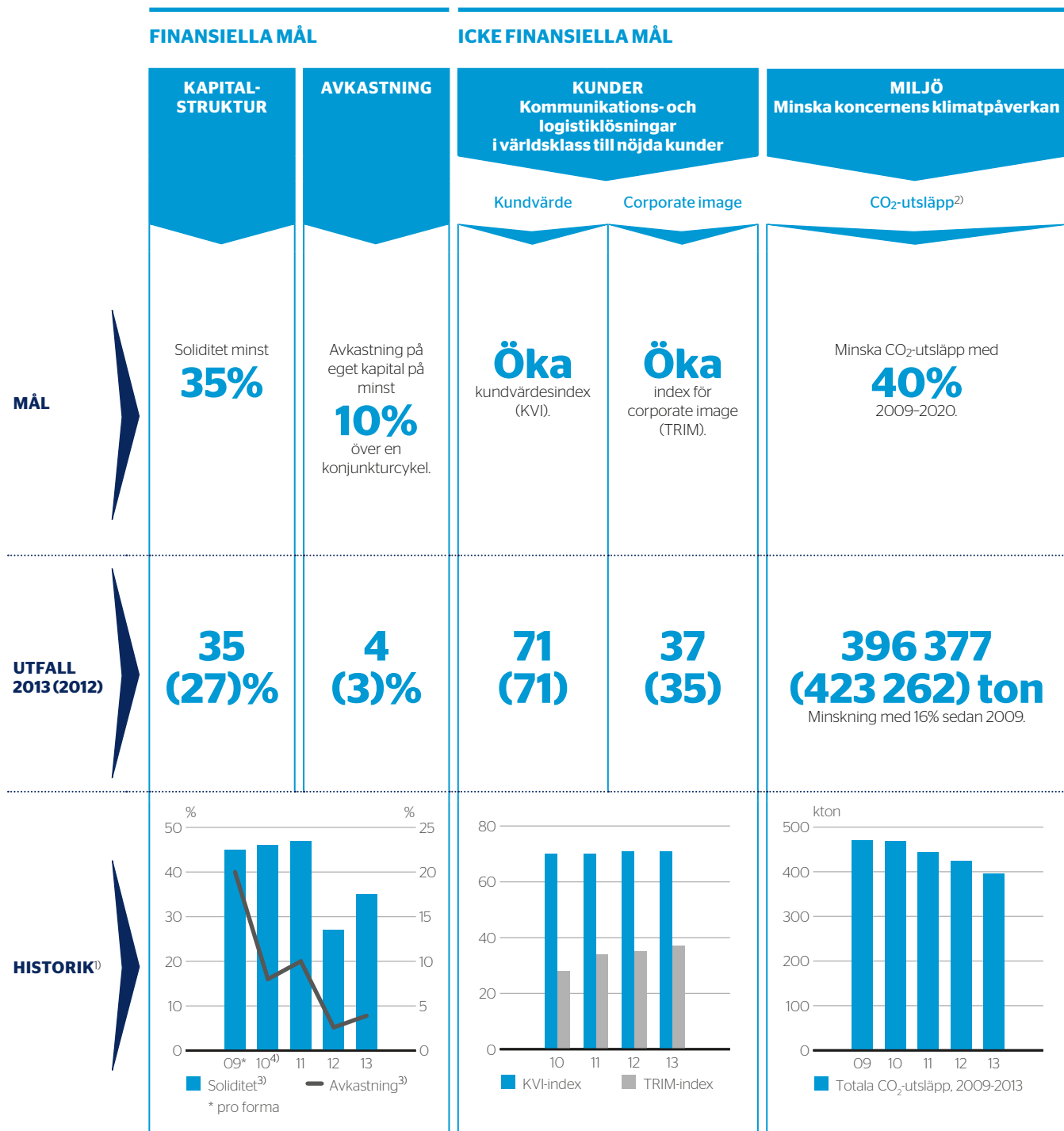
Varje dag transporterar PostNord tusentals ton fisk och dagligvaror i Norge. Det gör oss till en av de ledande leverantörerna av logistiklösningar för norsk fiskerinäring. Från våra terminaler i Norge flödar havets delikatesser ut till norsk dagligvaruhandel eller för export vidare ut i världen. Tala om att laxen vandrar!



### Mål och måluppfyllelse

PostNords verksamhet styrs med utgångspunkt i finansiella mål, som är fastställda av PostNords ägare, samt icke-finansiella mål som är fastställda av styrelsen. I målstyrningen ingår kvalitets-,

miljö- och medarbetaraspekter, områden av central betydelse för PostNords långsiktigt hållbara utveckling.



<sup>1)</sup> Omfattar tillgänglig historik med jämförbara mätmetoder.

<sup>2)</sup> Värdena inkluderar Norden samt Strålfors utomnordiska verksamhet. Historiska värden har justerats för att erhålla jämförbarhet.

<sup>3)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

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

## KVALITET

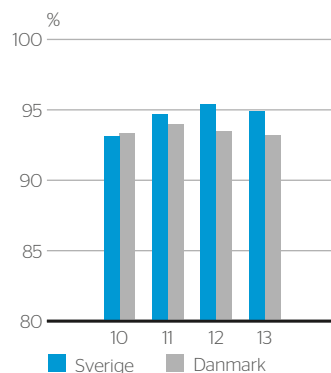
Kommunikations- och logistik-  
lösningar med hög kvalitetLeveranskvalitet  
Sverige

Uppfylla svenska statens krav att minst 85% av 1:a-klassbrevens ska levereras på följande arbetsdag och 97% inom tre dagar.

*Interna mål 2013:*  
Leveranskvalitet 1:a-klassbrev (över natt) 95,0%<sup>5)</sup>.  
Leveranskvalitet paket 97,7%.

94,9 (95,4)% av 1:a-klassbrevens levererades inom en dag. 99,9 (99,9)% av 1:a-klassbrevens levererades inom tre dagar.

Leveranskvaliteten för paket var 97,0 (96,8)%.

Leveranskvalitet  
Danmark

Uppfylla danska statens kvalitetskrav för samtliga tjänster inom befordringsplikten om 93%.

*Interna mål 2013:*  
Leveranskvalitet 1:a-klassbrev (över natt) 95,0%<sup>5)</sup>.  
Leveranskvalitet paket 97,7%.

93,2 (93,5) av 1:a-klassbrevens levererades inom en dag.

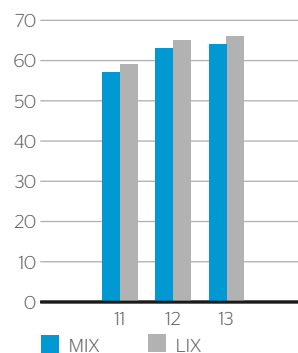
Leveranskvaliteten för paket var 97,4 (96,7)%.

Medarbetarengagemang  
och ledarskap

## Öka

medarbetarindex (MIX)  
och ledarskapsindex (LIX).

MIX:  
**64 (63)**  
LIX:  
**66 (65)**



## MEDARBETARE

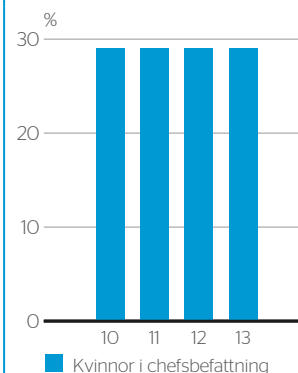
En attraktiv och utvecklande arbetsplats med engagerade,  
motiverade och friska medarbetare och ledare

## Jämställdhet

## 40%

kvinnor i chefsbefattning 2015.

**29  
(29)%**

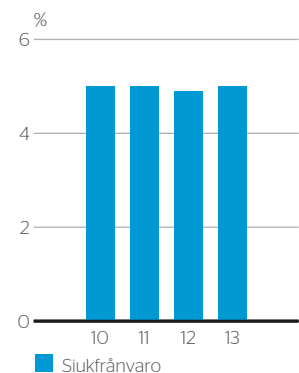


## Sjukfrånvaro

## Minska

sjukfrånvaron.

**5,0  
(4,9)%**



<sup>5)</sup> PostNord styr internt på ett totalt kvalitetsmål för förstaklassbrev. 2013 levererades 94,6 (95,0)% av koncernens förstaklassbrev i rätt tid till rätt mottagare. Målsättningen för 2013 var 95,0%. Respektive lands regelverk föreskriver 85% i Sverige samt 93% i Danmark.

# Receptet för en trygg logistik





Vårdsektorn i Norden befinner sig i snabb förändring. Vårdens olika aktörer söker hela tiden nya vägar för att skapa bättre och mer effektiv service för patienterna, utan att göra avkall på kvalitet och säkerhet.

Nya sätt att kommunicera i kombination med ökad teknikvana gör det numera möjligt att på bred front ge medicinsk vård på distans. Vården söker upp patienten i stället för tvärtom. Det kan ofta innebära större trygghet för patienten. Och det sparar resurser för samhället. I Danmark är PostNord bland annat logistik- och distributionspartner i program för behandling i hemmet med

så kallad telemedicin. Vi levererar och installerar utrustningen och ser till att patienten får instruktioner för användningen.

I Sverige har antalet apotek ökat med 35 procent efter avregleringen 2009. Ett stort antal nya aktörer har kommit in på marknaden. Det handlar både om stora och mindre kedjor, enskilda entreprenörer, småföretagargrupperingar, privata ägare och statliga ägare. PostNord anlitas som logistikpartner till företag i branschen, för att du som kund alltid ska kunna få dina läkemedel i rätt tid och med den service som krävs.



# Ny varumärkesstruktur

**PostNord är koncernens varumärke. I mötet med kunderna agerar koncernen huvudsakligen under fyra kommersiella varumärken: Posten, Post Danmark, PostNord Logistics och Strålfors. Under 2014 introducerar PostNord en ny varumärkesstruktur som förenar varumärket PostNord med de kommersiella varumärkena.**



Ett starkt varumärke bygger lojalitet mellan kunder och företag. Det är en förutsättning för att attrahera talanger till verksamheten och underlättar produktutveckling genom till exempel varumärkesbreddning. Ett starkt varumärke ger även robusthet och gör det lättare att hantera och överkomma motgångar.

## En nordisk verksamhet

Utvecklingen av PostNords position på olika marknader i Norden ställer krav på fortsatt utveckling av koncernens varumärkesstruktur samt varumärkenas innehåll och laddning.

De nationella postala varumärkena Posten och Post Danmark är tillgångar med hög kännedom och högt förtroende. De associeras med tillgänglighet och pålitlighet av såväl företag som privatpersoner i Sverige och Danmark.

Varumärket för koncernen - det ledande företaget inom kommunikation och logistik i Norden.



Huvudvarumärket för affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution, paket- och varudistribution, hemleveranser och annan postservice i Danmark.



**postnord**  
LOGISTICS

PostNords varumärke för logistiklösningar till, från och inom Norden, med fokus på distribution av paket, gods på pall samt outsourcing av logistikflöden.

PostNords verksamhet blir samtidigt alltmer nordiskt präglad. Koncernens kunder efterfrågar, i ökande utsträckning, likvärdiga lösningar i hela regionen. PostNord har en kommersiell potential i en tydligare visuell koppling mellan koncernens olika delar under varumärket PostNord.

#### Nya varumärkessymboler

Med början 2014 integrerar PostNord koncernens kommersiella varumärkessymboler med PostNords logotyp för att tillvarata styrkan i befintliga kommersiella varumärken och öka tydlighet och enhetlighet genom att ge varumärket PostNord större utrymme i koncernens marknadskommunikation.

Implementeringen av de nya kommersiella varumärkena sker löpande under en treårsperiod.

#### Nytt logistikvarumärke

2013 inleddes även migreringen av PostNords många mindre logistikvarumärken till det nya varumärket PostNord Logistics. Syftet är att över tid utveckla och etablera PostNord Logistics som Nordens ledande logistikvarumärke i konkurrens med internationella aktörer.

Lanseringen av varumärket PostNord Logistics fortsätter under 2014.



**postnord**

Huvudvarumärket för affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution, varudistribution, hemleveranser och annan postservice i Sverige.



**postnord**  
Strålfors

PostNords varumärke för kommunikationslösningar för företag med stora kundbaser.



# Ny organisation med ökat e-handelsfokus

**Under 2014 implementerar PostNord en ny organisation. Förändringen innebär en mer integrerad koncern och stärker förutsättningarna för att kunna erbjuda nordiska helhetslösningar inom Mail & Communication, logistik och e-handel. Den skapar även potential för ökade samordningsvinster inom produktionen.**

Fortsatt digitalisering och svag makroekonomisk utveckling innebär att efterfrågan inom brevdistribution minskar. Samtidigt utvecklas e-handeln starkt och efterfrågan på nordiska logistiktjänster ökar.

Kring årsskiftet 2013/2014 vidareutvecklades PostNords strategi med avseende på koncernens viktigaste prioriteringar för att möta marknadsutvecklingen och skapa ökat finansiellt värde. Som ett led i denna utveckling utvecklas också koncernens organisation.

## Landsenheter införs

Organisationsförändringen innebär bland annat att en matrisorganisation införs.

I det ena ledet bildas tre landsenheter för att möjliggöra ökad enhetlighet mot kund per geografi

och för att förstärka möjligheterna till etablering av integrerade produktionsmodeller.

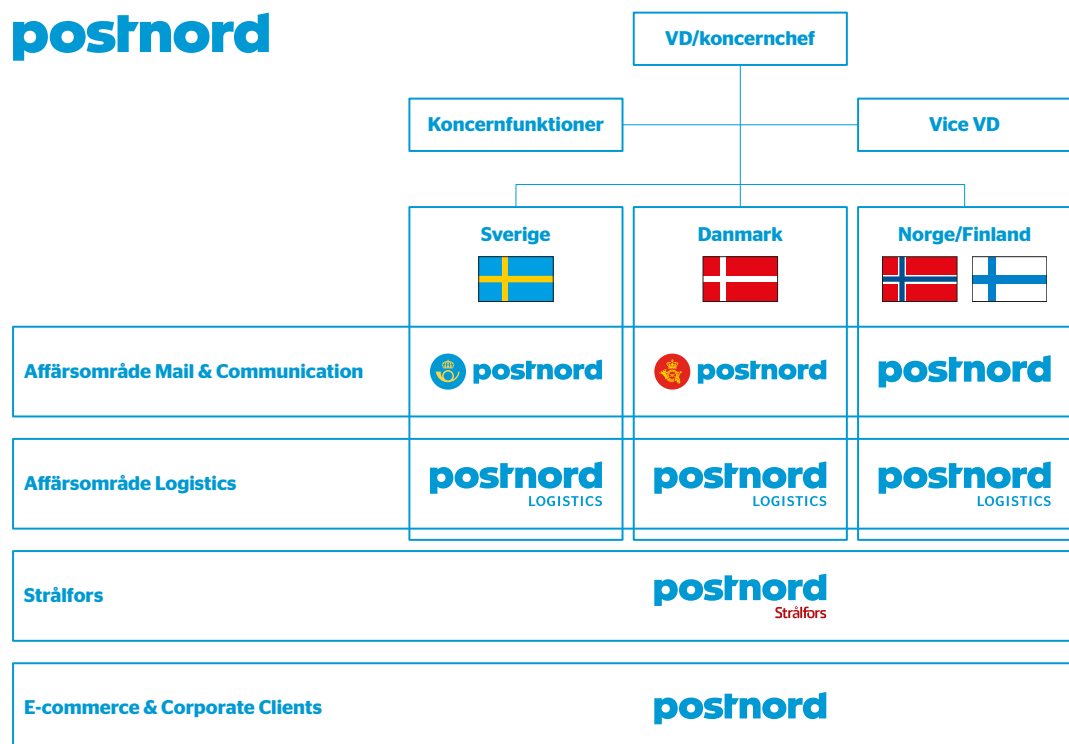
Landsenheterna, Sverige, Danmark och Norge/Finland, svarar för optimerade marknads- och försäljningsaktiviteter, produktionsstruktur och organisation på tvärs över samtliga affärsområden.

## Strategisk enhet för e-handeln

Det andra ledet utgörs av två affärsområden, dotterbolaget Strålfors samt en ny strategisk enhet för e-handeln.

Två affärsområden etableras; Mail & Communication och Logistics. Affärsområdena svarar för marknads- och tjänsteutveckling inom respektive område i hela Norden, på tvärs över landsenheterna.

## Ny organisation och nya kommersiella varumärken



Strålfors drivs fortsatt som ett dotterbolag, med stark samordning med affärsområdet Mail & Communication.

En koncernstrategisk enhet för e-handel skapas, med ansvar för marknads- och tjänsteutveckling inom respektive område i Norden.

#### Förändring i ledningen

Den nya organisationen införs från den 31 mars 2014. En ny ledning, Group Executive Team, tillsattes den 1 februari 2014 för att leda arbetet. Mer information om medlemmarna i Group Executive Team framgår i bolagsstyrningsrapporten på sid. 80-82.

Finansiell rapportering kommer huvudsakligen ske på basis av affärsområdena samt Strålfors.

**”Vi förbättrar möjligheterna att integrera våra produktionsverksamheter. Det skapar förutsättningar för ökad tillväxt och förbättrad lönsamhet för PostNord”**

*/ Håkan Ericsson,  
VD och koncernchef*



# Våra verksamheter

## MAIL

PostNord erbjuder kommunikationstjänster för företags- och privatmarknad i Danmark respektive Sverige.

Verksamheten bedrivs och redovisas i två affärsområden - Breve Danmark och Meddelande Sverige.

## LOGISTIK

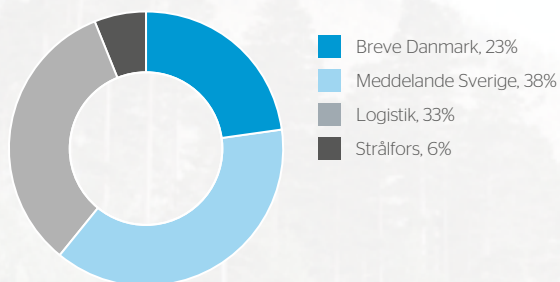
Under varumärket PostNord Logistics erbjuder PostNord helhetslösningar inom logistik till, från och inom de nordiska länderna.

Verksamheten bedrivs och redovisas i affärsområde Logistik.

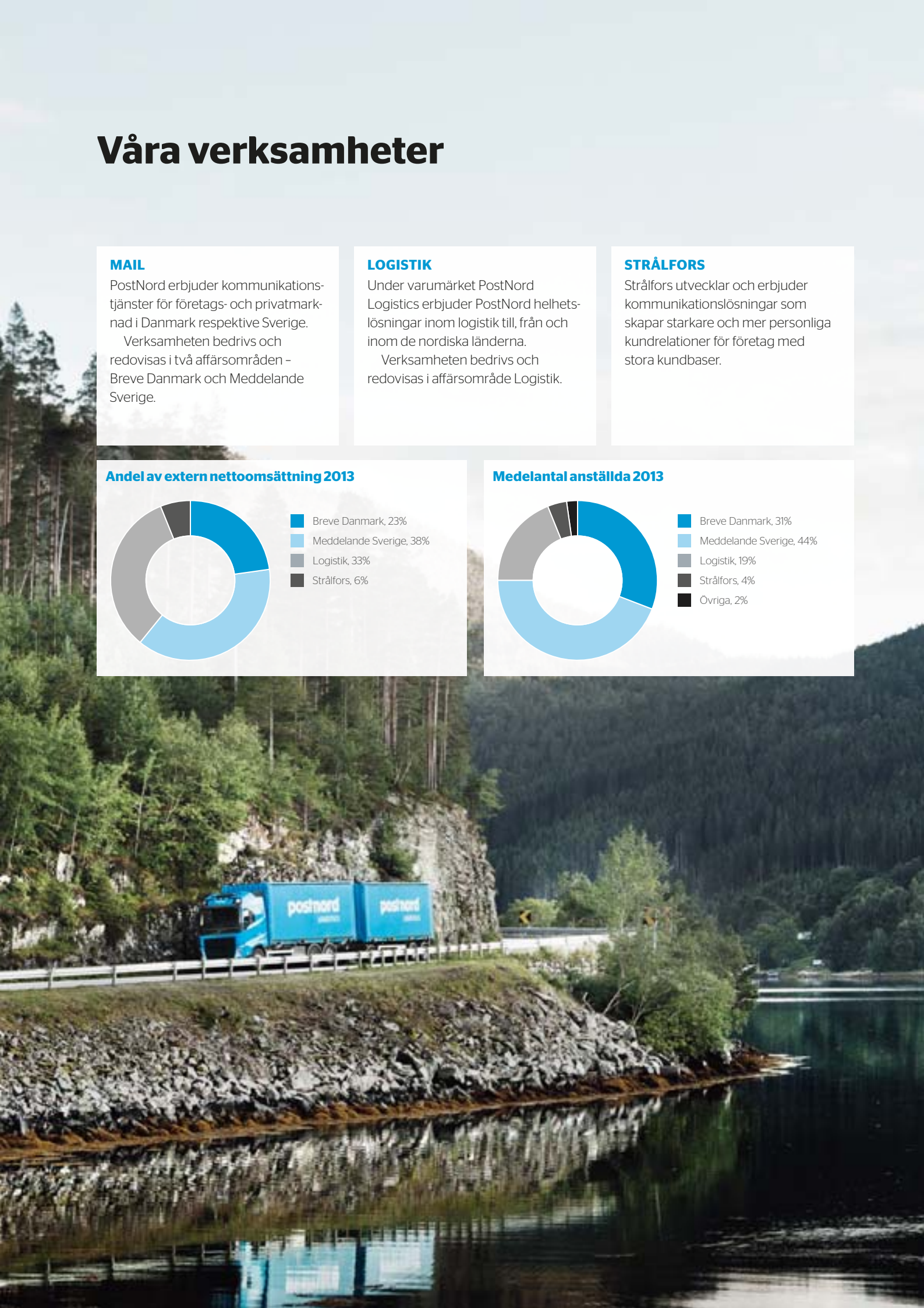
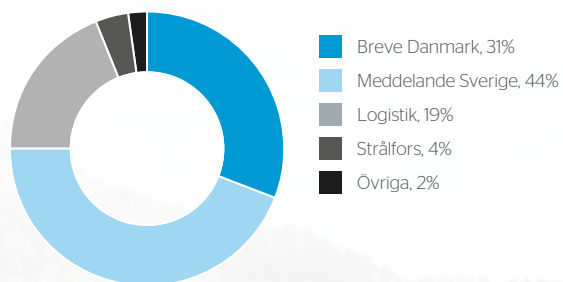
## STRÅLFORS

Strålfors utvecklar och erbjuder kommunikationslösningar som skapar starkare och mer personliga kundrelationer för företag med stora kundbaser.

### Andel av extern nettoomsättning 2013



### Medelantal anställda 2013





# Mail

**Under varumärkena Posten och Post Danmark erbjuder PostNord post- och kommunikationstjänster för företags- och privatkunder i Danmark och Sverige. PostNord har en ledande position i båda länderna. Fokus är distributionslösningar och tjänster för affärs- och marknadskommunikation.**

Verksamheten inom Mail bedrivs och redovisas i två affärsområden:

- Breve Danmark – Affärsområdet hanterar varje arbetsdag cirka 158 000 paket samt 6 miljoner försändelser till och från hushåll och företag i Danmark.
- Meddelande Sverige – Affärsområdet hanterar varje arbetsdag omkring 19 miljoner försändelser till och från hushåll och företag i Sverige.

Affärsområdena bedriver likartade verksamheter i respektive land med undantag av att Breve Danmark bedriver koncernens paketverksamhet i Danmark. Marknadsbetingelserna skiljer sig dock åt. Affärsområdena upprätthåller viktiga samhällsroller i Danmark och Sverige, men ländernas postmarknader regleras på olika sätt, trots EU-initiativ för ökad harmonisering.

Marknaderna i Danmark och Sverige uppvisar också olikheter i strukturell utveckling för brevkommunikation, med för närvarande kraftigare substitution till digitala alternativ på den danska marknaden än den svenska.

## Marknadsutveckling

### Ökad konkurrens i Danmark

Dansk ekonomi var fortsatt svag under 2013. Breve Danmarks marknads läge präglades framförallt av den pågående strukturella omvandlingen till följd av substitution, som medförde fortsatt kraftigt negativa brevolymeffekter för affärsområdet.

Danmark ligger i täten internationellt vad gäller digitalisering på kommunikationsområdet. Digitaliseringen av samhälls- och affärskommunikation i Danmark har drivits kraftfullt av danska företag

## MAIL

### Tjänster

Post- och kommunikationstjänster för företags- och privatmarknad. Fokus på tjänster för affärskommunikation, marknadskommunikation, distribution av varor och tidningar samt andra kommunikationstjänster. Distribution av paket i Danmark.

### Geografisk närvaro

Danmark och Sverige.

### Kärnkunder

Företag och organisationer med stora informations- eller varuflöden. Privatpersoner.

### Medelantal anställda 2013

29 478 (30 416), varav 12 311 (12 730) i affärsområde Breve Danmark och 17 167 (17 686) i affärsområde Meddelande Sverige.

### Marknadsposition

Marknadsledare inom brevdistribution och en ledande aktör inom marknadskommunikation.

### Försäljningskanaler

Säljkår, ombud, egna servicepunkter, egna internetkanaler, kunders e-handelssajter.

### Konkurrenter

Digitala substitut till brev. Statsägda Posten Norge genom Bring Citymail i Sverige. KMD och Bladkompagniet i Danmark. Mindre aktörer inom marknadskommunikation. Mellanmän som 21 grams, GLS med flera inom pakettjänster i Danmark.

## Huvudprodukter

- **Affärskommunikation**  
Brevdistribution och andra tjänster för fysisk eller digital kommunikation med stora kundgrupper.
- **Marknadskommunikation**  
Rådgivning och förmedling av fysisk och digital marknadskommunikation.
- **Posttjänster privat**  
Postservice för privatmarknaden i Danmark och Sverige.
- **Varudistribution**  
Distributionstjänster för materialförsörjning, leverantörsstyrning, lager och kundleveranser.
- **Hemleveranser**  
Hemleveranser av varor, mat och dryck till konsumenter.
- **Facility services**  
Anpassade servicelösningar för hantering av försändelser för till exempel e-handeln, citylogistik, kommuners distribution, medicinsk logistik.
- **Tidningsdistribution**  
Distribution av tidningar och tidskrifter.
- **Paketdistribution**  
Distribution av paket i Danmark.

och myndigheter. Ny infrastruktur och nya e-tjänster har etablerats och bidrar till att möjliggöra utvecklingen. PostNord är delaktigt i denna förändring och erbjuder bland annat en digital postboxtjänst på ett antal geografiska marknader genom företaget eBoks.

De senaste tio åren har affärsområdets brevvolymer minskat med 52%. Under 2013 minskade brevvolymer med 10%, främst till följd av substitution.

Post Danmark är en av Danmarks största aktörer inom marknadskommunikation. Den danska direktreklammarknaden var fortsatt svag under 2013.

Den starka tillväxten i e-handelsmarknaden medför ökande flöden av varuförsändelser i brev och paket för affärsområde Breve Danmark. Under 2013 har konkurrensen inom paketedistribution ökat i Danmark, vilket bland annat har medfört nya leveranskoncept i marknaden samt ökat prispåskott.

### Strukturell förändring i Sverige

Efterfrågan på Meddelande Sveriges tjänster präglades under 2013 främst av strukturella förändringar på kommunikationsmarknaden. Efterfrågan på brevet som kommunikationsform i affärs- och marknadskommunikation, har varit mer robust i Sverige än i Danmark under 2013. Detta beror bland annat på skillnader mellan länderna i ekonomisk utveckling, kundstrukturer, digital infrastruktur och framförallt hur långtgående myndigheters och företags beslut om digitalisering har varit. Den svenska regeringen har under 2013 tydliggjort avsikten att öka takten i digitaliseringen av myndigheters kommunikation, vilket kommer att påverka PostNords volymer negativt. Vidare ökar konkurrensen från mellanmän som konsoliderar försändelser åt kunder i strävan att minska kostnader.

Under de senaste tio åren har affärsområdets brevvolymer minskat med 23%. Under 2013 minskade brevvolymer med 3%, främst till följd av substitution till digitala alternativ.

Posten är en av Sveriges största aktörer inom marknadskommunikation. Den svenska reklammarknaden utvecklades svagt under 2013. Efterfrågan på direct marketing-tjänster minskade och konkurrensen ökade.

Tidningsmarknaden krymper, men PostNords volymer av gratistidningar växer. PostNord har förstärkt positionen inom tidningsdistribution under 2012 och 2013.

Även i Sverige växer e-handelsmarknaden kraftigt. Utvecklingen har medfört ökande flöden av varuförsändelser för affärsområde Meddelande Sverige, såväl nationellt som internationellt.

### Regulatoriska ramverk

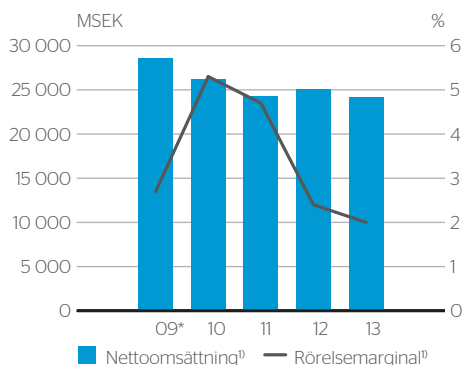
Regleringarna av den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark och Sverige ställer krav på servicens miniminivåer och prissättning. För PostNord är det viktigt att nationella regleringar harmonierar med utvecklingen på kommunikationsmarknaden, så att det finns förutsättningar att leverera tjänster på kommersiella grunder.

Postmarknaderna i Danmark och Sverige har liberaliserats men är fortfarande kraftigt reglerade, dock i olika grad. Båda ländernas postlagstiftning utgår från EU:s tredje postdirektiv, vars syfte är att säkerställa god postservice inom medlemsländerna. Effekten av det tredje postdirektivet är bland annat att de postmarknader inom EU som tidigare var reglerade, har öppnats upp för konkurrens. Tillkomsten av direktivet skedde vid en tidpunkt när brevvolymer fortfarande ökade i många länder. Mot bakgrund av de senare årens digitalisering, gäller dock inte längre ett flertal av de förutsättningar som låg till grund för direktivet.

### Lagstiftnings- och övervakningsförhållanden

En ny dansk postlag infördes den 1 januari 2011 och innebär en liberalisering av marknaden samt säkerställande av de samhällsomfattande tjänsterna för

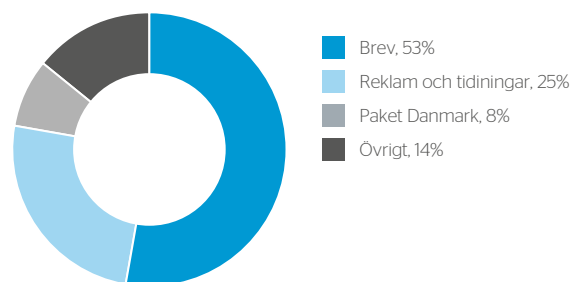
### Nettoomsättning och rörelsemarginal



\* pro forma

<sup>1)</sup> Värderna före 2012 har inte omräknats med anledning av omorganisation av koncernens paketverksamhet i Danmark.

### Nettoomsättning 2013



Post Danmark A/S. Den 18 februari antog Folketinget en ny dansk postlag som medför förbättrade möjligheter för Post Danmark att anpassa och förändra verksamheten till efterfrågan och fortsätta driva verksamheten på kommersiella grunder. Lagen innebär att Post Danmark A/S får nya tillståndsvillkor från och med den 1 mars 2014.

Postmarknaden i Sverige liberaliserades redan 1993. En ny svensk postlag infördes 2010. Posten AB har ensidigt utsetts av Post- och telestyrelsen (PTS) att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige.

Den svenska postmarknaden är idag överreglerad i förhållande till marknadsutvecklingen. Konsumentundersökningar indikerar att servicenivån för bland annat brevdistribution överstiger behovet. För att en effektiv och självfinansierad samhällsomfattande postservice ska kunna erbjudas även i framtiden, måste en översyn av lagstiftning och regelverk göras.

### Prissättning och kvalitetskrav för brev

I Danmark fastställer Post Danmark A/S priser för brev. Dock ska priser för inhemska B-brev upp till 50 gram, som sänds som enstaka frimärksfrankerade försändelser, godkännas av Trafikstyrelsen. Sedan lagen från 2011 infördes har Post Danmark genomfört ett flertal prisförändringar som har ökat korrelationen mellan pris och kostnad för olika frankeringsformer. Priset för ett frimärksfrankerat A-brev med vikt upp till 50 gram för inrikes befördran höjdes från den 1 januari 2014 till 9,00 (8,00) DKK.

Brevprissättningen i Sverige är reglerad i postförordningen och postlagen. Prissättningen av den samhällsomfattande posttjänsten ska vara öppen för insyn, icke-diskriminerande och kostnadsorienterad. Den aktör som tillhandahåller en samhällsomfattande posttjänst får inte heller höja priser på 1:a-klassbrev upp till 500 gram med mer än utvecklingen på konsumentprisindex. Priset på frimärkt porto för enstaka 20-gramsbrev ändrades senast 1 januari 2009, från 5,50 SEK till 6 SEK.

I både Danmark och Sverige är PostNords kvalitetsnivåer reglerade. I Danmark är kvalitetskravet för brev och paket 93% i förhållande till respektive tjänsts leveransvillkor. Enligt postförordningen i Sverige ska minst 85% av 1:a-klassbrev delas ut inom hela landet på följande arbetsdag (övernattbefördran). Minst 97% av breven i Sverige ska delas ut inom tre arbetsdagar.

### Regulatoriska händelser i omvärlden

Flertalet av EU:s medlemsstater har nu implementerat det tredje postdirektivet i nationell lagstiftning. Tolkningen av EU-direktivet har dock gjorts på olika sätt. I grunden definieras tjänsterna inom USO på samma sätt, men villkoren för att utföra tjänsterna skiljer sig åt.

EU-direktivet och de översyner av villkoren som gjorts i många länder, har resulterat i regulatoriska

förändringar i ett flertal länder, bland annat i Danmark, Finland, Belgien och Storbritannien. Förändringarna omfattar bland annat mer flexibel prissättning, anpassning av beföringsplikter och minskad omfattning av vad som ska rymmas inom den samhällsomfattande posttjänsten, liksom krav på hur stor marknadstäckning konkurrerande postoperatörer måste ha. Förändringarna förbättrar i många fall möjligheterna för de nationella operatörerna att kunna bedriva lönsam affärsverksamhet och stärker förutsättningarna för långsiktig samhällsomfattande postservice på respektive marknad.

Läs mer om samhällsuppdrag och de regulatoriska ramverken i Danmark och Sverige i bolagsstyrningsrapporten under avsnittet Samhällsuppdragen.

### Resultat 2013

Nettoomsättningen för Mail minskade med 4% under 2013, främst till följd av intäktsminskningar i Breve Danmark. Brevvolymerna minskade sammantaget med 5%.

Rörelsens kostnader minskade med 3%, framförallt till följd av personalavveckling.

Rörelseresultatet uppgick till 494 (616) MSEK och rörelsemarginalen till 2,0 (2,4)%.

### Breve Danmark

Nettoomsättningen för affärsområde Breve Danmark minskade med 8%, främst på grund av fortsatt minskande brevvolymer. Exklusive förvärv och valutakurseffekter uppgick minskningen till 7%. Nettoomsättningen påverkades av den fortsatta omfattande digitaliseringen på den danska marknaden samt av en fortsatt svag ekonomisk utveckling i landet under året. Brevvolymerna minskade totalt

### Resultat 2013

MSEK	2013	2012
Nettoomsättning	24 103	25 022 <sup>1)</sup>
<i>varav Breve Danmark</i>	9 364	10 165 <sup>1)</sup>
<i>varav Meddelande Sverige</i>	15 050	15 137
Rörelseresultat (EBIT)	494	616 <sup>1)</sup>
<i>varav Breve Danmark</i>	-89	-177 <sup>1)</sup>
<i>varav Meddelande Sverige</i>	583	793
Rörelsemarginal, %	2,0	2,4 <sup>1)</sup>
<b>Volym och kvalitet, miljoner producerade enheter och %</b>		
Breve Danmark A-post	278	320
Breve Danmark B- och C-post	337	365
Breve Danmark paket	39	39
Meddelande Sverige A-post	912	925
Meddelande Sverige B-post	1144	1198
Leveranskvalitet		
1:a-klassbrev Danmark, %	93,2	93,5
Leveranskvalitet		
1:a-klassbrev Sverige, %	94,9	95,4
Leveranskvalitet paket Danmark, %	97,4	96,7

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av omorganisation av koncernens paketverksamhet i Danmark.



med 10% under 2013. Effekten på nettoomsättningen möttes delvis av prisförändringar för brev. Intäkterna från området reklam och tidningar minskade till följd av en fortsatt svag marknad för direktreklam samt ökad konkurrens. Paketvolymerna ökade under året medan intäkterna var något lägre till följd av prispress på marknaden.

Rörelsens kostnader minskade med 8%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter uppgick minskningen till 7%. Förändringen var hänförlig till effektiviseringar inom produktion och administration, främst genom minskningar av personal. Medelantal anställda minskade till 12 311 (12 730). Omstruktureringskostnaderna uppgick till 42 (296) MSEK.

Rörelseresultatet uppgick till -89 (-177) MSEK.

Leveranskvaliteten för 1:a-klassbrev minskade till 93,2 (93,5)%.

### Meddelande Sverige

Nettoomsättningen för affärsområde Meddelande Sverige minskade med 1%, såväl före som efter förvärv och valutakurseffekter. Brevvolymerna minskade med 3% under 2013 till följd av fortsatt digitalisering. Volymutvecklingen påverkades positivt av en god utveckling för e-handelsrelaterade tjänster, vilket ökade varubrevsvolymer och ökande antal utlämnade försändelser hos postombuden ger uttryck för. Även internationella e-handelsvolymerna ökade. Intäkterna från direktreklam utvecklades negativt till följd av en fortsatt svag direktreklammarknad. Tidningsintäkterna ökade under 2013 till följd av volymtillväxt för gratistidningar samt övertagande av verksamhet från Svensk Morgondistribution i juni 2012.

Rörelsens kostnader ökade med 1%. Omstruktureringskostnaderna ökade till 434 (419) MSEK och avsåg personalavveckling. Jämförelseperiodens kostnader påverkades positivt av pensionseffekter. Justerat för dessa poster samt övertagandet av verksamhet från Svensk Morgondistribution, minskade personalkostna-

derna med 2% till följd av effektiviseringar och anpassningar till minskande brevvolymer. Medelantal anställda minskade till 17 167 (17 686). Ökade internationella e-handelsvolymerna har medfört ökade kostnader.

Rörelseresultatet minskade till 583 (793) MSEK och rörelsemarginalen till 3,7 (5,0)%.

Leveranskvaliteten för 1:a-klassbrev minskade till 94,9 (95,4)%.

### Aktiviteter under 2013

#### Effektiviseringar

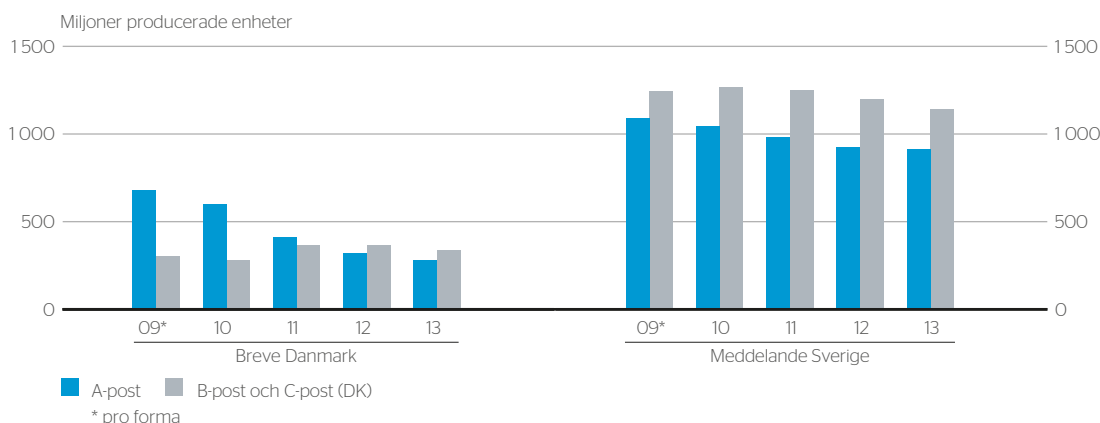
Under 2013 har affärsområdena inom Mail fortsatt fokuserat på omställning för att anpassa respektive verksamhet och minska kostnaderna inom såväl produktion som administration i syfte att möta den negativa brevvolymutvecklingen. Personalkostnader utgör den enskilt största kostnadsposten för Mail, vilket har inneburit att antalet medarbetare har minskats, såväl i Danmark som i Sverige. Under året minskade medelantalet anställda med 938.

#### Investeringar och affärsutveckling

Under 2013 har PostNord fortsatt genomföra betydande investeringar inom ramen för den produktionsstrategi som fastställdes under 2010. Investeringarna i produktionskapaciteten är en viktig del av koncernens omställningsstrategi för att möta volymutvecklingen med ökad skalbarhet inom affärsområdena i Mail. Strategin omfattar reinvesteringar i maskiner och byggnader samt i miljöeffektiva fordon. Den omfattar även etableringen av en ny terminalstruktur i Sverige med tillhörande maskininvesteringar.

Under året har affärsområdena även fokuserat på utveckling av koncerngemensamma kunder samt utveckling av större kunder genom att bistå med rådgivning om kommunikationsmöjligheter. Under 2013 har även insatser för att utveckla verksamheterna inom tidningsdistribution, varudistribution

### Brevvolymerna



och hemleveranser genomförts. Bland annat tecknades nya avtal om tidningsdistribution i Sverige.

2013 genomförde affärsområdena också förvärv av två ledande aktörer inom dokumentscanning, i Danmark respektive Sverige, samt en verksamhet specialiserad på paketering och hantering av oadresserade försändelser.

## ”Viktigt att nationella regleringar harmonierar med utvecklingen på kommunikationsmarknaden”

Under inledningen av året genomfördes en omstrukturering av PostNords paketaffär i Danmark. Affärsområde Breve Danmark övertog paketverksamheten i Danmark från affärsområde Logistik under 2013 i syfte att möjliggöra ytterligare effektiviseringar för att öka konkurrenskraften inom paketedistribution på den danska marknaden och kraftsamla under varumärket Post Danmark. PostNords paketverksamhet i övriga länder är organiserade inom affärsområde Logistik.

Post Danmark och Coop avtalade under året om ett nytt koncept inom paketområdet innebärande att cirka 300 paketautomater kommer att etableras i Coops butiker i Danmark.

### Miljöinitiativ och certifiering

Insatserna har framförallt fokuserats på att minska bränsleförbrukning och energianvändningen i transporter och fastigheter. Under 2013 har Breve Danmark även inkluderats i koncernens certifikat för kvalitet och miljö. Läs mer om miljöarbetet på sid. 59 och certifiering på sid. 54.

### Strategiska prioriteringar 2014

- Implementering av ny organisation och nya kommersiella varumärken.
- Fortsatta effektiviseringar och kostnadsminskningar inom produktion och administration för att möta brevvolumutveckling och förbättra konkurrenskraft lönsamhet och kassaflöde. Ökning av andelen rörliga kostnader.
- Fortsatta investeringar i ny produktionsstruktur för att möta volymnedgång med effektivare processer, ökad skalbarhet och mindre miljöpåverkan.
- Dialog med samhälle och lagstiftare om utformningen och regleringen av morgondagens samhällsuppdrag.
- Tjänsteutveckling inom bland annat paketedistribution i Danmark, tjänster inom servicelogistik samt ökat fokus på samordning av erbjudandet av olika kommunikationstjänster.
- Fortsatta miljöförbättringar framför allt genom anpassningar av fordonsparken, fastighetsportföljen liksom bränsle- och energiförbrukning i produktionen.

# Logistik

**PostNord är en av Nordens ledande logistikaktörer, med tusentals serviceställen, över hundra terminaler och ett nätverk av internationella samarbetspartners. Varje arbetsdag levererar PostNord hundratusentals paket och pallar med gods till kunder i hela Norden.**

PostNord är en ledande aktör i Norden inom flöden av paket samt pallaster och annan samlastning i Norden, liksom av komplexa logistiklösningar med bland annat outsourcingtjänster för grossister, e-handeln, detaljhandels- och industriföretag.

PostNord erbjuder företagskunder individuella lösningar för deras beställnings- och leveranskedjor, med tjänster för paketdistribution, styckegods, partigods, air & ocean, express och bud, termo och tredjepartslogistik. Paketlösningar står för knappt hälften av affärsområdets omsättning.

PostNords logistikverksamhet erbjuder Nordens största och mest finmaskiga distributionsnät. Logistik har som franchisetagare även ett partnerskap med det internationella paketnätverket DPD.

Under de senaste två åren har logistikverksamheten blivit en allt större del av koncernen till följd av förvärv och organisk tillväxt samt minskande

brevvolymen. Logistikens andel av koncernens externa nettoomsättning uppgick 2013 till 33%. Under inledningen av 2013 genomfördes en omorganisation av paketaffären i Danmark genom vilken affärsområde Breve Danmark övertog paketverksamheten i Danmark från affärsområde Logistik.

PostNords modell för logistikverksamhetens utveckling bygger på en förstärkning av koncernens struktur i Norden för att kunna erbjuda sammanhållna, standardiserade tjänster med bred närvaro i regionen, såväl för B2C- som B2B-flöden. Genom detta skapas förutsättningar för ökad attraktivitet och ökade affärsvolymen. Standardisering, effektivisering och nyttjande av de skalfördelar som bjuds av ökande volymen skapar förutsättningar för minskade enhetskostnader och med detta en ytterligare förstärkning av konkurrenskraften.

---

## LOGISTIK

### Tjänster

Logistiktjänster för flöden till, från och inom Norden - paket, groupage/pall, tredjepartslogistik och andra logistiklösningar.

### Geografisk närvaro

Sverige, Danmark, Norge och Finland.

### Kärnkunder

Företag med stora logistikflöden till, från och inom Norden.

### Medelantal anställda 2013

7 373 (6 509).

### Marknadsstorlek

Den del av logistikmarknaden som betjänas av PostNord uppgår till omkring 150 Mdr SEK (2012).

### Marknadsposition

En av Nordens största logistikaktörer med cirka 10% av marknaden.

### Försäljningskanaler

Säljkår, ombud, egna servicepunkter, egna internetkanaler, kunders e-handels sajter.

### Konkurrenter

Globala logistikföretag som DB Schenker, DHL, DSV. Mindre aktörer med större eller mindre positioner inom olika tjänsteområden. De nationella postoperatörerna i Norge och Finland.

---

## Huvudprodukter

- **Paketdistribution**  
Lösningar för hantering av paketflöden mellan företag samt mellan företag och konsument. Distribution av paket mellan konsumenter.
- **Groupage/pall**  
Styckegodslösningar för kombinerade sändningar av paket och pall.
- **Solutions**
  - Tredjepartslogistik/ Outsourcing - hantering av hela eller delar av ett företags logistikflöden, lagerhållning och logistikadministration.
  - Express, bud och InNight-tjänster.
  - Partigods - lösningar för flöden av större laster än pall.
  - Air & ocean - logistiklösningar för att skicka varor mellan kontinenter.

## Växande logistikmarknad

Logistikmarknaden i Norden drivs bland annat av den globala tillväxten med ökande internationell handel samt av växande e-handel. Marknadsutvecklingen har hög korrelation med BNP. Kunder ställer ökande krav på helhetslösningar vilket gör skala och regional styrka till viktiga konkurrensfördelar.

Under 2013 har marknadsläget för delar av logistikverksamheten påverkats till följd av e-handelstillväxt och ökad efterfrågan på outsourcingtjänster. För andra delar av verksamheten har marknadsläget varit mer utmanande till följd av en svag konjunkturell utveckling och konkurrens.

Handeln i Norden förändras strukturellt med allt större affärsvolymerna inom e-handeln. Det driver inte bara efterfrågan på paketdistribution, men även efterfrågan på andra logistiktjänster. Viktiga konkurrensfaktorer i förhållande till e-handeln är räckvidden i distributionsnätet ut till slutkunder, flexibilitet, säkerhet och effektivitet.

Outsourcing av logistiktjänster ökar när allt fler företag väljer att lägga hela eller delar av sina försörjningslinjer utanför företaget för att stärka konkurrenskraften. Hittills har efterfrågan på outsourcing-tjänster varit jämförelsevis lägre i Norden än i andra delar av EU.

Logistikmarknaden i Norden kännetecknas även av betydande konkurrens. Överkapacitet, prispress och tydliga volym- och skalfördelar driver konsolidering av branschen.

## Resultat 2013

Nettoomsättningen för affärsområdet Logistik ökade med 14% vilket främst förklaras av genomförda företagsförvärv. Årets förvärv avsåg Byrknes Auto AS, Nordisk Kyl Logistik AB och Transbothnia AB. Exklusive förvärv och valutakurseffekter ökade affärsområdets nettoomsättning med 3%. Den växande e-handeln genererade väsentligt ökade volymer från B2C-pakettjänster. Under andra halvåret har den organiska omsättningstillväxten mattats något, framförallt på grund av utvecklingen i Norge där hård prispress från konkurrenterna och en kraftigt dämpad efterfrågan har präglat marknaden. Verksamheten i Sverige visar fortsatt tillväxt men är även utsatt för kraftig prispress. Verksamheten i Tyskland visar kraftigt tillväxt vilket förklaras av växande e-handelsvolymerna. Även verksamheterna i Danmark och Finland visar tillväxt. Efterfrågan på tredjepartlogistiktjänster utvecklades positivt under året med en organisk tillväxt om 12% vilken avsåg såväl nya som befintliga kunder.

Rörelsens kostnader ökade med 13% vilket främst förklaras av genomförda förvärv. Exklusive förvärv och valutakurseffekter ökade kostnaderna med 3%, till följd av volymökningar. Omstruktureringskostnader uppgick till 20 (137) MSEK. Rörelseresultatet uppgick till 197 (272) MSEK och rörelsemarginalen minskade till 1,3 (2,1)%. Aktiviteter har startats i både Norge och Sverige för att säkerställa en långsiktigt uthållig kostnadsnivå.

Under året refinansierades bolaget Bulk Langhus 1 som äger en fastighet i Norge på vilken en ny logistikterminal är under uppbyggnad. Bolaget kommer att tillträdas under 2014.

## Aktiviteter under 2013

### Tillväxt under lönsamhet

PostNord erbjuder idag ett brett spektrum av logistiktjänster och koncernen har en stark ställning inom primärt paket, pall/groupage och tredjepartslogistik i Norden. Under 2013 har PostNord fortsatt att implementera strategin att skapa helhetslösningar och att erbjuda gränsöverskridande logistiktjänster för både B2B- och B2C-flöden. Genom en breddning och standardisering av logistikerbjudandet, ökad styrka inom valda delmarknader och en bredare geografisk täckning kan PostNord bättre möta kundernas efterfrågan på helhetslösningar och generera ytterligare tillväxt.

Under 2013 växte verksamheten såväl organiskt som genom förvärv. Den organiska tillväxten var framförallt driven av utvecklingen i Norge och Sverige. Tillväxten har skett under fortsatt lönsamhet.

Under 2013 har PostNord genomfört ytterligare förvärv av logistikverksamheter. Koncernen förvärvade Bilfrakt Bothnia AB:s dotterbolag Nordisk Kyl Logistik AB och Transbothnia AB, med verksamhet i norra Sverige. Förvärvet innebär att PostNord breddar logistikverksamheten i Sverige inom styckegods, partigods och termotransporter, vilket utvecklar plattformen för tillväxt inom dagligvaru- och industrilogistik. Under året slutfördes även ett förvärv av inkråmet i Byrknes Auto A/S, som är en av Norges största termotransportörer och som primärt erbjuder tjänster för fisk- och dagligvarutransporter. Förvärven har ytterligare förstärkt PostNords position som logistikaktör i Norden. Den operationella integrationen av tidigare genomförda förvärv har i stort fortlöpt planenligt under året.

# Livsviktig kommunikation

De nordiska länderna tillhör de mest välförsäkrade och robusta i världen. Tack vare våra omfattande socialförsäkringssystem skapas en stabil grund för social trygghet. Därutöver investerar medborgarna i de nordiska länderna medel i kompletterande privata försäkringar. Nio av tio danskar sparar idag till sin egen pension via sin arbetsplats. Och över en halv miljon svenskar har en privat sjukvårdsförsäkring.

Det gör försäkringsbranschen till en livsviktig funktion i vår samhällsekonomi. Den skapar ekonomisk stabilitet för såväl privatpersoner som företag.

Men att engagera människor i deras egen framtid är en klar utmaning. Konkurrensen om uppmärksamheten är stenhård. Vinnare blir de som bäst kan kommunicera på mottagarens villkor. För ett försäkringsbolag med miljontals kunder innebär detta en ständig jakt på allt smartare lösningar. Det handlar om att nå fram med relevanta - och helst personliga - budskap.

PostNord möjliggör att denna kommunikation kan ske effektivt. Vi levererar skräddarsydda lösningar inom affärs- och marknadskommunikation. Så att flödet av information mellan försäkringens parter flyter smidigt.







### Effektivisering och kapacitetsökning

Arbetet med att effektivisera produktionen och genomföra investeringar för att skapa kapacitet för ytterligare volymtillväxt, minskade enhetskostnader och ökad konkurrenskraft har fortgått under året. En viktig del av detta arbete är den terminalförändring som genomförts i Sverige och som inkluderar etableringen av en ny paket- och pallterminal i norra Stockholm. Investeringar har även omfattat fordon och annan utrustning. En betydande del av investeringarna har gjorts i Norge för att ytterligare öka kapaciteten på den växande norska marknaden.

## ”Kunder ställer ökande krav på helhetslösningar”

### Etablering av varumärket PostNord Logistics

2013 inleddes migreringen av PostNords många mindre logistikvarumärken till det nya varumärket PostNord Logistics. Lanseringen sker successivt under 2013 och 2014. Syftet är att över tid utveckla och etablera PostNord Logistics som Nordens ledande logistikvarumärke. Läs mer om varumärkesutvecklingen på sid. 24.

### Miljöinitiativ

Att bedriva ett metodiskt och målmedvetet miljöarbete är en grundbult för att betraktas som ledande logistikaktör i Norden. En viktig del av detta arbete gäller anpassningar av bränsle- och energiförbruk-

ning i produktionen av tjänsterna. Som stor aktör i branschen deltar PostNords logistikverksamhet aktivt i utvecklingen av alternativa drivmedel och ny fordonsteknik. Läs mer om miljöarbetet på sid. 59.

### Strategiska prioriteringar 2014

- Implementering av ny organisation
- Vidareutveckling av pan-nordiskt tjänsterbjudande och leveransplattform.
- Fortsatt etablering av PostNord Logistics som koncernens logistikvarumärke.
- Fortsatt operativ integration av genomförda förvärv. Eventuella nyckelförvärv för att ytterligare bredda tjänsterbjudandet och stärka den geografiska positionen.
- Löpande effektiviseringar och kostnadsminskningar.
- Fortsatt miljöarbete främst genom anpassningar av bränsle- och energiförbrukning i produktionen.

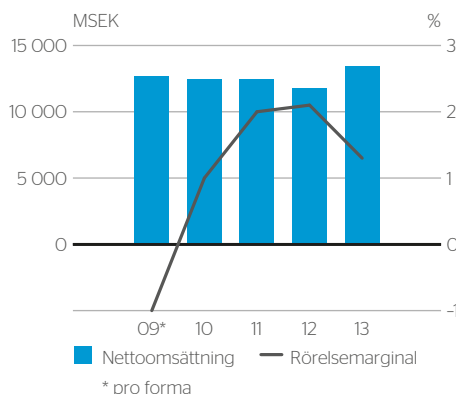
### Resultat 2013

MSEK	2013	2012
Nettoomsättning	13 432	11 762 <sup>1)</sup>
Rörelseresultat (EBIT)	197	272 <sup>1)</sup>
Rörelsemarginal, %	1,3	2,1 <sup>1)</sup>
<b>Volym och kvalitet, miljoner producerade enheter och %</b>		
Paket	79	73 <sup>1)</sup>
Leveranskvalitet paket, Sverige <sup>2)</sup>	97,0	96,8
Leveranskvalitet paket, Norge <sup>2)</sup>	97,3	96,4
Leveranskvalitet paket, Finland <sup>2)</sup>	95,8	95,7

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av omorganisation av koncernens paketverksamhet i Danmark.

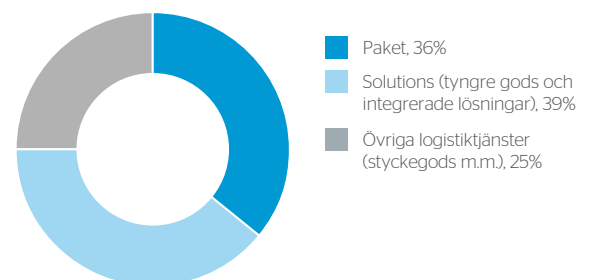
<sup>2)</sup> Leverans i tid för valda tjänster.

### Nettoomsättning och rörelsemarginal<sup>3)</sup>



<sup>3)</sup> Värderna före 2012 har inte omräknats med anledning av omorganisation av koncernens paketverksamhet i Danmark.

### Nettoomsättning 2013



# Strålfors

**Strålfors utvecklar och erbjuder kommunikationslösningar som skapar starkare och mer personliga kundrelationer för företag med stora kundbaser. Strålfors är marknadsledande inom sitt område i Norden och bedriver verksamhet i ytterligare ett antal europeiska länder.**

Strålfors verksamhet är organiserad i fyra divisioner:

- Affärskommunikation – kommunikationslösningar för effektiv och individualiserad affärskommunikation med stora kundgrupper. Verksamheten är exponerad mot ökande digitalisering.
- Data Management – underhåll och utveckling av informationsdatabaser, till exempel samordning av administrativa system, för att möjliggöra personaliserade budskap till utvalda målgrupper.

- Marknadskommunikation – lösningar för effektiv fysisk och digital individualiserad marknadskommunikation.
- Service Fulfilment, supply chain-lösningar för att fullgöra leverans av individanpassade produkter eller information till slutkonsumenter.

Strålfors är marknadsledande inom sitt område i Norden och bedriver även omfattande verksamhet i Polen samt i Storbritannien och Frankrike.

## STRÅLFORS

### Tjänster

Kommunikationslösningar som skapar starkare och mer personliga kundrelationer för företag med stora kundbaser.

### Geografisk närvaro

Sverige, Danmark, Finland, Norge, Polen, Storbritannien och Frankrike.

### Kärnkunder

Företag med stora kundbaser, stora informationsflöden samt med behov av individualisering av budskap.

### Medelantal anställda 2013

1 492 (1 509).

### Försäljningskanaler

Säljkår.

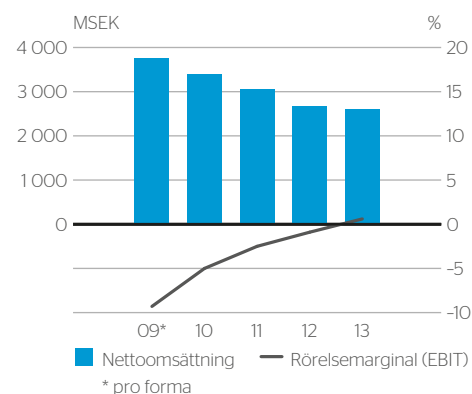
### Konkurrenter

Digitala substitut, Itella, KMD, CGI med flera.

## Huvudprodukter

- **Affärskommunikation**  
Lösningar för effektiv och individualiserad kommunikation med stora kundgrupper.
- **Data Management**  
Underhåll och utveckling av informationsdatabaser.
- **Marknadskommunikation**  
Lösningar för fysisk och digital individualiserad marknadskommunikation.
- **Service Fulfilment**  
Supply chain-lösningar för att fullgöra leverans av individanpassade produkter eller information till slutkonsumenter.

## Nettoomsättning och rörelsemarginal



## Resultat 2013

MSEK	2013	2012
Nettoomsättning	2 612	2 665
Rörelseresultat (EBIT)	16	-25
Rörelsemarginal, %	0,6	-0,9

### Från information till kommunikation

Marknaden för kundkommunikation är under förändring. Med allt fler kommunikationsmöjligheter och ett ökande "brus", blir mottagarens perspektiv allt viktigare i strävan att nå fram med budskap till kunder. För företag och organisationer med stora kundbaser blir det därför allt viktigare att kunna kommunicera på mottagarens villkor. Det sker en förflyttning från informationsgivning till kommunikation.

För leverantörer av lösningar för kundkommunikation sker också en förflyttning från transaktionsdriven kommunikation, till kundinteraktion i flera olika kanaler, vilket skapar möjligheter i gränslandet mellan fysisk och digital kommunikation. Det ställer ökade krav på kapacitet vad gäller datahantering och -bearbetning. Det blir allt viktigare att kunna processa stora mängder information på ett intelligent sätt för att finna nya vägar i kommunikationen med kunder.

Den ökande e-handeln och ökad outsourcing driver fram behovet av tjänster för att fullgöra dialogen med kundbaser. Ett exempel är telekomföretag vars kundrelationer är förenade med stora informationsflöden och även hårdvaruflöden.

För Strålfors innebär marknadsutvecklingen med ökande konkurrens från digitala alternativ en minskande efterfrågan av tjänster inom Affärskommunikation. Under 2013 minskade också efterfrågan på dessa tjänster, delvis till följd av ett svagt konjunkturläge.

Samtidigt ökar efterfrågan på tjänster som fokuserar på att bygga starkare och mer personliga kundrelationer. Detta gynnar Strålfors verksamheter inom Data Management, Marknadskommunikation och Service Fulfilment.

### Resultat 2013

Strålfors nettoomsättning minskade med 2% jämfört med föregående år. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 1%. Under året har ett inkråmsförvärv av Itellas print- och kuverteringsverksamhet i Polen genomförts. Nettoomsättningen i tillväxtdivisionerna Data Management, Marknadskommunikation och Service Fulfilment ökade. Divisionen Affärskommunikation utvecklades svagt och intäkterna minskade. Affärskommunikation är den division som är mest utsatt för konkurrens från digitala alternativ.

Rörelsens kostnader minskade med 3%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade kostnaderna med 2%, vilket huvudsakligen förklaras av lägre omstruktureringskostnader som uppgick till 36 (102) MSEK.

Rörelseresultatet ökade till 16 (-25) MSEK och rörelsemarginalen till 0,6 (-0,9)%.

Under året genomfördes en konvertering av lån till aktier i EsonPac AB i syfte att säkerställa lämplig

kapitalbas för bolagets affärsutveckling, vilket innebär att Strålfors ägareandel ökade från 19,2% till 48% i bolaget.

### Aktiviteter under 2013

#### Affärsutveckling och fokus på tillväxtverksamheten

Under 2013 har Strålfors fortsatt arbetet med att stärka och fördjupa marknadserbudande och organisation inom tillväxtområdena Data Management, Marknadskommunikation och Fulfilment. Nya lösningar har introducerats för kunder och nya avtal har knutits. Viktiga partnerskap har bland annat ingåtts inom området Marknadskommunikation där ett förvärv bland annat gjordes av 30% av aktierna i direkt- och relationsmarknadsföringsbyrå Friends & Tactics AB.

Marknaden för Affärskommunikation är en mogen marknad där Strålfors har en stark position. Investeringar har gjorts under 2013 i syfte att förstärka den tekniska kapaciteten i produktionen, vilket möjliggör ytterligare konsolidering av verksamheten. Vidare gjordes ett förvärv av inkråmet i konkurrenten Itellas print- och kuverteringsverksamhet i Polen under året. Förvärvet innebär en förstärkning av positionen på den polska marknaden.

#### Effektiviseringar

Strålfors har genomfört insatser för att minska kostnadsmassan inom området Affärskommunikation för att möta en negativ volymutveckling till följd av substitution. Produktionsverksamhet i Sverige har konsoliderats till verksamheten i Ljungby i Sverige. Insatser har även gjorts för att hantera en svagare utveckling i verksamheterna i Frankrike och Storbritannien. Strålfors har även genomfört insatser för att minska administrativa kostnader.

#### Miljöinitiativ

Strålfors strävar efter att minska energiförbrukning och reducera koldioxidutsläpp. I den grafiska delen av verksamheten arbetar Strålfors för att minska användningen av kemikalier och lösningsmedel. Läs mer om miljöarbetet på sid. 59.

#### Strategiska prioriteringar 2014

- Fortsatt utveckling av marknadserbudandena inom tillväxtdivisionerna Data Management, Marknadskommunikation och Service Fulfilment. Insatser för att stärka marknadspositionerna för dessa divisioner inom Strålfors geografiska verksamhetsområde.
- Fortsatta effektiviseringar inom divisionen Affärskommunikation i syfte att möta volymutveckling och försvara lönsamhet.
- Fortsatta insatser för att hantera svagare utveckling i verksamheterna i Frankrike och Storbritannien.

# Förvärv

Under 2013 har PostNord initierat eller slutfört ett antal förvärv av verksamheter. Förvärven har skett i enlighet med PostNords strategi att utveckla positionen på logistikmarknaden i

Norden och en ambition att genomföra taktiska förvärv inom andra prioriterade områden.

FÖRETAG	AFFÄRSOMRÅDE	VERKSAMHET	MOTIV
<b>Distribution Services, Danmark</b>	Breve Danmark (Mail)	Paketering och hantering av oadresserade försändelser.	Synergidrivet förvärv. Möjliggör ökad effektivitet i produktionen av oadresserade försändelser. Förvärvet slutfördes den 1 januari 2013. 
<b>Byrknes Auto</b>	Logistik	En av Norges största termotransportörer. Erbjuder primärt tjänster för fisk- och dagligvarutransporter.	Kompletterande/synergidrivet inkrämsförvärv. Förstärkning av positionen inom transporter av dagligvaror och fisk. Förvärvet slutfördes den 1 februari 2013. 
<b>ISS Document och Aditro Document Automation</b>	Breve Danmark och Meddelande Sverige (Mail)	Två ledande aktörer i Danmark respektive Sverige inom digitaliseringstjänster och dokumenthantering.	Synergidrivna inkrämsförvärv. Stärker koncernens samlade erbjudande och position på skanningmarknaden i Norden. Skapar synergimöjligheter med befintlig kommunikationsaffär. 
<b>Nordisk Kyl Logistik och Transbothnia</b>	Logistik	Verksamhet inom styckegods, partigods och termotransporter. Ledande position i norra Sverige. Sammantagen nettoomsättning 2013: 731 MSEK.	Kompletterande förvärv. Breddar logistikverksamheten i Sverige inom styckegods, partigods och termotransporter, vilket ytterligare stärker plattformen för tillväxt inom dagligvaru- och industrilogistik. Blev en del av affärsområde Logistik den 1 juni 2013. 
<b>Print-verksamhet i Polen</b>	Strålfors	Print- och kuverteringsverksamhet med volym om cirka 60 miljoner utskick per år.	Kompletterande/synergidrivet inkrämsförvärv. Stärker Strålfors närvaro och skapar tillväxtpotentialer på den polska marknaden. 

Se not 31 för ytterligare information om förvärv och avyttringar.



# Hållbarhet

43	Styrmodellen
44	Intressentdialog och väsentlighetsanalys
48	Värderingar
49	Ägare
50	Samhälle
52	Kapitalmarknad
53	Kunder
55	Externa partners
56	Medarbetare
59	Miljö
62	Leverantörer
63	Hållbarhet i siffror
66	Redovisningsprinciper
69	Bestyrkanderapport

## OM REDOVISNINGEN

PostNord har publicerat hållbarhetsredovisningar enligt GRI sedan koncernen bildades 2009. Hållbarhetsredovisningen 2013 är således koncernens femte hållbarhetsredovisning. Den vänder sig till dig som vill få en bild av hållbarhetsarbetet under det gångna året och ambitionerna för framtiden. Utgångspunkten för hållbarhetsredovisningens innehåll har varit GRI:s principer för definition av innehåll; väsentlighet, kommunikation med intressenter, koncernens roll i ett hållbarhetssammanhang samt fullständighet. Redovisningen omfattar, om inte annat anges, de nordiska verksamheterna, då huvuddelen av koncernens nettoomsättning och medarbetare finns i denna region. Föregående redovisning publicerades den 20 mars 2013. Information om tillämpade redovisningsprinciper samt avgränsningar finns beskrivna i Redovisningsprinciper. Hållbarhetsredovisningen är upprättad enligt Global

Reporting Initiatives (GRI:s) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version 3.0, tillämpningsnivå C+. Hållbarhetsredovisningen omfattar sid. 42–69 samt den korsreferenstabell enligt GRI som finns på koncernens hemsida [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

Hållbarhetsredovisningen fastställdes av PostNords styrelse den 20 februari 2014. KPMG har översiktligt granskat PostNords hållbarhetsredovisning för 2013. Bestyrkanderapporten återfinns på sid. 69. KPMG bekräftar också att PostNords hållbarhetsredovisning uppfyller nivå C+ enligt GRI.

PostNord har under hösten 2013 genomfört en GAP-analys av PostNords hållbarhetsredovisning och årsredovisning mot GRI:s riktlinjer, version 4.0 (GRI G4). Under våren 2014 kommer en materialitetsanalys att genomföras.

# Hållbarhet i styrmodellen

**PostNord ska skapa finansiellt värde och samtidigt säkerställa utförandet av de samhällsomfattande posttjänsterna i Sverige och Danmark. Hållbarhet ingår i PostNords styrmodell och flera koncernmål är kopplade till hållbarhet.**

## Koncernstrategi för ompositionering

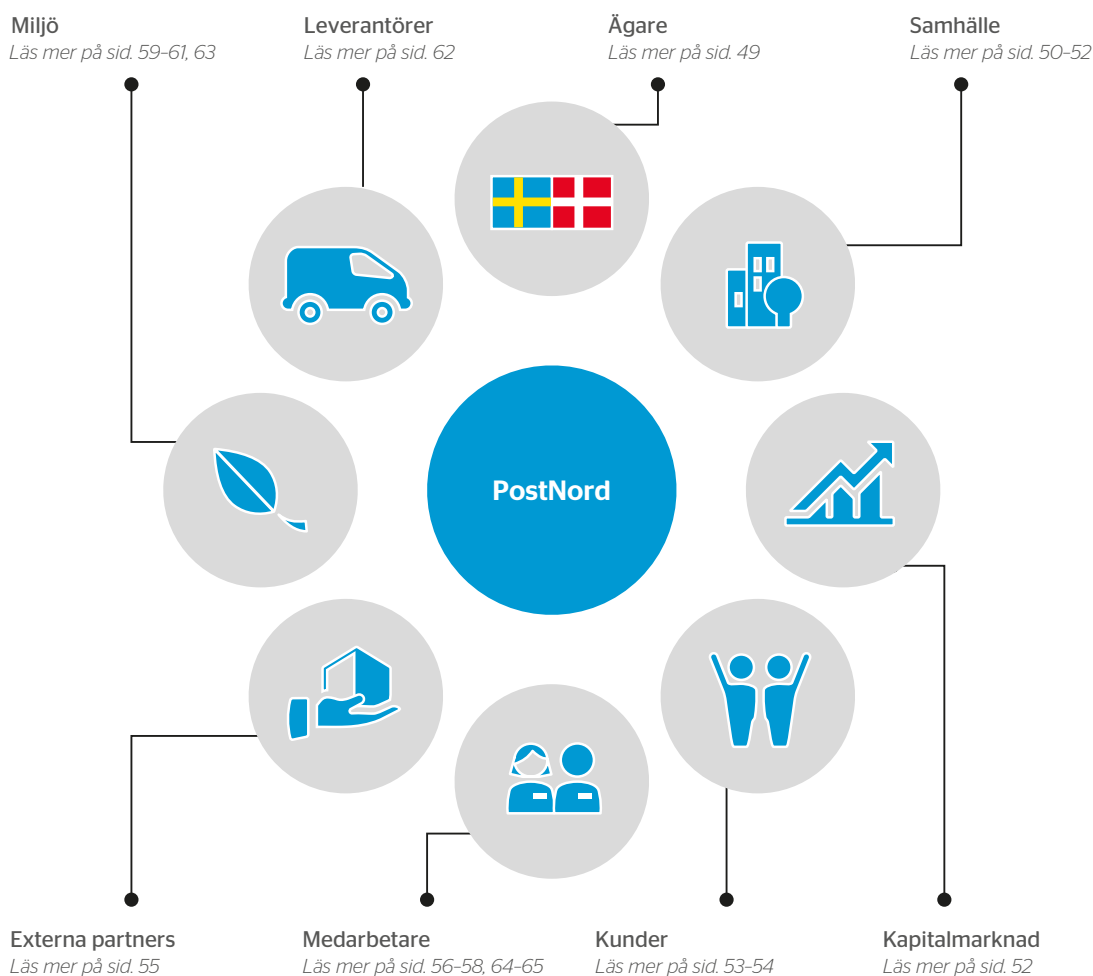
PostNords strategi, Roadmap PostNord 2015, innebär en ompositionering av PostNords verksamhet för att möta förändringar på marknaden. Läs mer om PostNords strategiska inriktning på sid. 15-21. Koncernstrategin inkluderar ett fortsatt stort fokus på hållbarhetsarbete för att säkerställa en miljöriktig och jämställd verksamhet.

PostNords styrmodell finns beskriven i Bolagsstyrningsrapporten på sid. 70-86. För att utvärdera och följa upp verksamhetsledningssystemet använder PostNord den så kallade EFQM-modellen (European Foundation of Quality Management). Denna modell utgår från och tar sikte på värdeskapande för alla

väsentliga intressenter. Modellen utgår från ett helhetsperspektiv på ledning och utveckling av verksamheten. Läs mer på sid. 73.

## Definierade hållbarhetsmål

PostNords koncernmål inkluderar mål inom områdena kvalitet, miljö och medarbetare. Dessa områden är centrala för PostNords fortsatta utveckling. De koncernmål som har definierats för kvalitet, miljö och medarbetare är sådana som av Group Executive Team och styrelse bedömts kunna göra störst skillnad utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Läs mer om koncernmålen på sid. 20-21.



# Utveckling genom dialog

**Genom att förstå och agera på de frågor som PostNords intressenter ser som angelägna, utvecklar vi koncernen i rätt riktning. En kontinuerlig dialog med intressenterna är särskilt viktig då branschens förutsättningar förändras i snabb takt.**

INTRESSETER	KONCERNMÅL <sup>1)</sup>	DIALOG
 <p><b>Ägare</b> PostNord ägs till 40% av den danska staten och till 60% av den svenska staten. Det övergripande uppdraget från ägarna är att skapa värde och samtidigt säkerställa utförandet av en samhällsömfattande posttjänst.</p>	<p>Soliditeten ska uppgå till minst 35%. Avkastning på eget kapital ska uppgå till minst 10% över en konjunkturcykel.</p>	<p>Årsstämma, samtal, möten.</p>
 <p><b>Samhälle</b> PostNord spelar en viktig roll för näringsliv och samhälle i Norden. En långsiktig, stabil och lönsam affär ger möjligheter att möta och överträffa krav på miljöanpassning och socialt ansvar. På motsvarande sätt stärker en miljöriktig och socialt ansvarstagande affär vår konkurrenskraft.</p>	<p>Öka index för Corporate image (TRIM-index).</p>	<p>Samtal, möten och korrespondens med reglerande myndigheter, politiker och opinionsbildare. Dialoger och samarbeten med branschorganisationer, intresseorganisationer (exempelvis för landsbygd), idrotts- och kulturorganisationer, organisationer för hållbar utveckling och socialt ansvar.</p>
 <p><b>Kapitalmarknad</b> PostNord finansierar verksamheten genom bland annat obligationslån. Kapitalmarknadens förtroende är därför viktigt för koncernen.</p>	<p>Ambition att vara "investment grade company".</p>	<p>Telefonkonferenser, möten och annan korrespondens med analytiker och investerare.</p>
 <p><b>Kunder</b> PostNord är Nordens ledande kommunikations- och logistikföretag. Våra kunder ska kunna nå sina mottagare i rätt tid, säkert och effektivt.</p>	<p>Öka index för Corporate Image (TRIM-index).</p> <p>Öka kundvärdesindex (KVI).</p> <p>Uppfylla svenska statens krav att minst 85% av 1a-klassbrevens ska levereras på följande arbetsdag och 97% inom tre dagar.</p> <p>Uppfylla danska statens kvalitetskrav för samtliga tjänster inom befordringsplikten om 93%.</p>	<p>Kommunikation genom försäljningsorganisation, kundtjänst, kundombudsman/överklagandeinstans, chaufförer och brevbarare samt genom PostNords servicenät.</p>
 <p><b>Externa partners</b> PostNords partners spelar viktig roll i mötet med koncernens kunder. Idag har koncernen totalt 5 341 utlämningsställen.</p>		<p>Kontinuerligt pågående dialog med externa partners i olika kanaler.</p>
 <p><b>Medarbetare</b> Med omkring 39 000 medarbetare är PostNord en av Nordens största arbetsgivare. Att vara en attraktiv och utvecklande arbetsplats är en del av koncernens vision.</p>	<p>Öka medarskapsindex (MIX) och ledarskapsindex (LIX).</p> <p>40% kvinnor i chefsbefattning år 2015.</p> <p>Minska sjukfrånvaron.</p>	<p>Utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar, medarbetardialoger, kommunikation via olika interna kanaler, dialog med fackliga organisationer, Management Planning-process, Senior Management Meetings.</p>
 <p><b>Leverantörer</b> Varje år köper PostNord varor och tjänster för miljardbelopp. Att utveckla koncernens uppföljning av leverantörer är viktigt.</p>		<p>Upphandlingar, inköpsförhandlingar, övriga dialoger i samband med inköp och kvalitetsuppföljningsmöten.</p>
 <p><b>Miljö</b> PostNords verksamhet bygger på transporter. Miljökraven ökar och reducering av koldioxidutsläpp är en prioriterad fråga.</p>	<p>Minska koldioxidutsläppen med 40% 2009-2020.</p>	<p>Kund- och leverantörmöten, externa konferenser, dialoger med miljöintresserade studenter.</p>

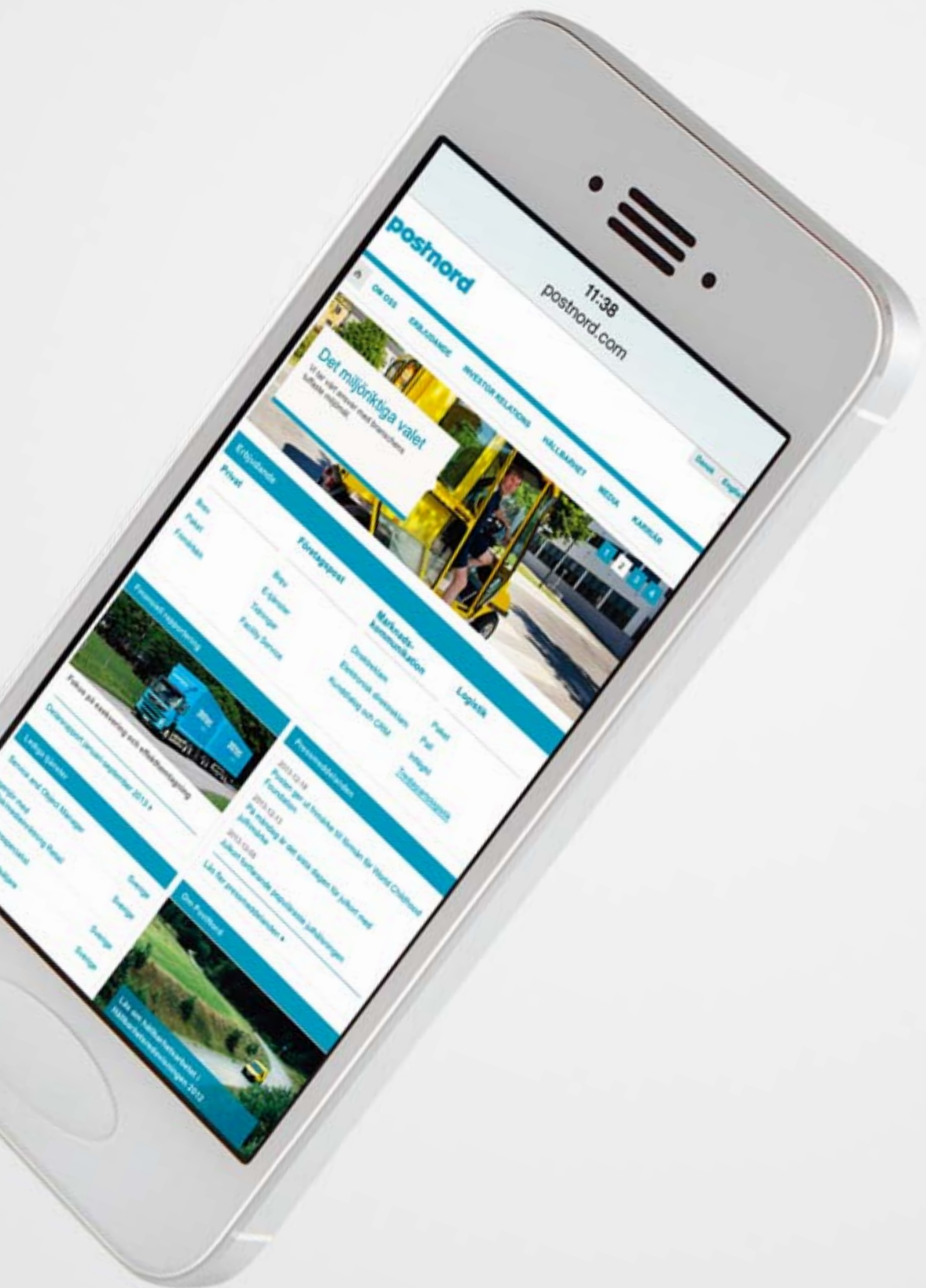
<sup>1)</sup> Läs mer på s. 20-21.

## Frågor i fokus

PostNord för dialog med en rad interna och externa intressenter. I kombination med den information PostNord får från olika undersökningar, hjälper dialogerna oss att bättre förstå och hantera de trender, möjligheter och risker som påverkar PostNord. Intressentdialogerna förs i olika format

och med olika frekvens. Ansvaret för dialogerna är allokerade till olika delar av PostNords verksamheter, beroende på intressent och frågans karaktär. Nedan sammanfattas PostNords kontinuerliga intressentdialoger, fördelat på intressentgrupp, typ av dialog samt frågor i fokus.

	REGELBUNDNA MÄTNINGAR	ANNAN UPPFÖLJNING	FRÅGOR I FOKUS	LÄS MER
		Delårsrapportering, årsredovisning inkl. bolagsstyrningsrapport, hållbarhetsredovisning, presentationer, annan rapportering.	Värdeskapande och finansiell stabilitet, hållbart företagande, utförande av samhällsuppdrag fastställt i lag samt koncessionsvillkor.	sid. 49
	Corporate image undersökningar där cirka 400 privatpersoner per vecka svarar på frågor om hur de uppfattar Posten respektive Post Danmark.		Kvalitet, säkerhet, enkelhet, pålitlighet, tillgänglighet, hänsynstagande till kundbehov, prisvärdhet i produkter och tjänster, att företaget är välskött.	sid. 50-52
	Pris på PostNords utestående obligationer.	Delårsrapportering, årsredovisning inkl. bolagsstyrningsrapport, hållbarhetsredovisning, presentationer.	Finansiell stabilitet, kassaflöde, ägarstruktur, hållbart företagande, transparens.	sid. 52
	Mätningar (två gånger per år) av kundnöjdhet och privat- och företagskundernas uppfattning om PostNord och PostNords verksamhet. Kundernas uppfattning om PostNords externa partners inkluderas i undersökningen.	Mätningar av leverans kvaliteten för brev och paket, mätningar av verksamhetens miljöpåverkan.	Tillgänglighet genom god geografisk täckning och räckvidd, hög säljar-kompetens och gott kundbemötande, pålitlighet, säkerhet, miljö, fokus på lösningar för kunden.	sid. 53-54
	Årliga mätningar av svenska och danska partners uppfattning om samarbetet med PostNord.	Mystery shopping-mätningar.	Hur samarbetet med ansvariga kontakter hos PostNords externa partners fungerar, tillförlitlighet i leveranser, information från PostNord som stöd i kundmottagande.	sid. 55
	Årlig medarbetarundersökning (FOCUS).	Uppföljning av ledarskapskvalitet, medarbetarengagemang, sjukfrånvaro och jämställdhet mellan kvinnor och män.	Kundfokus, tydlig information om koncernens utveckling och inriktning, bra arbetsvillkor.	sid. 56-58, 64-65
		Mätningar av leverantörstrohet och efterlevnad av leverantörskod.	Transparens i upphandlingsprocesser, betalningsförmåga, kvalitet i leverans.	sid. 62
	Specifika frågor kopplade till miljö i koncernens kund- och medarbetarundersökningar.	Års- och hållbarhetsredovisning.	Minskat fossilberoende.	sid. 59-61, 63



postnord

11:38  
postnord.com

Om oss

ERBJUDNING

INVESTER RELATIONS

HÅLLBARHET

NYA

MARKNAD

Svensk  
Engelsk

**Det miljönära valet**  
Vi har valt att arbeta med forklarens bästa alternativ

Förstapost

Privat

Byrå

Förstapost

Marknadskommunikation

Logistik

Byrå

Erbjudning

Investor Relations

Facility Service

Distrikten

Elektronisk distribution

Årsredovisning om CSR

Postnordgruppen

2013-12-18  
Postnord-gruppen förklarar  
Förstapost

2013-12-11  
På väg mot ett mer miljö- och  
socialt ansvarstagande

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen

2013-12-08  
Årslön för Postnordgruppen



# Du sköna nya (digitala) värld!

Norge, Sverige och Danmark finns alla på 10-i-topp-listan över de länder som har flest smartphones per invånare. Internet finns nu i majoriteten av nordbornas fickor (eller väskor). Detta har förändrat våra köpbeteenden och våra sociala liv.

Telekombolagen investerar stora belopp i teknikutveckling. Men allt snabbare nätverk och en allt stridare ström av nya tjänster garanterar inte framgång. Konkurrenterna är hela tiden på hugget. Tekniska fördelar är ofta snabbt uppättna. Kriget om marknadsandelarna står på ett annat slagfält. De verkliga och bestående konkurrensfördelarna uppnås främst genom att konsekvent bearbeta, attrahera och behålla lönsamma kunder.

Vi på PostNord sköter ofta det praktiska arbetet bakom kulisserna för framgångsrika telekomoperatörer. Vi håller hårdvaran, till exempel telefoner, i lager. Vi ser till att de är rätt konfigurerade. Vi svarar för snabb och säker leverans till kunden. Vi trycker och distribuerar SIM-kortet. Vi skapar och skickar ut fakturor och hanterar olika former av lojalitetsprogram. Allt med ett enda mål: Att relationen mellan kund och leverantör ska fungera så smidigt som möjligt.

Det är **vår** digitala värld.

# En kompass för medarbetarna

**PostNords värderingar - pålitlig, tillgänglig, affärspartner och hållbar - är grundläggande för koncernens arbete med hållbarhet. De ska fungera som en kompass för var och en av PostNords medarbetare. Kulturen, värderingarna och affärsetiken spelar sammantaget stor roll i realiseringen av PostNords koncernstrategi.**

## Aktiviteter för ökat engagemang

Under året har koncernen arbetat vidare med strukturerade medarbetardialoger, utbildningsinsatser och riktlinjer för att ge PostNords medarbetare en starkare gemensam grund att stå på.

I januari 2013 lanserades en medarbetardialog om koncernens värderingar. Syftet med dialogen var att stimulera samtal om koncernens utveckling, skapa engagemang kring värderingarna samt ge förutsättningar för diskussioner om hur värderingarna påverkar varje individ och det dagliga arbetet.

Medarbetardialoger är en metod som tillämpas i koncernen för att implementera och förena koncernen kring olika frågeställningar. Med hjälp av metodstöd och framtaget material ansvarar chefer för att leda strukturerade samtal. Återkommande dialoger hjälper PostNords chefer att bli skickligare kommunikativa ledare som skapar engagemang, ger och söker återkoppling samt involverar medarbetarna i beslutsprocesser.

Utvärderingar av genomförda medarbetardialoger visar att medarbetarna känner större delaktighet och att cheferna uppskattar dialogformen som ett sätt att kommunicera med sina medarbetare.

## Koncerngemensam uppförandekod på gång

PostNord har under året arbetat med att se över den uppförandekod och andra liknande styrdokument som finns i koncernens olika legala enheter. Arbetet ska resultera i en ny koncerngemensam uppförandekod som ersätter tidigare dokument. Den nya uppförandekoden kommer att lanseras under det första halvåret 2014 och ska ge vägledning för alla intressenter när det gäller koncernens agerande och krav.

## Riktlinjer för att undvika mutbrott

Under året har säljare i den svenska verksamheten och centralt placerade inköpare inom PostNord utbildats i den svenska mutlagstiftningen. En ny svensk mutlagstiftning trädde i kraft 1 juli 2012. PostNord uppdaterade under 2012 riktlinjerna för att undvika mutbrott. Riktlinjerna inbegriper bland annat den nya svenska näringslivskoden framtagen av Institutet mot mutor.

## Ny rutin för whistleblowing

Under 2013 införde PostNord en rapporteringsrutin för whistleblowing. Rutinen är till för att rapportera misstankar om allvarliga brottsliga handlingar som begåtts, sanktionerats, eller medvetet förbisett av, personer i ledande ställning eller andra nyckelpersoner. Anmälningar kan ske anonymt. Rutinen är upprättad i enlighet med lagar och förordningar i Sverige, Danmark, Norge och Finland.

Rapporteringsrutinen kan användas av anställda i PostNords nordiska företag. Även kunder, leverantörer och andra intressenter med anknytning till dessa företag kan använda rutinen.

Rutinen finns tillgänglig på svenska, danska och engelska på webben. Det är också möjligt att rapportera via telefon eller brev.

Rapporterna hanteras av PostNords Internrevision i samarbete med externa advokatbyråer. Internrevisionen rapporterar direkt till PostNords styrelse (revisionskommittén) eller Group Executive Team (VD) beroende på allvarlighetsgrad och vart misstanken riktas.

För att säkerställa att medarbetarna har kunskap om rutinen och hur den används har information publicerats i flera interna kanaler. Information har också publicerats på koncernens externa webbplats samt kommunicerats till större leverantörer via inköpsfunktionen.



# Hållbarhet integrerat i ägarnas styrning

**Det övergripande målet för PostNords ägare är att bolaget ska skapa finansiellt värde och säkerställa utförandet av de samhällsomfattande posttjänsterna i Sverige och i Danmark. Ägarna har uttryckt att ett strategiskt hållbarhetsarbete bidrar till långsiktig tillväxt.**

## Hållbarhet i bolagsstyrningen

Den svenska regeringen har kommunicerat att bolag bör ha en affärsmodell som kännetecknas av lönsamhet, långsiktighet och hållbarhet för att kunna utvecklas på ett gynnsamt sätt. Regeringen införlivar hållbarhet i styrningen av statligt ägda bolag för att säkerställa långsiktigt värdeskapande. I regeringens definition av hållbart företagande ingår mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, antikorruption, affäretik, jämställdhet och mångfald. 2012 vände sig regeringen till styrelserna i de statligt ägda bolagen med krav på målstyrning inom hållbarhet. Målen ska vara få och övergripande, relevanta för verksamheten, långsiktiga och utmanande, samt tydliga och enkla att kommunicera. Under 2014 kommer Finansdepartementet att följa upp hållbarhetsarbetet med respektive styrelse.

Hösten 2013 publicerades skriften "Hållbart företagande", där den svenska regeringen utvecklar sin syn i frågan.

Den danska regeringen har uttryckt att en affärs-mässig syn på samhällsansvar bidrar till att öka företagets konkurrenskraft och tillväxt, samtidigt som sociala och miljömässiga effekter uppnås.

Den danska regeringen publicerade i mars 2012 "Ansvarlig växt", en handlingsplan för företagets samhällsansvar för 2012-2015. I juni 2012 publicerades "Forretningsdrevet samfundsansvar", en skrift med exempel på företag som förenar affärsnytta med hållbarhet. Under 2013 beslutade Danske Folketinget om en ny lag om jämställdhet i landets största bolag. Då något kön är underrepresenterat (mindre än 40%), i styrelse och ledning ska företaget fastställa mål och handlingsplaner för att kunna möta kravet.

Läs mer om PostNords bolagsstyrning på sid. 70-86 och målsättningar på sid. 20-21.

## Klimatplaner för Sverige och Danmark

Den svenska klimat- och energipolitiken har ett tredelat mål fram till 2020 (jämförelseår 1990):

1. Minst hälften av energiförsörjningen ska komma från förnybara källor.
2. Energieffektiviteten ska öka med 20%.
3. Växthusgasutsläppen ska reduceras med 40%.

Under året presenterade danska regeringen en plan för att reducera landets växthusgasutsläpp med 40% under åren 2009-2020. Olika sektorer, däribland transportsektorn, ingår i klimatplanen.

De nationella klimatplanerna påverkar de statligt ägda företagen, som förväntas bidra i de fall företagen har klimatpåverkande verksamhet. PostNord har en transportintensiv verksamhet vilket innebär att reduktion av koldioxidutsläpp är relevant för koncernen. Läs mer om PostNords arbete och mål inom miljö- och klimatområdet på sid. 59-61 samt sid. 63.

## Dialog under året

PostNords årsstämmor erbjuder möjlighet till dialog med ägarna. Årsstämman 2013 beslutade välja Jens Moberg som styrelsens ordförande samt omval och nyval av ett antal ledamöter. Stämman beslutade också om utdelning av 103 (368) MSEK till aktieägarna samt nyvalde KPMG AB som koncernens revisionsfirma. Under frågestunden på årsstämman 2013 diskuteras bland annat leverans kvalitet, arbetsmiljö och jämställdhet bland koncernens högsta chefer. Läs mer om hur PostNord arbetar med dessa frågor i förhållande till kunder (sid. 53-54) och till medarbetare (sid. 56-58). Läs mer om årsstämman på sid. 75.

Styrelsen har under 2013 avhandlat frågor om koncernens hållbarhetsarbete och mål inom området. Styrelseledamöter har deltagit i seminarier kring hållbarhet med den svenska ägaren. Läs mer om styrelsens arbete på sid. 76-77.



# En viktig roll i samhället

**Under 2013 levererade PostNord 5,9 miljarder brev och andra försändelser, 110 miljoner paket samt 2,5 miljarder kilo gods till Nordens 25 miljoner invånare och två miljoner företag. Med snart 400 års erfarenhet av distribution i Sverige och Danmark fortsätter vi stärka vår position som Nordens ledande kommunikations- och logistikföretag.**

## PostNord skapar konkurrenskraft

Med över 5 300 utlämningsställen, över 18 000 brev-bärare och en fordonsflotta på drygt 20 000 fordon, spelar PostNords distributionsnät stor roll för viktiga samhällsfunktioner i Norden. Koncernen vill stärka kunders konkurrenskraft genom att lösa deras kommunikations- och logistikbehov. Läs mer om PostNords verksamheter på sid. 28-41.

## Stark lokal närvaro

En väl fungerande dialog med politiker och andra beslutsfattare och opinionsbildare är en förutsättning för PostNords verksamhet. Vid större förändringar som påverkar viktiga intressenter strävar PostNord efter att föra en öppen dialog med alla som berörs. Ett sådant exempel är terminalinvesteringarna som genomförs i Sverige, satsningar som innebär nyetableringar på vissa orter och avvecklingar på andra.

## PostNord utvecklas med samhället

Koncernen spelar en viktig roll på landsbygden. PostNords breda närvaro i Norden möjliggör handel mellan företag och privatpersoner, oavsett bostadsort. Den som betjänas av lantbrevbäring kan exempelvis få paket levererade utan kostnad. Detta gynnar bland annat e-handelsföretag som finns i glesbefolkade områden och bidrar till att öka tillgängligheten till distanshandel.

I Sverige, som är ett glesbefolkat land, ger koncernens 2 000 lantbrevbärlinjer service till omkring 800 000 hushåll och företag. När utdelningsformer förändras strävar koncernen efter att föra en dialog med berörda. Den normala utdelningsformen på landsbygden idag är att posten delas ut i lådsamlingar längs med huvudvägar.

I Danmark fortsätter koncernen utveckla erbjudandet inom välfärdsdistribution. Under 2012 fick Post Danmark ansvar för en komplett distributionslösning för implementering av telemedicinsk<sup>1)</sup> utrustning i hem, i en av Danmarks första upphandlingar på området. Under 2013 erhöles ytterligare uppdrag inom telemedicin och koncernen fortsätter att utveckla tjänster inom området.

<sup>1)</sup> Telemedicin innebär att ge medicinsk vård på distans.

## Samverkan kring säkerhet

PostNord samverkar med polis och tullmyndigheter för att bekämpa brott som smuggling, stöld och bedrägeri. Koncernens medarbetare är instruerade att kontakta närmaste chef och larma polisen vid misstanke om exempelvis narkotika i en försändelse. Däremot är polisen och tullen de enda som får öppna försändelser vid misstanke om brott.

PostNord arbetar aktivt för att öka säkerheten för kunder och medarbetare. Spärrfunktioner för vissa elektronikvaror som transporteras, personlarm, speciellåås på fordon samt särskild säkerhetsutbildning för medarbetare är exempel på förebyggande åtgärder.

## Samhällsengagemang och samarbeten

PostNord deltar aktivt i de samhällen där koncernen verkar. Insatserna koncentreras till ett fåtal större projekt, företrädesvis inom idrott och kultur samt stöd för barn och unga. På så vis får koncernen långsiktighet, kontinuitet och ömsesidig nytta i engagemangen. Idag har PostNord samarbeten inom dessa områden:

### Cykling

Många av PostNords medarbetare använder cykeln i det dagliga arbetet. I Danmark delas till exempel upp till 70% av breven ut av cyklande brev-bärare. Det är därför naturligt att PostNord bidrar till att utveckla cyklingen genom samarbete med Danmarks Cykle Union och Svenska Cykelförbundet. Genom dessa engagemang skapar koncernen bättre förutsättningar för att utveckla cykelsporten och stödja en växande folksport som gynnar både hälsa och miljö.

### Fotboll

Fotboll har en bred förankring bland människor och hundratusentals hjärtan klappar för sporten, hos såväl utövare som åskådare. PostNord är stolt sponsor av Svenska Fotbollsförbundet.

### Augustipriset

Det skrivna ordet blir allt viktigare i den digitaliserade världen. PostNord vill inspirera alla att läsa och skriva

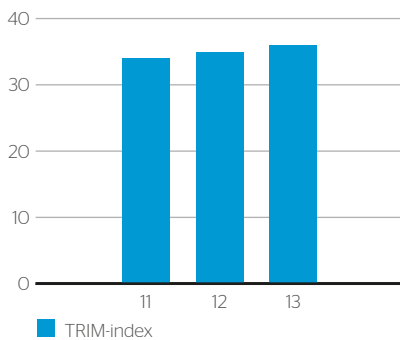


**Hallsbergterminalen - en av PostNords nya terminaler**

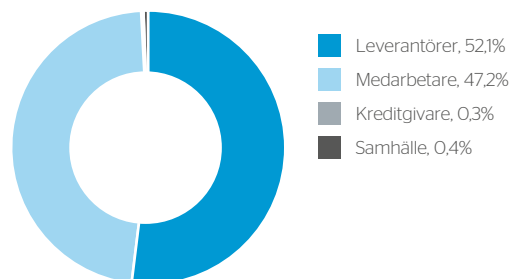
Brevterminalen i Hallsberg invigdes officiellt hösten 2013 och är i full drift sedan februari 2014. Hallsberg ersätter terminalerna i Karlstad och Västerås. Terminalbyggnaden inklusive spårhall är cirka 26 800 kvadratmeter, har cirka 300 medarbetare och ligger nära stambanan med två järnvägsspår som går rakt in i byggnaden. Terminalen värms upp med bergvärme och har datorövervakade styrsystem för låg energianvändning.

För att skapa en öppen företagskultur med medarbetare med olika bakgrunder och erfarenhet inledde Posten under 2013 ett utbildnings-samarbete med Arbetsförmedlingen, Språk och framtid i Örebro och berörda kommuner. Samarbetet är en riktad och långsiktig utbildnings- och rekryteringsprocess som vänder sig till personer som ännu inte är etablerade på arbetsmarknaden. Utbildningen är utformad med tanke på att deltagarna ska kunna arbeta inom PostNord men innebär också att de blir väl kvalificerade för arbete på andra företag. I de första två omgångarna där totalt 49 personer deltog, har 29 erbjudits anställning vid koncernens terminal i Hallsberg. Därutöver har ett 10-tal varit anställda under de tre mest intensiva julveckorna då koncernens personalstyrka ökas betydligt.

**Corporate image**



**Distribuerat värde**





mer. Givet kopplingen till det skrivna brevet och koncernens verksamhet samarbetar Posten med Sveriges efter Nobelpriset största litterära pris, Augustpriset.

#### Välgörenhetsfrimärken

Post Danmark och Posten ger varje år ut särskilda frimärken, där en del av priset går till ideella organisationer, som väljs för ett år i taget. Organisationerna ska ha gott renommé och verka inom bistånd, hälsa eller miljö. 2013 gick de insamlade pengarna till SOS Barnbyar i Sverige och Rädda Barnen i Danmark.

#### Julemærkefonden och Mentor

PostNord satsar på barn och unga med behov av stöd. I Danmark stöder koncernen Julemærkefonden i arbetet att stärka utsatta barns självkänsla. I Sverige samarbetar koncernen med stiftelsen Mentor, där näringslivet arbetar för att få ungdomar att välja bort våld och droger.

Utöver ovan nämnda insatser har PostNord deltagit i åtskilliga regionala, nationella och internationella initiativ för hållbar utveckling, klimatfrågor samt service- och tillgänglighetsfrågor.

Läs mer om PostNords samhällsengagemang på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

#### Investeringar för framtiden

PostNord har de senaste åren investerat miljardbelopp i nya terminaler för brev-, pall- och paket- hantering i Sverige. Investeringarna är viktiga för att skapa en produktionsstruktur som hjälper koncernen att utveckla kundernas konkurrenskraft. Terminalerna ökar kapaciteten och flexibiliteten samtidigt som enhetskostnaderna sänks. Nya terminaler har driftsatts eller driftsätts i Hallsberg, Veddesta och Rosersberg.

PostNord har också satsat på att miljöanpassa de nya terminalerna. Fastigheterna byggs enligt kraven på så kallad Green Building-certifiering, vilket innebär att terminalerna förbrukar 25% mindre energi än vad svenska Boverkets regler kräver. Den geografiska placeringen leder till minskade körsträckor, möjlighet till ökade järnvägstransporter samt möjlighet för samordnade transporter.

Arbetsmiljön för medarbetarna är ytterligare ett område i fokus. Den nya så kallade singulerings- tekniken som införs i terminalerna, är ett exempel, där tekniken bland annat minskar antalet tunga lyft då maskinen automatiskt delar upp högar av paket och läser streckkoder från flera håll samtidigt.



## Förtroende på kapitalmarknaden

**PostNord AB är ett svenskt publikt aktiebolag som ägs till 40% av danska staten och till 60% av svenska staten. Rösterna fördelas 50/50 mellan staterna. Verksamheten finansieras via externa lån, vid sidan av internt genererade medel.**

PostNords verksamhet finansieras till del av extern upplåning. Under 2012 etablerade PostNord ett certifikatprogram och ett obligationsprogram. Under 2013 har ytterligare lån upptagits genom dessa program. Vid årsskiftet uppgick den externa finansieringen i form av räntebärande skulder till 4 589 (4 312) MSEK. De flesta investerare i PostNords obligationsprogram är institutionella investerare som exempelvis pensionsfonder och försäkringsbolag. Obligationerna är noterade på NASDAQ OMX Stockholm.

För de investerare och analytiker som i och med PostNords externa upplåning bevakar företagets kreditvärdighet är det viktigt att koncernens informationsgivning är korrekt, relevant och sker i rätt tid. Att investerarna gör korrekta bedömningar av PostNords kreditvärdighet och känner förtroende för koncernen är nödvändigt för PostNords framtida tillgång till externt kapital och möjlighet att genomföra planerade omställningar.



# Kvalitetsorienterade kunder

**Varje arbetsdag levererar PostNord en stor mängd försändelser, paket och godspallar till de 25 miljoner invånare och 2 miljoner företag som finns i Norden. Vi ska utföra varje uppdrag i rätt tid, säkert och effektivt.**

## Leveranskvaliteten är central

Leveranskvalitet är en av de viktigaste faktorerna för att koncernens företags- och privatkunder ska vara nöjda<sup>1)</sup>. För att klara varje enskilt uppdrag pågår ett kontinuerligt kvalitetsarbete i koncernens verksamheter. Arbetet är avgörande för PostNords trovärdighet och möjlighet att göra affärer. Verksamheterna håller generellt en hög leveranskvalitet och arbetar målmedvetet med ständiga förbättringar.

Effektiva produktionsprocesser och medarbetarnas engagemang är grundförutsättningar för en hög kvalitetsnivå. Avbrott och förseningar kan bero på många saker, exempelvis svårframkomliga vägar, trasiga sorteringsmaskiner eller IT-relaterade problem. 2011 införde PostNord nya riktlinjer för kontinuitetshantering. Riktlinjerna innebär att alla affärsområden och koncernfunktionerna ska kunna återställa och upprätthålla viktiga leveranser oavsett vad som orsakat avbrottet. Kontinuitetsarbetet är en del av PostNords riskhantering.

## Många arenor för kundmöten

Brevbärare och chaufförer möter dagligen privat- och företagskunder i sitt arbete. PostNords *externa*

*partners*, som i många fall är koncernens ansikte utåt har också daglig kundkontakt. Läs mer om externa partners på sid. 55.

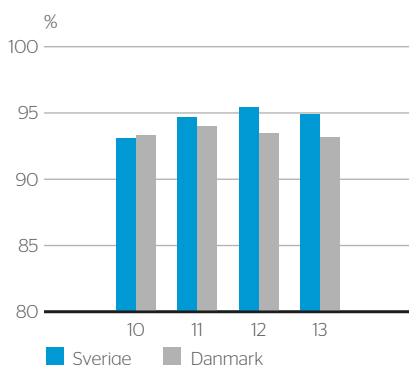
Koncernens *försäljningsenheter* och *kundansvariga* för regelbundet dialog med företagskunder. Företagskunderna har bland annat uttryckt att de förväntar sig proaktivitet, kvalificerad rådgivning och god sakkunskap av PostNord. De efterfrågar i hög utsträckning en komplett partner som kan svara upp mot flera olika behov, vilket gör att samtliga kontaktpunkter och funktioner inom PostNord behöver agera som en väl sammanhållen enhet.

PostNords *kundtjänstfunktioner* möter dagligen tusentals privat- och företagskunder via webb, telefon och e-post. Om en kund inte är helt nöjd med ett möte eller besked finns möjlighet att kontakta en *kundombudsman* i Sverige samt en *överklagandeinstans* i Danmark. Synpunkter som når koncernen via alla dessa kanaler hjälper PostNord att utvecklas.

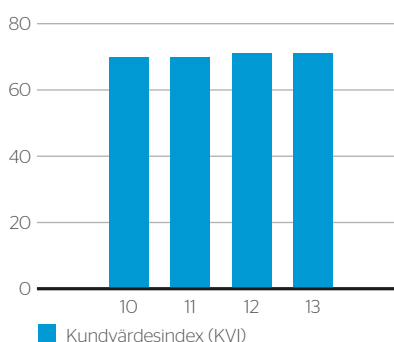
Koncernen lägger mycket kraft på att utbyta erfarenheter inom koncernen för att förutse, förstå och lösa olika kundbehov. Att exempelvis sätta kundtjänst i förbindelse med säljare gör att PostNord kan utveckla kunderbjudandet och skapa nya affärsmöjligheter.

<sup>1)</sup> Enligt PostNords kundmätning som resulterar i ett så kallat Kundvärdesindex (KVI).

## Leveranskvalitet 1:a-klassbrev



## Kundvärdesindex



### Systematiska mätningar kompletterar

Utöver den dagliga kontakten med kunderna genomför PostNord regelbundet kundundersökningar av olika slag. Målet med all kunddialog är att fortsätta utvecklas, skapa nya lösningar för kunder samt att uppmärksamma och hantera de utmaningar som uppkommer.

### Kundnöjdhet

Sedan 2008 mäter PostNord kundnöjdhet och privat- och företagskunders uppfattning om PostNord och koncernens verksamhet. Mätningarna resulterar i ett så kallat Kundvärdesindex (KVI). Koncernens övergripande KVI för året uppgick till 71 (71). Liksom tidigare visar årets mätning att företagskunderna bland annat uppskattar säljarnas kompetens och PostNords geografiska täckning. Däremot önskar företagskunderna snabbare utveckling av skräddarsydda lösningar. Privatkunderna uppskattar bland annat koncernens leverans kvalitet och geografiska täckning men anser att områden som reklamationshantering och kundorientering kan förbättras.

### Corporate image

Omkring 94% av PostNords intäkter kommer från företagskunder. Privatkunderna är dock många till antalet, och företagskundernas egna kunder och medarbetare är också i många fall privatkunder. Eftersom även privatkunder är viktiga mottagare av PostNords tjänster har privatpersoners åsikter om PostNord stor betydelse. Privatpersoners åsikter är speciellt viktigt i Sverige och Danmark där Posten respektive Post Danmark ansvarar för de samhällsomfattande posttjänsterna.

PostNords framtidslöfte till näringsliv och samhälle i Norden är tydligt: Du ska kunna nå din mottagare, i rätt tid, säkert och effektivt.



Varje vecka genomför PostNord corporate image-undersökningar där cirka 200 svenskar och 200 danskar svarar på frågor om hur de uppfattar Posten och Post Danmark. Corporate image-index för 2013 uppgick till 37 (35). Årets mätningar visar en positiv utveckling och en generellt bättre bedömning av Posten i Sverige, framför allt avseende det personliga intrycket och det övergripande anseendet. Utvecklingen i Danmark visar inte samma positiva utveckling under året vilket förklaras av periodvisa brister rörande pakettleveranser. Post Danmark och Posten Sverige har i huvudsak samma grundläggande styrkor; pålitlighet och tillförlitlighet. Utvecklingsområden i Sverige handlar främst om hur allmänheten upplever företagets lyhördhet inför kunderna och hur det är att komma i kontakt med företaget. I Danmark handlar det om att skapa tilltro gällande Post Danmarks framtidsutsikter.

### Privatpersoners brevvänor förändras

Det har aldrig tidigare funnits så många kommunikationskanaler att välja på som nu. Den ökade digitaliseringen innebär att mottagarmakten har ökat. I Sverige och Danmark genomför PostNord undersökningar kring privatpersoners vanor och attityder till fysisk och elektronisk kommunikation. En viktig slutsats är att majoriteten vill välja hur de ska ta emot information. PostNord fyller en viktig funktion i samhället genom att bidra med kunskap om och tjänster inom fysisk och elektronisk kommunikation.

### Studier av den nordiska e-handelsmarknaden

PostNord genomför sedan flera år studier av den nordiska e-handelsmarknaden. Årets rapport, "E-handeln i Norden 2013", visar att snabba leveranser och smidig kundservice prioriteras högt.

### Certifiering efterfrågas<sup>2)</sup>

Många kunder ställer krav på certifiering i samband med upphandling av kommunikations- och logistik-tjänster. Sedan 2010 verkar PostNord för att få till stånd ett koncerngemensamt certifikat omfattande kvalitet, miljö, och arbetsmiljö.

Under året inkluderades Breve Danmark i PostNords certifikat för kvalitet och miljö. Certifikatet omfattar nu hela den svenska och danska verksamheten. Under 2014 ska den svenska verksamhetens arbetsmiljö certifieras. Denna certifiering finns redan för affärsområde Breve Danmark.

För verksamhet i andra länder och nyförvärvade bolag finns planer för hur dessa enheter ska integreras i det koncerngemensamma certifikatet.

<sup>2)</sup> PostNords verksamhetsledningssystem är certifierat enligt standarderna ISO 9001 (kvalitet) och ISO 14001 (miljö). Arbete pågår att även inkludera OHSAS 18001 (arbetsmiljö) i det koncerngemensamma certifikatet.



# Partners ökar tillgängligheten

**PostNord har 5 341 utlämningsställen, varav 215 egna, 4 697 i externa partners regi samt 429 obemannade paketautomater. Våra partners är framför allt väletablerade detaljhandelskedjor med nationell täckning.**

## En viktig kundkanal

PostNords samarbete med externa partners är strategiskt viktigt – de är en del i PostNords möte med kunderna. Sammansättningen av operatörernas in- och utlämningsnätverk innebär en konkurrensfördel eftersom tillgängligheten uppskattas av kunderna och påverkar deras intryck av koncernen. Därför ställs höga krav på både PostNords egna serviceställen och på externa samarbetspartners. Under året utökade PostNord antalet utlämningsställen med 462; från 4 879 till 5 341.

## Dialog utvecklar partnersamarbetet

Varje år genomför PostNord certifiering av externa partners i Sverige för att säkerställa att de har rätt kompetens att möta kunderna. 2013 hade 93% av de svenska ombuden certifierats. Skulle ett ombud sakna certifierad personal följer koncernen upp med en handlingsplan så att varje ombud har de kunskaper som krävs för certifiering.

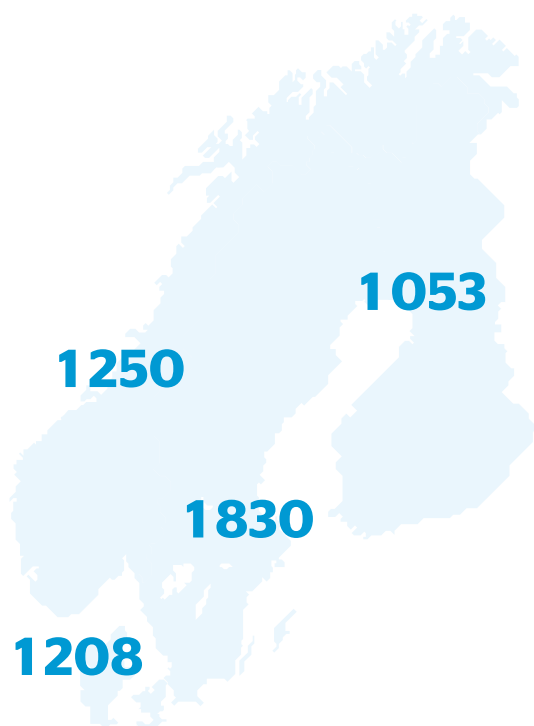
PostNord följer upp svenska och danska kunders uppfattning om externa utlämningsställen i koncernens kundmätning (KVI). Läs mer på sid. 54.

PostNord för kontinuerligt dialog med samarbetspartners för att säkerställa att service och utbud utvecklas. Så kallade mystery shopping-mätningar genomförs hos flera svenska, danska och finska partners med syftet att identifiera förbättringsområden och anpassa utbildningen som partners får. PostNord följer upp resultatet från dessa mätningar både centralt och med lokala handlare.

Koncernens samarbetspartner i Finland har månadsvis uppföljning med sina samarbetspartners (butikskedjor). I Norge skickas dagligen en kvalitetsrapport till varje partner. Minst 2 gånger/år genomförs dessutom kvalitetsmöten med respektive butikschef.

PostNords partners uppfattning om samarbetet med PostNord följs upp genom årliga undersökningar som genomförs bland svenska och danska ombud.

## Totalt 5 341 utlämningsställen i Norden...



## ...varav 5 126 utlämningsställen i extern regi

	2013 <sup>2)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
<b>Sverige</b>		
Egen regi	0	288
Externa partners	1830	1544
<b>Danmark<sup>3)</sup></b>		
Egen regi	215	228
Externa partners	993	723
<b>Norge</b>		
Externa partners	1250	1041
<b>Finland</b>		
Externa partners	1053	1055
<b>Totalt</b>	<b>5 341</b>	<b>4 879</b>

<sup>1)</sup> Antal utlämningsställen i Sverige per 2013-01-14, i Danmark per 2012-12-31, i Norge per 2013-01-09 och i Finland per 2012-12-21.

<sup>2)</sup> Antal utlämningsställen i Sverige per 2013-12-27, i Danmark per 2013-12-19, i Norge per 2013-12-20 och i Finland per 2013-12-16.

<sup>3)</sup> Inklusive 429 obemannade paketautomater.



# Engagerade medarbetare

**PostNords chefers förmåga att leda under förändring i kombination med medarbetarnas engagemang är avgörande för att lyckas i den pågående omställningen - och för PostNords långsiktiga framgång.**

## En produktionsintensiv verksamhet

PostNord har totalt 39 305 medelantal anställda i 13 länder, varav 98,4% i Norden. Majoriteten har yrken som brevbärare, chaufför eller medarbetare på brev- eller logistikterminal. Dessa medarbetare ser varje arbetsdag till att miljontals brev, paket och andra försändelser når rätt mottagare i rätt tid. Inom koncernen finns också specialistfunktioner som IT och försäljning samt andra administrativa funktioner.

## Ledarskap en förutsättning för framgång

Som många andra nationella postoperatörer genomför PostNord omfattande förändringar av verksamheten, förändringar som är viktiga för att möta marknadsutvecklingen. Gott ledarskap är avgörande för den pågående omställningen och för PostNords fortsatta utveckling och långsiktiga framgång. Chefers kompetens inom förändringsledning är en kritisk faktor. Under året genomfördes flera viktiga utbildningsinsatser för att öka chefers och stödfunktioners medvetenhet kring hur människor reagerar under förändring.

Ledarskapet påverkar också medarbetarnas delaktighet och engagemang. PostNord fokuserar på teambaserat arbetssätt, bland annat för att öka engagemanget och bredda kompetensen. Koncernens chefer och ledare har ansvar för att skapa rätt förutsättningar för teamarbete.

## Systematisk chefsutveckling

För att utveckla ledarskapet inom PostNord finns en koncerngemensam process för utvärdering och utveckling av chefer, Management Planning. I denna process har koncernen definierat beteenden som ska prägla varje chefs dagliga ledarskap. Cheferna ska vara tydliga, involvera andra, ta ansvar och leverera värde. Dessa kriterier ligger till grund för utvärderingen av cheferna, samt för fortsatta utvecklingsinsatser.

## Kompetensutveckling

Att vara en attraktiv och utvecklande arbetsplats är en del av PostNords vision. Att utveckla medarbetarnas kompetens är viktigt för att säkerställa verksamhetens långsiktiga behov. Chef och medarbetare kommer överens om en individuell utvecklingsplan vid det årliga utvecklingssamtalet. I årets medarbetarundersökning uppger 82 (79)% av de medarbetare som svarat att de haft ett utvecklingssamtal. 78% uppgav att de formulerat en utvecklingsplan.

Inom PostNord finns ett antal ledarskapsutbildningar och utvecklingsinsatser för chefer samt för

medarbetare och specialister av olika slag. Utbildningsinsatser kan exempelvis vara sak- eller yrkesinriktade för en speciell yrkeskår som exempelvis chaufförer.

Kompetensutveckling handlar inte enbart om formell utbildning eller kurser. Lärandet sker i hög grad i det dagliga arbetet, genom nya arbetssätt eller arbetsuppgifter samt genom återkoppling från chefer och kollegor.

## Mångfald och jämställdhet

Medarbetarna inom PostNord representerar många olika nationaliteter, en mängd trosuppfattningar samt talar ett stort antal olika språk.

PostNord berikar verksamhetens personalstyrka genom att i lokala initiativ välkomna individer som ännu inte är etablerade på arbetsmarknaden.

PostNord har nolltolerans när det gäller diskriminering och koncernens chefer ansvarar för att förankra detta synsätt hos samtliga medarbetare.

Reviderade riktlinjer för koncernens mångfaldsarbete kommer att lanseras under 2014.

## Långsiktigt jämställdhetsmål

PostNords medarbetare består av 34% kvinnor och 66% män. Lönekartläggningar, där löneskillnader mellan könen framgår, genomförs regelbundet. Årets kartläggning visade att anställda män i PostNord tjänar i genomsnitt 3,2 (3,3)% mer än kvinnor på motsvarande positioner. Läs mer på sid. 64.

För att öka jämställdheten fastställde PostNord 2010 målet att 40% av koncernens chefer och ledare ska vara kvinnor år 2015. Andelen kvinnor i chefsbefattning uppgick vid årsskiftet oförändrat till 29 (29)%.

Vid rekryteringar ska koncernen i alla länder, där det är tillåtet enligt lag, välja en företrädare för det kön som är underrepresenterat i gruppen, när två kandidater i övrigt har likvärdiga kvalifikationer. Bland deltagare i talangprogram för chefer och specialister ska minst 50% vara kvinnor.

För att öka takten mot målet beslutades i december 2013 att alla chefs- ledar- och projektledartjänster ska annonseras såväl internt som externt. Det beslutades också att det vid varje rekrytering ska finnas både kvinnor och män bland slutkandidaterna. Efterlevnad av rekryteringsprocessen rapporteras och följs upp kvartalsvis av ledningsgruppen för koncernfunktion HR. Varje chef ska i sitt personliga målkontrakt, från och med 2014, ha mål för antal kvinnor i chefsbefattning inom sitt ansvarsområde.



Marianne Niverts stipendium instiftades 2009 och syftar till att stimulera kvinnors ledarskap och föra fram fler kvinnor i ledande positioner. Prissumman ska användas till "individuella utvecklingsinsatser". Stipendiet ska delas ut till och med år 2014.

### Hälsa och arbetsmiljö

Många yrkesroller inom PostNord är fysiskt krävande, exempelvis på koncernens terminaler. Stress är ytterligare en utmaning för många medarbetare, speciellt i en tid då koncernen genomför stora omställningar.

PostNord arbetar sedan länge aktivt för att öka medarbetarnas hälsa och välmående. Under 2013 fokuserade koncernen på att vidareutveckla metoder, arbetssätt och verktyg för tidiga och aktiva insatser. Ett exempel på proaktivt arbete är den nya paket- och pallterminalen i svenska Veddesta där ny teknik minskar manuella lyft.

I Sverige finns en personalstiftelse, Posten Fritid, som genom sina erbjudanden är en del av företagets anställningsförmåner och med dem bidrar till hälsa, ökad trivsel och gemenskap. Bland de aktiviteter som Posten Fritid stödjer finns Idrottsförbundet med 94 lokala idrottsföreningar och över 13 000 medlemmar. I Danmark finns ett idrotts- och fritidsförbund med omkring 40 lokalföreningar och 1500 medlemmar. Inom affärsområde Strålfors finns fritidsföreningar som engagerar många medarbetare.

Sjukfrånvaron i PostNord uppgick till 5,0 (4,9)% under 2013. Koncernens målsättning är att minska sjukfrånvaron från denna nivå. En minskning av koncernens sjukfrånvaro med en procentenhet ger, allt annat lika, en positiv effekt på resultatet med 115 MSEK.

### Ansvarsfull omställning

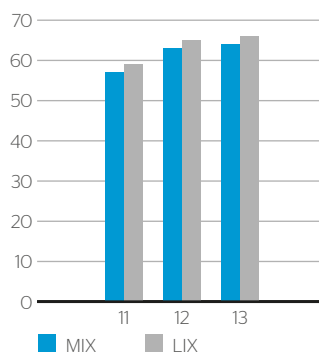
PostNord anpassar verksamheten för att göra den mer effektiv och lönsam. Förutsättningarna

i branschen förändras i snabb takt. Omställningen av koncernen påverkar koncernens personalbehov. Säljare och IT-specialister är exempel på efterfrågade kompetenser. Vi kommer också behöva fler lastbilschaufförer som kan hantera ökande mängder paket. Samtidigt skickas allt färre brev, vilket gör att personalstyrkan inom brevbäring ses över.

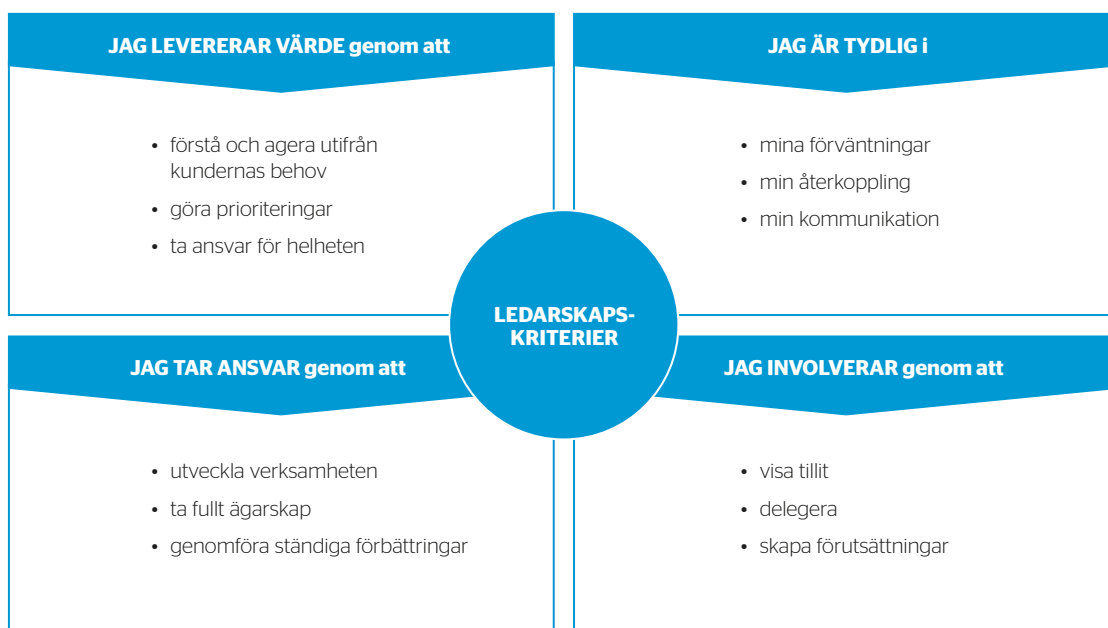
PostNords ambition är att agera både effektivt och ansvarsfullt vid all omställning av verksamhet. De omställningsprogram som koncernen erbjuder i samband med övertalighet eller för medarbetare som lämnar företaget av medicinska skäl, inkluderar exempelvis utbildning, kurser, omplaceringsstöd och coaching.

Jämfört med förra året minskade medelantalet anställda i Norden med 475. Antalet anställda i Norden per årsskiftet minskade med 1 337. Omfattande personalminskningar har skett i befintlig verksamhet samtidigt som koncernen har förvärvat flera verksamheter. Av de medarbetare som slutade sin anställning under året var 1 006 övertaliga på grund av arbetsbrist. 3 067 medarbetare slutade

### Medarbetarengagemang och ledarskap



### PostNords ledarskapskriterier



på egen begäran. 2 736 medarbetare tillkom genom nyanställningar och förvärv. För mer information om medelantal samt antal anställda, se sid. 64–65.

### Facklig samverkan

Både PostNords ledning och de fackliga organisationerna som företräder medarbetarna värdesätter ett nära och förtroendefullt samarbete. Medbestämmanderätten för medarbetarna i PostNord bygger på respektive lands arbetsrättsliga lagstiftning och regleras på landsnivå. Arbetsgivare inom samtliga affärsområden och på koncernnivå inom PostNord samverkar och förhandlar med de fackliga organisationerna. Samtliga medarbetare i Norden omfattas av kollektivavtal som tecknats i respektive land.

Ett "samverkans- och medinflytandeavtal" anger att de fackliga organisationerna ska få tidig information och möjlighet till påverkan för att öka förståelsen och delaktigheten i de förändringar som sker i PostNord. Under 2013 fokuserade samverkan i Sverige på att få det nya kollektivavtalet till stånd, medan fokus i Danmark och övriga delar av PostNord låg på omställning och avveckling av personal.

### Medarbetarundersökning tar temperaturen

Som ett komplement till den dagliga dialogen genomförs varje år en medarbetarundersökning, FOCUS. Här kan medarbetare uttrycka sin uppfattning om det egna medarbetarskapet och om ledarskapet. Svarsfrekvensen bland koncernens medarbetare var oförändrad jämfört med föregående år; 87%. Utfallet uttrycks som medarbetarindex (MIX) och ledarskapsindex (LIX).

Årets undersökning visade en svagt positiv uppgång i MIX och LIX. MIX ökade från 63 till 64% och

LIX från 65 till 66%. Samtliga chefer och ledare i koncernen ska diskutera undersökningen med sina medarbetare, och ta fram aktivitetsplaner baserat på utfallet. 64 (61)% av medarbetarna uppgav i undersökningen att de arbetat fram aktivitetsplaner.

Mätningen visar att medarbetarnas förtroende för sin närmaste chef ökade under året. Samtidigt minskade förtroendet för PostNords högsta ledning. Tron på framtiden och den egna utvecklingen inom företaget låg fortsatt på en blygsam nivå. 44 (44)% av medarbetarna svarade att de har goda möjligheter att utvecklas inom koncernen. Som en konsekvens av undersökningsresultatet ska PostNord under 2014 bland annat rikta ökat fokus på att kommunicera och förankra PostNords koncernstrategi och -mål samt händelser i bolaget. Koncernen ska också tydliggöra vilka möjligheter till kompetensutveckling och karriär som finns i koncernen.

### Medarbetardialog ger resultat

Under 2013 fortsatte de medarbetardialoger som en del av PostNords program för intern mobilisering inom PostNord. Programmets syfte är att öka kunskapen om den pågående omställningen inom koncernen. Koncernens värderingar stod i fokus för årets dialoger. Läs mer på sid. 48.

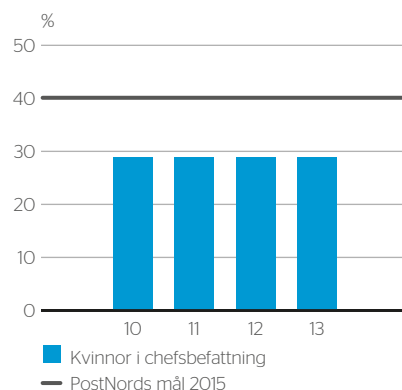
Medarbetardialogerna ser ut att ha haft positiv effekt inom exempelvis Strålfors. Medarbetarindex (MIX) inom Strålfors uppgick 2013 till 74 (72)%, det vill säga hela tio procentenheter högre än koncernens genomsnitt. Ledarskapsindex uppgick till 73 (70)%. Strålfors hade även lägst sjukfrånvaro i koncernen; 3,1%, att jämföra med genomsnittet i koncernen på 5,0%.

"Strålfors chefer och ledare har under året satsat på att föra en dialog med medarbetarna. Vi i ledningen har lagt oss vinn om att gå ut i verksamheten och diskutera vision och mål, kundfokus, arbetsprocesser samt trivsel och hälsa, vilket har gett resultat. Jag har även själv varit ute och träffat alla medarbetare och diskuterat framtiden, visionen och vart vi är på väg".

/ Per Samuelson,  
chef för Strålfors



### Kvinnor i chefsbefattning





# Miljöarbetet strategiskt betydelsefullt

**Att vara det miljöriktiga valet för kunderna är en del av vår vision. Vår verksamhet förutsätter transporter av olika slag. Att minska förbrukningen av fossila bränslen hör till koncernens högst prioriterade initiativ för att nå det långsiktiga miljömålet.**

## Kundernas miljökrav ökar

Att vara det miljöriktiga valet för kunderna är kommersiellt viktigt för PostNord. Koncernens undersökningar visar att leverans kvalitet, pris och kompetens är viktigast för kunder i Norden då de väljer logistikleverantör. Men kunderna värderar även miljöaspekter allt högre. De nordiska företagen har de senaste två åren ökat kraven på dokumentation om logistikleverantörernas klimatpåverkan och utsläpp<sup>1)</sup>. Idag vill tre av tio företag ha en sådan dokumentation. Kundernas krav på miljöcertifiering ökar också, idag kräver fem av tio nordiska företag ISO-certifiering inom miljö. Många företagskunder har också egna ambitiösa miljömål och där spelar PostNord, som stor transportör, en viktig roll.

## Miljöriktiga tjänster

Utöver övergripande krav på aktivt miljöarbete efterfrågar en del kunder specifika tjänster, exempelvis kund- eller tjänstespecifika miljödata och miljöanpassade tjänster.

PostNord Logistics i Norge har en prisbelönt miljö-kalkylator som beräknar miljöpåverkande utsläpp från transporter<sup>2)</sup>. Kalkylatorn tar hänsyn till vikt och volym på kundens gods i förhållande till annat gods i samma transport, transportslag, sträcka och topografi. I Sverige och Danmark erbjuder PostNord tjänster med klimatkompensation. I Sverige erbjuds exempelvis Klimatekonomisk direktreklam, en tjänst där PostNord säkrar att distributionen är flygfri och klimatkompenserad. Kunder garanterar i sin tur att verksamheten är miljöcertifierad samt att försändelsen är återvinningsbar och uppfyller de så kallade Svanenkriterierna.

## Transporter största utmaningen

Huvuddelen av PostNords uppdrag omfattar transporter av brev, varor och gods från en punkt till en annan. Koldioxidutsläpp från transporter står för den största delen av koncernens miljöpåverkan.

91% av koncernens totala koldioxidutsläpp är relaterade till transporter. Minskad förbrukning av fossila drivmedel hör därmed till PostNords högst prioriterade initiativ för att nå det långsiktiga utsläppsmålet. Koncernens miljöfond<sup>3)</sup>, som syftar till att öka takten i miljöarbetet, förväntas bidra till målet. Läs mer om Miljöfonden nedan.

PostNord använder flera transportslag för att utföra uppdragen. Både egna fordon och inköpta transporttjänster används. För att vara det miljöriktiga valet för kunderna arbetar PostNord målinriktat med att minska den egna miljöpåverkan och kräver att leverantörer av transporttjänster gör detsamma. PostNord ställer exempelvis krav på vissa EURO-klasser vad gäller leverantörers fordonsflottor. Krav på däck- och drivmedelsanvändning ställs också.

## Långsiktigt miljömål

PostNord strävar efter att utföra alla uppdrag med minst möjliga miljöpåverkan. Koncernens långsiktiga miljömål är att minska koldioxidutsläppen med 40% under perioden 2009–2020. Det övergripande målet har brutits ned i relevanta delmål och nyckeltal, som exempelvis gram CO<sub>2</sub>/brev, gram CO<sub>2</sub>/paket och liter drivmedel/mil. PostNord följer upp utfallet kvartalsvis.

Under 2013 minskade PostNords koldioxidutsläpp med 6% till 396 377 (423 262)<sup>4)</sup> ton. Minskningen beror främst på effektiviseringar i transportkedjan samt investeringar i mer bränslesnåla fordon. Även ökad inblandning av biodrivmedel i dieseln i Sverige minskade de fossila utsläppen. I förhållande till basåret 2009 har koncernens utsläpp minskat med 16%.

## Högre takt med miljöfond

Sedan 2009 har PostNord en miljöfond som syftar till att öka takten i miljöarbetet. Koncernen öronmärker medel till miljöförbättrande åtgärder – och skapar därmed förändring i den egna verksamheten. Miljöfondens storlek motsvarar kostnaden för att

<sup>1)</sup> Enligt nordisk logistikbarometer 2012, som är framtagen av PostNord.

<sup>2)</sup> 2011 tilldelades PostNord Logistics (dåvarande Tollpost Globe) Logistikk och Transportindustriens Landsforenings Miljöpris för sitt beräkningsverktyg. Verktiget och metodiken utvecklades inom ramen för ett forskningsprojekt där flera stora transportaktörer deltog.

<sup>3)</sup> 2009–2013 kallad Klimatfond.

<sup>4)</sup> Utsläppsdata inkluderar genomförda förvärv. Tidigare redovisade värden har justerats.

klimatkompensera hela koncernens utsläpp. Alla inom PostNord kan lämna förslag på hur fonden ska användas för miljö- och klimatförbättrande åtgärder. För 2013 öronmärktes 100 MSEK till Miljöfonden, och sedan 2009 har omkring 90 miljö- och klimatförbättrande projekt startats.

### Webbaserad miljöutbildning

2012 introducerades en ny koncerngemensam webbaserad miljöutbildning för att öka kunskapen i miljöfrågor. Samtliga chefer, ledare, specialister och administratörer inom PostNord ska genomgå utbildningen. Sedan lanseringen fram till slutet av 2013 har omkring 5 000 medarbetare genomfört utbildningen.

### Avfallshantering

I PostNords verksamhet uppstår främst pappersavfall, exempelvis i form av pallkragar i wellpapp. Avfall källsorteras och under 2013 gick 73 (76)% av avfallet till återvinning och 27 (24)% till energiutvinning. Se även sid. 63.

### Buller

PostNord tar hänsyn till omgivningen och minskar buller från verksamheten. Det händer ändå att människor störs. Anmälningar till kommuner kan

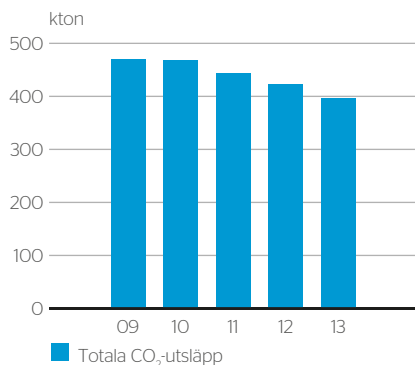
exempelvis leda till förelägganden att genomföra bullermätningar och eventuellt vidta andra åtgärder. Under året har koncernen avslutat arbetet med att minska bullerstörningar för kringboende till verksamhet i Halmstad, Sverige och fortsatt arbetet i Huddinge, Sverige.

### Anmälningsskyldig verksamhet

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

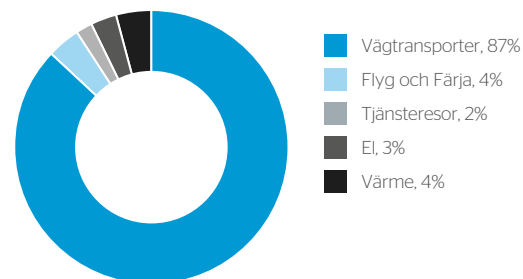
Övrig anmälningsskyldig verksamhet enligt miljöbalken utgörs av ett antal spoldhallar i PostNords svenska verksamhet. Inga betydande miljöincidenter har inträffat och inga större miljötvister har pågått under året. Inga verksamheter med anmälningsskyldighet behövde göra förnyad anmälan under 2013.

### Totala CO<sub>2</sub>-utsläpp 2009-2013<sup>1)</sup>

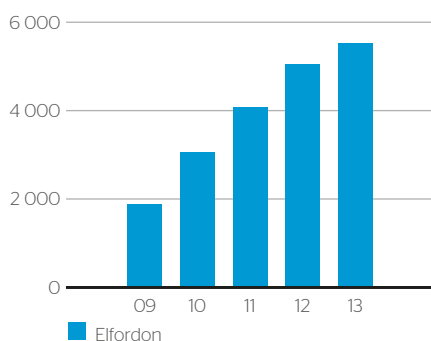


<sup>1)</sup> Utsläppsdata inkluderar genomförda förvärv. Tidigare redovisade värden har justerats.

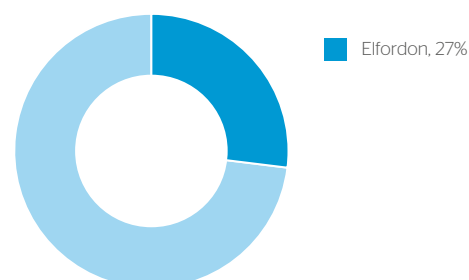
### CO<sub>2</sub>-utsläpp per kategori



### Elfordon 2009-2013



### Andel elfordon i fordonsflotta



## Så minskar vi vår miljöpåverkan

### 1. Vi transporterar omkring 65% av brevvolymerna i Sverige på tåg mellan sorteringsterminalerna. I Norge transporterar majoriteten av paket- och pallvolymerna på tåg.

Under året togs brevterminalen Hallsberg i drift. Terminalen ligger nära stambanan med två järnvägsspår som går rakt in i byggnaden, vilket underlättar flödena som transporteras på tåg. För att möjliggöra tågtransport av logistikprodukter som pall och paket i Sverige krävs bland annat fler avgångar för godståg.

### 2. Vi energieffektiviserar och köper grön el.

Energiförbrukningen i PostNords lokaler och fastigheter står för 7 (10%) av koncernens totala koldioxidutsläpp. 2013 fattades beslut om att utvidga satsningen på Grøn Adfærd (Grönt Beteende), en omfattande kampanj i PostNords danska verksamhet med energibesparing som mål. Kampanjen inleddes 2012 där 14 000 medarbetare involverades, varav 280 fungerade som så kallade klimatambassadörer. Energiförbrukningen minskade då i totalt 270 byggnader med omkring 20%, varav en effekt på -10% har kunnat bibehållas.

### 3. Vi reducerar bränsleförbrukningen för flygtransporter.

Flygtransporter orsakar 4 (5%) av koncernens totala koldioxidutsläpp. 2012 inledde PostNord och koncernens flygtjänstpartner i Sverige, Amapola, ett samarbete. Samarbetet har fortsatt under året. Ny radioutrustning och utbildning för piloter i eco-flying har bidragit till att minska koldioxidutsläppen från svenska inrikes transporter med 10% mellan juli 2012 och juli 2013.

### 4. Vi utvecklar smartare kommunikations- och logistiklösningar tillsammans med kunder och leverantörer.

Koncernens har exempelvis utvecklat kundspecifika upplägg som möjliggjort minskade transportkilometer, bland annat till följd av effektiv samordning mellan PostNords olika logistikverksamheter.

### 9. Vi uppgraderar våra fordon till mer miljöeffektiva alternativ.

Under året fortsatte vi att investera i mer bränslesnåla fordon. Bland annat köpte den danska verksamheten in 50 elbilar från Mercedes-Benz. Under 2014 kommer logistikverksamheten att testa två större elfordon för distribution av paket.

### 7. Vi fyller bilarna och optimerar rutterna.

Att ständigt eftersträva hög fyllnadsgrad och att köra så smarta rutter som möjligt minskar både kostnaderna och miljöbelastningen per försändelse. PostNord följer exempelvis upp gram CO<sub>2</sub>/brev och gram CO<sub>2</sub>/paket.

### 5. Vi har en stor elfordonsflotta.

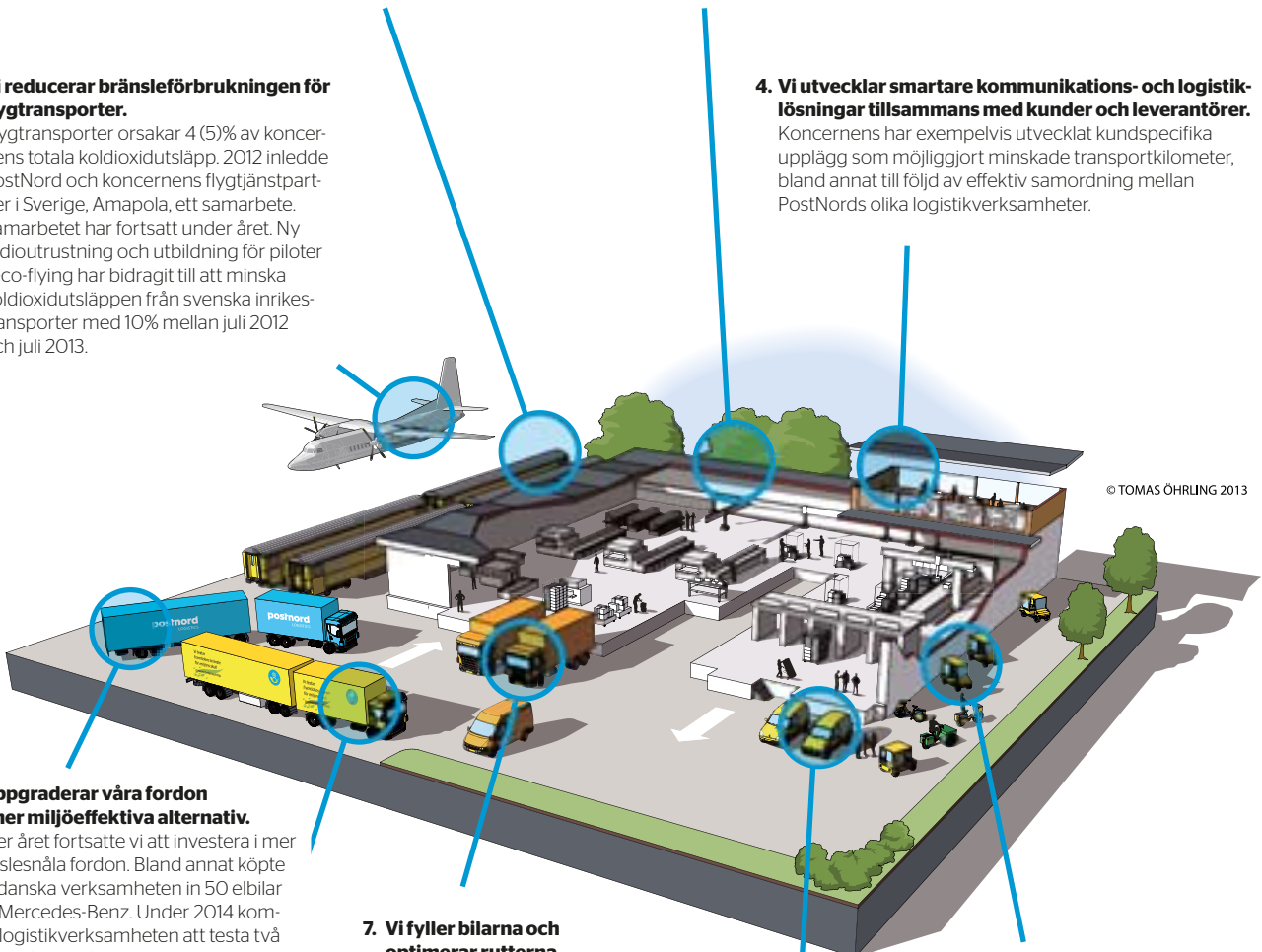
PostNords elfordonsflotta växer stadigt. Elfordon är billigare i drift och underhåll, och ljudnivån är lägre jämfört med konventionella fordon. Förbättrad batteriprestanda och konkurrenskraftiga priser är faktorer som kan öka satsningarna ytterligare.

### 8. Vi deltar i nya bränslen och teknik.

Vägtransport står för 87 (83%) av PostNords totala koldioxidutsläpp. Vår logistikverksamhet har under året fortsatt att testa elhybridlastbilar. Testerna visar att de mindre elhybrider som finns just nu lämpar sig främst för distribution i tätorter. Tester av lastbilar som drivs med biodrivmedlet bio-DME<sup>1)</sup> fortsatte också. Under året testades även lastbilar som drivs med flytande metan i kombination med diesel. Denna kombination lämpar sig främst för tunga och långväga transporter då lastbilen automatiskt använder mest gas. PostNord följer med intresse utvecklingen av elektrifierade vägar, som skulle kunna komplettera järnvägen för PostNords tunga transporter.

### 6. Våra chaufförer kör bränslesnålt och säkert.

PostNord följer upp bränsleförbrukning per fordon och chaufför. Under året deltog koncernen bland annat i branschorganisationen International Post Corporations (IPC) tävling IPC Drivers Challenge i Dublin. Tävlingens syfte är att premiera brevbärare som kör på ett miljörätt och säkert sätt.



© TOMAS ÖHRLING 2013

<sup>1)</sup> DME står för dimetyleter och när bränslet framställs ur biomassa kallas det för bio-DME. DME kan även framställas av naturgas. DME som PostNord testat tillverkas av svartlut, en energirik, trögflytande biprodukt från massaindustrin.



# Ansvarsfulla inköp

**Varje år köper PostNord varor och tjänster för cirka 19 miljarder SEK. Under 2013 påbörjades en riskkartläggning av leverantörer i syfte att förbättra uppföljningen av leverantörers efterlevnad av koncernens krav.**

## Samordning av inköp

Under 2013 fokuserade koncernen bland annat på att påbörja införandet av ett kategoristyrkt arbetssätt, där kategoriansvariga inköpare arbetar för att hitta synergier och besparingar tillsammans med respektive sakägare. Koncernens inköpsfunktion arbetar tillsammans med representanter från PostNords samtliga affärsområden för att säkerställa att PostNords inköpsbehov samordnas.

## Kvalificering av nya leverantörer

Som en del i upphandlingar som görs enligt LUF/FSVD<sup>1)</sup> ombeds potentiella leverantörer att genomföra en självutvärdering avseende bland annat miljö och kvalitet. Ansvarig inköpare gör sedan, tillsammans med uppdragsgivaren, en leverantörsbedömning utifrån bland annat denna grund.

I kvalificeringsprocessen av PostNords transportleverantörer säkerställs dessutom att leverantören uppfyller koncernens särskilda krav för transporter. PostNord ställer exempelvis krav på vissa EURO-klasser vad gäller leverantörers fordonsflottor. Krav på däck och drivmedel ställs också. För maskiner följs EU-standard och särskilda krav på bullernivå ställs. Därutöver ställs specifika miljökrav vid andra inköp med betydande miljöpåverkan, som exempelvis profilkläder. De största klädinköpen görs från leverantörer i Sverige som i sin tur köper från kontrakterade produktionsenheter, primärt i Asien och östra Europa.

## PostNords leverantörskod

PostNord ska enbart teckna avtal med leverantörer som förbinder sig att följa PostNords kod för leverantörer. Koden för leverantörer uppdaterades senast i december 2012 och inkluderar bland annat princi-

perna i FN:s Global Compact. Enligt koden ska leverantörerna också ta skäligt ansvar för eventuella underleverantörers efterlevnad av PostNords krav.

## Uppföljning och efterlevnad

PostNord genomför regelbundet statusmöten med exempelvis transportleverantörer. Kontroll av efterlevnad av de krav koncernen ställer på transportleverantörer sker också vid årsrevisioner. PostNord började implementera årsrevisioner för samtliga av koncernens större transportleverantörer under 2012, ett arbete som har fortsatt under 2013. Årsrevisionerna inkluderar generell avtalsefterlevnad, efterlevnad av PostNords specifika krav på transportleverantörer, kontroll av miljödata och uppföljning av miljökrav.

Vad gäller inköp av profilkläder från Asien ställs krav på leverantörer att de ska kunna visa rapporter på att de utför kontroller av sina underleverantörer. När avtal är ingånget sker uppföljning på statusmöten med leverantören. PostNords största klädleverantör rapporterar årligen sitt hållbarhetsarbete till koncernen.

## Riskklassificering av leverantörer

Under 2013 har koncernen påbörjat ett arbete med att identifiera risknivån på leverantörer. Riskklassificeringen grundar sig på miljörisker, med hänsyn till bransch och inköpskategori samt andra typer av hållbarhetsrisker med hänsyn till vilket land som varan/tjänsten produceras i. I arbetet ingår att ta fram en metodik för uppföljning av identifierade mellan- och högriskleverantörer. PostNord planerar att under 2014 påbörja arbetet med att följa upp identifierade mellan- och högriskleverantörer med hänsyn till deras efterlevnad av leverantörskoden.

<sup>1)</sup> LUF: Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (Sverige). FSVD: Forsyningsvirksomhetsdirektivet (Danmark).

# Hållbarhet i siffror

## Ekonomisk data

Genererat värde, MSEK	2013	2012	2011
Nettoomsättning, externt	39 533	38 920	39 466
varav erhållna ersättningar från staten	25	25	24
Övriga rörelseintäkter	233	253	274
Andelar i intresseföretags resultat	10	7	-2
Finansiella intäkter	50	238	367
<b>Summa</b>	<b>39 826</b>	<b>39 418</b>	<b>40 105</b>
<b>Distribuerat värde per intressent, MSEK</b>			
<b>Leverantörer</b>			
Transportkostnader	8 953	8 084	7 540
Lokalkostnader	2 204	2 158	2 134
Övriga kostnader	7 237	7 301	7 629
Övriga personalkostnader	323	176	221
Årets investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	2 241	2 329	1 939
<b>Summa</b>	<b>20 958</b>	<b>20 048</b>	<b>19 463</b>
<b>Medarbetare</b>			
Löner och andra ersättningar	14 175	14 082	14 792
Lagstadgade sociala avgifter	2 715	2 628	2 532
Pensionskostnader	1 498	1 551 <sup>1)</sup>	1 641
Övriga personalkostnader	23	23	38
Övriga kostnader, avsättningar	435	889	88
Räntekostnader avs. pensioner	98	250 <sup>1)</sup>	195
<b>Summa</b>	<b>18 944</b>	<b>19 423<sup>1)</sup></b>	<b>19 286</b>
<b>Kreditgivare</b>			
Räntor till långivare	122	87	57
<b>Summa</b>	<b>122</b>	<b>87</b>	<b>57</b>
<b>Samhälle</b>			
Aktuell skatt Sverige	12	13	6
Aktuell skatt Danmark	-55	31	76
Aktuell skatt Norge	49	71	33
Aktuell skatt Finland	-1	-2	-1
Aktuell skatt Övriga världen	14	6	
<b>Summa skatt</b>	<b>19</b>	<b>119</b>	<b>114</b>
Utdelning till svenska staten	78	63	223
Utdelning till danska staten	51	40	145
<b>Summa utdelning</b>	<b>129<sup>2)</sup></b>	<b>103</b>	<b>368</b>
<b>Summa</b>	<b>148</b>	<b>222</b>	<b>482</b>
<b>Totalt distribuerat värde</b>	<b>40 172</b>	<b>39 780<sup>1)</sup></b>	<b>39 288</b>

<sup>1)</sup> 2012 års värde har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda. Tidigare år är inte omräknade.

<sup>2)</sup> Styrelsens förslag.

## Miljödata<sup>1)</sup>

Koldioxidutsläpp (ton)	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Fossila koldioxidutsläpp totalt koncernen</b>	<b>396 377</b>	<b>423 262</b>	<b>444 099</b>	<b>469 277</b>	<b>469 712</b>
<b>Transporter, EN16</b>					
Fossila bränslen	361 051	377 240	388 603	392 504	397 701
Förnyelsebara bränslen	22 292	22 082	17 547	17 775	17 896
<b>Tjänsteresor, EN17<sup>2)</sup></b>	<b>6 336</b>	<b>6 821</b>	<b>8 483</b>	<b>7 944</b>	<b>6 997</b>
<b>Energianvändning</b>					
Värme och el, EN16	28 990	39 200	47 014	68 829	65 014
<b>Initiativ för att minska utsläpp av koldioxid (inköp av miljömärkt el), EN18</b>					
	<b>-34 829</b>	<b>-35 048</b>	<b>-30 977</b>	<b>-14 706</b>	<b>-13 862</b>
<b>Övriga utsläpp till luft för transporter (ton), EN20</b>					
	<b>2013</b>	<b>2012<sup>4)</sup></b>	<b>2011</b>		
Kolmonoxid	594	626	593		
Kväveoxider	1 754	2 279	2 326		
Kolväten (VOC)	215	243	172		
Partiklar	57	43	37		
<b>Energianvändning</b>					
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>		
<b>Drivmedel transporter (TJ), EN3</b>					
Fossila bränslen	4 433	5 579	5 808		
Förnyelsebara bränslen	416	286	249		
<b>Tjänsteresor med bil (TJ), EN3<sup>3)</sup></b>	<b>83</b>	<b>55</b>	<b>282</b>		
<b>Uppvärmning (fjärrvärme och gas) (MWh), EN4</b>					
	<b>144 792</b>	<b>159 978</b>	<b>161 497</b>		
<b>Elanvändning (MWh), EN4</b>					
	<b>206 398</b>	<b>219 865</b>	<b>226 889</b>		
<b>Avfall ton, EN22<sup>3)</sup></b>					
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>		
Papper	13 621	16 099	16 807		
Wellpapp/kartong	3 113	2 839	2 258		
Plast	501	518	683		
Glas	2	3	5		
Metall	555	629	777		
Trä	2 049	1 812	2 120		
Brännbart	4 586	4 604	5 544		
Elektronik	139	98	66		
Farligt avfall	92	138	128		
Deponi	4	3	29		
Övrigt	38	77	12		

<sup>1)</sup> Samtliga värden, där inte annat anges, har uppdaterats med avseende på förvärv för att öka jämförbarheten.

<sup>2)</sup> Avser flygresor i hela PostNord samt tjänsteresor med bil i Sverige och Danmark förutom verksamheten inom tredjepartslogistik.

<sup>3)</sup> Avser PostNords verksamhet i Sverige och Danmark förutom verksamheten inom tredjepartslogistik.

<sup>4)</sup> Siffrorna för 2012 justerade jämfört med tidigare publicerad information till följd av förfinade beräkningsmetoder.

## Medarbetardata

Arbetskadorna-Sjuktal, LA7 <sup>1) 3) 4)</sup>	2013	2012	2011
<b>Totalt Norden</b>			
arbetskadorna	63	64	72
varav antal dödsfall	0	0	0
sjukfrånvaro, %	5,0	4,9	5,0
<b>Breve Danmark</b>			
arbetskadorna	98	110	128
varav antal dödsfall	0	0	0
sjukfrånvaro, %	4,9	5,0	5,2
<b>Meddelande Sverige</b>			
arbetskadorna	49	43	45
varav antal dödsfall	0	0	0
sjukfrånvaro, %	5,3	5,1	5,2
<b>Logistik</b>			
arbetskadorna	50	50	55
varav antal dödsfall	0	0	0
sjukfrånvaro, %	5,2	5,0	4,9
<b>Strålfors</b>			
arbetskadorna	16	17	3
varav antal dödsfall	0	0	0
sjukfrånvaro, %	3,1	3,1	3,8
<b>Koncernfunktionerna</b>			
arbetskadorna	2	2	1
varav antal dödsfall	0	0	0
sjukfrånvaro, %	2,2	2,4	2,1

Medelantal anställda	2013	2012	2011
<b>Totalt Koncernen</b>	<b>39 305</b>	<b>39 713</b>	<b>41 714</b>
Breve Danmark	12 311	12 730 <sup>5)</sup>	13 766
Meddelande Sverige	17 167	17 686	18 311
Logistik	7 373	6 509 <sup>5)</sup>	6 381
Strålfors	1 492	1 509	1 921
Koncernfunktionerna	962	1 279	1 335
<b>Totalt Norden</b>	<b>38 675</b>	<b>39 150</b>	<b>41 063</b>
Breve Danmark	12 311	12 730 <sup>5)</sup>	13 766
Meddelande Sverige	16 992	17 540	18 180
Logistik	7 313	6 468 <sup>5)</sup>	6 324
Strålfors	1 097	1 133	1 458
Koncernfunktionerna	962	1 279	1 335

Personalomsättning, LA2 <sup>1)</sup>	2013	2012	2011
<b>Antal avgångar</b>			
<b>Norden totalt</b>	<b>4 159</b>	<b>4 220</b>	<b>4 111</b>
<b>Breve Danmark</b>	<b>1 562</b>	<b>1 597</b>	<b>1 834</b>
-29 år	319	241	451
30-49 år	529	614	745
50 år-	714	742	638
kvinnor	610	643	683
män	952	954	1 151
<b>Meddelande Sverige</b>	<b>1 378</b>	<b>1 318</b>	<b>1 180</b>
-29 år	274	288	242
30-49 år	353	269	161
50 år-	751	761	777
kvinnor	551	543	512
män	827	775	668
<b>Logistik</b>	<b>951</b>	<b>843</b>	<b>751</b>
-29 år	400	323	389
30-49 år	354	312	254
50 år-	197	208	108
kvinnor	176	187	126
män	775	656	625
<b>Strålfors</b>	<b>106</b>	<b>148</b>	<b>127</b>
-29 år	10	18	18
30-49 år	57	75	60
50 år-	39	55	49
kvinnor	37	56	31
män	69	92	96
<b>Koncernfunktionerna</b>	<b>162</b>	<b>314</b>	<b>219</b>
-29 år	7	13	16
30-49 år	93	174	74
50 år-	62	127	129
kvinnor	80	115	120
män <sup>2)</sup>	82	199	99

Löneskillnad kvinnor/män, LA14 <sup>1)</sup>	2013	2012	2011
<b>Totalt Norden</b>			
varav grundbemanning, %	3,2	3,3	3,9
kvinnor	26 470	25 922	25 818
män	27 306	26 777	26 816
varav förstärkningsanställda, %	2,1	2,3	3,7
kvinnor	21 106	20 399	20 393
män	21 545	20 863	21 153
<b>Breve Danmark</b>			
varav grundbemanning, %	0,7	0,5	1,2
kvinnor	26 063	25 851	26 339
män	26 239	25 980	26 645
varav förstärkningsanställda, %	1,2	1,0	1,0
kvinnor	21 695	21 811	22 661
män	21 795	22 030	22 882
<b>Meddelande Sverige</b>			
varav grundbemanning, %	2,5	2,7	2,8
kvinnor	24 794	24 141	23 556
män	25 405	24 787	24 206
varav förstärkningsanställda, %	0,5	0,9	0,3
kvinnor	20 342	19 968	19 497
män	20 451	20 142	19 546
<b>Logistik</b>			
varav grundbemanning, %	0,4	1,2	0,4
kvinnor	29 319	28 260	28 688
män	29 190	28 613	28 584
varav förstärkningsanställda, %	1,8	0,6	2,4
kvinnor	21 333	20 918	20 295
män	20 951	20 797	20 779
<b>Strålfors</b>			
varav grundbemanning, %	6,2	9,8	10,3
kvinnor	31 335	31 418	30 699
män	33 300	34 504	33 851
varav förstärkningsanställda, %	6,4	15,1	11,1
kvinnor	23 651	20 582	22 241
män	25 153	23 692	24 712
<b>Koncernfunktionerna</b>			
varav grundbemanning, %	37,9	31,8	33,7
kvinnor	42 823	39 226	36 865
män	59 039	51 693	49 277

<sup>1)</sup> Tidningstjänst AB inom Meddelande Sverige ingår ej i data för 2011.

<sup>2)</sup> Ett värde 2011 justerat jämfört med publicerad information 2011.

<sup>3)</sup> Arbetskadorna per 1 miljon arbetade timmar.

<sup>4)</sup> Antal arbetskadorna justerat i Breve Danmark 2012 vilket även påverkar Totalt Norden.

<sup>5)</sup> 209 medelantal anställda i Post Danmark A/S och DPD Danmark A/S har flyttats från Logistik till Breve Danmark.

Antal anställda/ inhyrda LA 1, LA 13 <sup>1)</sup>	2013		2012		2011		Antal anställda/ inhyrda LA 1, LA 13 <sup>1)</sup>	2013		2012		2011	
	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel		Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel
<b>TOTALT NORDEN, ANSTÄLLD PERSONAL</b>	<b>47 667</b>		<b>49 297</b>		<b>48 568</b>		<b>LOGISTIK</b>	<b>8 103</b>		<b>7 185</b>		<b>6 841</b>	
varav grundbemanning	37 487	79%	38 824	79%	38 697	80%	varav grundbemanning	7 106	88%	6 433	90%	6 202	91%
ålderskategorier							ålderskategorier						
-29 år	4 840	13%	5 015	13%	5 081	13%	-29 år	1 644	23%	1 488	23%	1 489	24%
30-49 år	16 914	45%	17 829	46%	17 962	46%	30-49 år	3 481	49%	3 183	50%	3 046	49%
50 år-	15 733	42%	15 980	41%	15 654	41%	50 år-	1 981	28%	1 762	27%	1 667	27%
kön							kön						
-kvinnor	12 599	34%	13 462	35%	13 719	35%	-kvinnor	1 270	18%	1 235	19%	1 157	19%
-män	24 888	66%	25 362	65%	24 978	65%	-män	5 836	82%	5 198	81%	5 045	81%
chefsbeftattningar	2 201		2 282		2 375		chefsbeftattningar	441		437		421	
-varav kvinnor i chefsbeftattning	644	29%	670	29%	695	29%	-varav kvinnor i chefsbeftattning	91	21%	93	21%	91	22%
-varav män i chefsbeftattning	1 557	71%	1 612	71%	1 680	71%	-varav män i chefsbeftattning	350	79%	344	79%	330	78%
varav förstärkningsanställda	10 180	21%	10 473	21%	9 871	20%	varav förstärkningsanställda	997	12%	752	10%	639	9%
kön							kön						
-kvinnor	3 706	36%	4 249	41%	4 077	41%	-kvinnor	178	18%	201	27%	140	22%
-män	6 474	64%	6 224	59%	5 794	59%	-män	819	82%	551	73%	499	78%
Administrativ personal	7 340	15%	8 084	16%	9 530	20%	Administrativ personal	1 575	19%	1 708	24%	1 827	27%
Produktionspersonal	40 327	85%	41 213	84%	39 038	80%	Produktionspersonal	6 528	81%	5 477	76%	5 014	73%
<b>Totalt Norden, inhyrd personal</b>	<b>1 322</b>		<b>1 107</b>		<b>724</b>		<b>Tillkommer inhyrd personal</b>	<b>919</b>		<b>658</b>		<b>517</b>	
<b>BREVE DANMARK</b>	<b>15 258</b>		<b>15 072</b>		<b>16 710</b>		<b>STRÅLFORS</b>	<b>1 243</b>		<b>1 288</b>		<b>1 341</b>	
varav grundbemanning	11 393	75%	12 130	80%	13 181	79%	varav grundbemanning	1 144	92%	1 187	92%	1 237	92%
ålderskategorier							ålderskategorier						
-29 år	815	7%	935	8%	1 119	9%	-29 år	125	11%	157	13%	140	11%
30-49 år	5 554	49%	6 049	50%	6 631	50%	30-49 år	625	55%	660	56%	708	57%
50 år-	5 024	44%	5 146	42%	5 431	41%	50 år-	394	34%	370	31%	389	31%
kön							kön						
-kvinnor	3 856	34%	4 238	35%	4 770	36%	-kvinnor	404	35%	412	35%	431	35%
-män	7 537	66%	7 892	65%	8 411	64%	-män	740	65%	775	65%	806	65%
chefsbeftattningar	620		645		710		chefsbeftattningar	141		144		152	
-varav kvinnor i chefsbeftattning	168	27%	178	28%	191	27%	-varav kvinnor i chefsbeftattning	53	38%	52	36%	47	31%
-varav män i chefsbeftattning	452	73%	467	72%	519	73%	-varav män i chefsbeftattning	88	62%	92	64%	105	69%
varav förstärkningsanställda	3 865	25%	2 942	20%	3 529	21%	varav förstärkningsanställda	99	8%	101	8%	104	8%
kön							kön						
-kvinnor	1 165	30%	871	30%	1 046	30%	-kvinnor	47	47%	46	46%	42	40%
-män	2 700	70%	2 071	70%	2 483	70%	-män	52	53%	55	54%	62	60%
Administrativ personal	1 603	11%	1 731	11%	2 673	16%	Administrativ personal	561	45%	522	41%	545	41%
Produktionspersonal	13 655	89%	13 341	89%	14 037	84%	Produktionspersonal	682	55%	766	59%	796	59%
<b>Tillkommer inhyrd personal</b>	<b>24</b>		<b>34</b>		<b>37</b>		<b>Tillkommer inhyrd personal</b>	<b>13</b>		<b>72</b>		<b>39</b>	
<b>MEDDELANDE</b>	<b>22 175</b>		<b>24 656</b>		<b>22 397</b>		<b>KONCERN-FUNKTIONERNA</b>	<b>888</b>		<b>1 096</b>		<b>1 279</b>	
varav grundbemanning	17 021	77%	18 102	73%	16 961	76%	varav grundbemanning	823	93%	972	89%	1 116	87%
ålderskategorier							ålderskategorier						
-29 år	2 232	13%	2 412	13%	2 308	14%	-29 år	24	3%	23	2%	25	2%
30-49 år	6 860	40%	7 462	41%	7 021	41%	30-49 år	394	48%	475	49%	556	50%
50 år-	7 929	47%	8 228	46%	7 632	45%	50 år-	405	49%	474	49%	535	48%
kön							kön						
-kvinnor	6 635	39%	7 051	39%	6 795	40%	-kvinnor	434	53%	526	54%	566	51%
-män	10 386	61%	11 051	61%	10 166	60%	-män	389	47%	446	46%	550	49%
chefsbeftattningar	895		943		972		chefsbeftattningar	104		113		120	
-varav kvinnor i chefsbeftattning	289	32%	301	32%	317	33%	-varav kvinnor i chefsbeftattning	43	41%	46	41%	49	41%
-varav män i chefsbeftattning	606	68%	642	68%	655	67%	-varav män i chefsbeftattning	61	59%	67	59%	71	59%
varav förstärkningsanställda	5 154	23%	6 554	27%	5 436	24%	varav förstärkningsanställda	65	7%	124	11%	163	13%
kön							kön						
-kvinnor	2 285	44%	3 075	47%	2 736	50%	-kvinnor	31	48%	56	45%	113	69%
-män	2 869	56%	3 479	53%	2 700	50%	-män	34	52%	68	55%	50	31%
Administrativ personal	2 713	12%	3 027	12%	3 215	14%	Administrativ personal	888	100%	1 096	100%	1 279	100%
Produktionspersonal	19 462	88%	21 629	88%	19 182	86%	Produktionspersonal	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Tillkommer inhyrd personal</b>	<b>355</b>		<b>343</b>		<b>131</b>		<b>Tillkommer inhyrd personal</b>	<b>11</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	

1) Tidningstjänst AB inom Meddelande ingår ej i data för 2011.

# Redovisningsprinciper

**PostNord AB är moderbolag i koncernen PostNord som bildades vid samgåendet mellan Post Danmark A/S och Posten AB den 24 juni 2009. Detta är koncernens femte hållbarhetsredovisning.**

Hållbarhetsredovisningen är upprättad enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version 3.0, tillämpningsnivå C+. Korsreferenstabell för GRI-indikatorer återfinns på PostNords hemsida.

## Principer och avgränsningar

Ekonomiska data och medelantal anställda redovisas enligt samma principer som i PostNords Årsredovisning och innefattar hela koncernen.

Data rörande medarbetare omfattar de nordiska verksamheterna. De nordiska verksamheterna utgjorde 2013 96,0% av koncernens nettoomsättning och cirka 98,4% av koncernens medelantal anställda.

För miljödata ingår förutom de nordiska verksamheterna även Strålfors utomnordiska verksamhet. Utrikes flygtransporter ingår inte i beräkningarna. Företagen Svensk Adressändring AB och Tidningstorget AB har inte inkluderats då dessa verksamheter inte har någon betydande miljöpåverkan. ISS Document och Aditro Document Automation, som förvärvades 2013, har inte inkluderats men kommer att inkluderas i hållbarhetsredovisningen för 2014.

För medarbetardata påverkas jämförelser med år 2011 då Tidningstjänst AB inte är inkluderat i data för 2011 trots att bolaget ingick då.

Vid avvikelser mot nämnda avgränsningar anges detta i anslutning till den specifika uppgiften.

## Förvärv

Harlem Transport AS och Byrknes Auto AS, som förvärvades under slutet av 2012 har nu inkluderats i hållbarhetsredovisningen för 2013.

Under 2013 förvärvades logistikföretagen Nordisk Kyl Logistik (NKL), Transbothnia och Byrknes Auto. Dessa bolag är inkluderade i 2013 års hållbarhetsredovisning. Förvärvet av ISS Document och Aditro Document Automation är inkluderad i medarbetardata men inte i miljödata.

## Mätmetoder Miljö

PostNord följer internationella riktlinjer vid utsläppsberäkningar;

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

## Transporter

### Vägtransporter

I Sverige, Danmark och Norge utförs transporter med egna fordon och genom anlåtande av entreprenörer. I Finland anlitas endast entreprenörer.

### Energi (EN3)

Energimängden beräknas utifrån inköpta bränslemängder eller körd sträcka och fordonstyp. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används också där så krävs.

### Värmevärdet:

HVO	Europaparlamentets och rådets direktiv 2009/28/EG
Övriga drivmedel	Naturvårdsverket

### Utsläpp (EN16 och EN20)

Utsläpp av CO<sub>2</sub> beräknas utifrån inköpta bränslemängder eller körd sträcka och fordonstyp. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används också där så krävs.

### Emissionsfaktorer:

<i>Danmark</i>	
CO <sub>2</sub>	Energistyrelsen
Övriga gaser	Transportministeriet, TEMA 2010
<i>Övriga Norden</i>	
CO <sub>2</sub>	SPBI
Övriga gaser	NTM, Nätverket transporter och miljön

## Flyg

### Utsläpp (EN16 och EN20)

PostNord köper in flygtransporter för verksamhet som bedrivs i Sverige och Danmark. PostNord har under året inte använt några flygtransporter i Finland eller Norge. För den svenska verksamheten erhålls uppgifter från leverantören om bränslemängd och sträcka. För den danska verksamheten registreras genomförda transporter i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån ton/km.

### Emissionsfaktorer:

<i>Danmark</i>	Transportministeriet, TEMA 2010
<i>Sverige</i>	Naturvårdsverket

## Tåg

### Utsläpp (EN16 och EN20)

Verksamheterna i Sverige och Norge är de som använder tågtransporter i stor utsträckning. Alla tågtransporter i Sverige köps från Green Cargo och är märkta med Bra Miljöval. För tågtransporter i Norge används el som inte är baserad på fossila bränslen.



## Färja

### Utsläpp (EN3)

Det är endast verksamheten i Danmark som används färjetransporter i större utsträckning. Uppgifter om genomförda transporter registreras i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån ton/km.

#### Emissionsfaktorer:

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

## El och värme

### Energianvändning (EN4)

Elanvändning erhålls i första hand från elleverantören eller genom avläsning av mätare. I de fall elen ingår i hyran, eller av andra orsaker inte erhålls eller kan avläsas, uppskattas elanvändningen efter lokalyta (gäller främst vissa delar i den svenska verksamheten).

Kontor och terminaler värms i huvudsak med fjärrvärme eller el. I ett fåtal lokaler används naturgas. Värmeanvändningen följs upp genom avläsning eller fakturaunderlag. I vissa fall uppskattas värmeanvändningen efter lokalyta.

### Utsläpp (EN 16)

I Sverige köps el märkt Bra Miljöval och i Danmark vindkraftsel till stor del. Denna el antas inte ge några koldioxidutsläpp, då endast användningsfasen ingår i redovisningen. För övrig el beräknas koldioxidutsläppen med emissionsfaktorer från nedanstående referenser.

#### Emissionsfaktorer:

##### Danmark

El Energistyrelsen

Fjärrvärme Energistyrelsen

##### Övriga Norden

El Energimarknadsinspektionen och Energi Sverige

Värme SCB

Gas Naturvårdsverket

##### Polen, Frankrike,

UK GHG Protocol

### Tjänsteresor (EN17)

Redovisade utsläpp från tjänsteresor avser resor med flyg och tåg samt bil. Underlag erhålls från de resebyråer som PostNord har avtal med. För resor med bil beräknas utsläppen efter drivmedelsanvändning och emissionsfaktorer angivna under rubriken vägtransporter sid. 66.

## Avfall (EN22)

PostNord har även valt att redovisa avfallsmängder. Redovisade avfallsmängder erhålls från de entreprenörer som sköter PostNords avfallshantering.

### Mätmetoder kunder - Kundvärde

KVI (Kundvärdeindex) är sedan 2011 PostNords uppföljningsverktyg för att löpande följa kundnöjdhet och kundernas uppfattning om verksamheten. Den ersätter de olika kundnöjdhetsmätningar som tidigare funnits i organisationen. Mätningarna genomförs två gånger per år och omfattar PostNords samtliga affärsområden och Strålfors med fokus på de nordiska länderna.

Nyckeltalet består av tre övergripande nöjdhetsfrågor. De tre frågorna har tidigare funnits i både KTA och NKI och används också i flera externa mätningar som Svenskt Kvalitetsindex (SKI), Dansk Kvalitetsindex (DKI) och European Performance Satisfaction Index (EPSI), vilket även ger möjlighet till extern benchmark.

### Kvalitet 1:a-klassbrev

Swedish External Monitoring (SWEX) och Danish External Monitoring (DEX) är två oberoende externa kvalitetsmätningar som kontinuerligt mäter andel 1:a-klassbrev som levererats i tid från kund till kund. Mätningarna genomförs i form av en statistiskt säkrad testbrevsverksamhet som uppfyller de krav som anges i EN-standard 13850. Under 2013 har TNS SIFO samt Quotas QmbH genomfört dessa mätningar i Sverige respektive Danmark. Resultatet från de två mätningarna vägs samman till ett koncerngemensamt resultat utifrån brevvolymer i respektive land.

### Kvalitet paket

Produktionssystemen i Sverige (LUPP) och i Danmark (GTT) är två av varandra oberoende system som mäter andelen kollin som är levererade i rätt tid från första produktionsskanning – Kund. Produkterna som mäts är sammanvägda på produkterna 19 (MyPack), 25 (Postpaket) och 15 (DPD Företagspaket 16:00) för Sverige och Erhvervspakker, PrivatPakker och Postpakker för Danmark.

Eftersom de två mätningarna inte är direkt jämförbara görs detta som två separata mätningar. PostNord fortsätter arbetet som inleddes 2013 med att successivt få till stånd att mätningarna sker på ett gemensamt sätt via ett system som heter CEM. När det arbetet är klart kommer PostNord att få en gemensam nordisk rapport gällande leveranskvalitet för paket utifrån produkterna MyPack, PallEtt och DPD.

**Mätmetoder externa partners**

I Sverige genomförs en årlig undersökning av våra externa partners uppfattning om samarbetet med PostNord. 2013 intervjuades 285 slumpmässigt utvalda svenska postombud. Intervjuerna genomfördes per telefon. Undersökningen resulterar i ett Nöjdpartnerindex (NPI-tal). NPI är ett viktat medelvärde av fyra separata frågor om totalintrycket av samarbetet med PostNord.

**Mätmetoder medarbetare****Medelantal anställda**

Beräknas genom att det totala antalet betalda timmar divideras med normtiden för en heltidsarbetande.

**Totala antalet anställda (LA1 och LA13)**

Totala antalet anställda vid periodens utgång. Fördelat på administrativ personal och produktionspersonal. Produktionspersonal fördelat på grundbemanning och förstärkningsanställda.

**Grundbemanning**

Avser samtliga månadsanställda på hel- och deltid. Definitionen av grundbemanning är att den ska täcka ett grundbehov vid "normalflöde" i produktionen. Förstärkningsanställda ska kapa "toppar" i produktionen, exempelvis vid jul eller semester.

**Personalomsättning (LA2)**

Antal personer som slutat under året i förhållande till grundbemanningen i slutet av året.

**Sjukfrånvaro (LA7)**

Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie, avtalad arbetstid, redovisad i procent.

Sjukfrånvaron innefattar sjukfrånvaro när den anställde själv är sjuk.

Ordinarie, avtalad arbetstid i timmar omfattar såväl timavlönade som förstärkningsanställdas tid. Utöver ordinarie arbetstid omfattas även sjukfrånvaro, semester, föräldraledighet och vård av sjukt barn samt övriga betalda ledigheter.

**Arbetsskador (LA7)**

Registrerade arbetsskador, i förhållande till arbetade timmar (inkluderar inte färdarbetsolyckor). Även

mindre skador (första-hjälpen-nivå) har inkluderats i redovisningen. Beräkningarna utgår från totalt antal arbetade timmar, oavsett anställningsform. Skadekvoten beräknas som totala antalet skador per 1 000 000 arbetade timmar. Arbetsskador anmäls till ärmsta chef i Sverige och Danmark. Registrering sker i systemet C2 i Sverige, Skadesanmeldesesystemet (SKA) i Danmark och i ett ledelses- och informationssystem (LIS) i Norge. I Finland finns inget speciellt registreringssystem så rapportering sker på särskilda blanketter som sammanställs i en arbetskyddskommission. Ur systemen och sammanställningen kan statistik över anmälda arbetsskador hämtas och sorteras i olika kategorier som exempelvis fall- kläm- och trafikskador. Det är väl kommunicerat att arbetsskador ska registreras.

**Medarbetarindex (MIX)**

Utfallet av koncernens medarbetarundersökning resulterar i ett medarbetarindex (MIX). Mätningen genomförs tillsammans med extern part, den är anonym och analyseras av en utifrån koncernen oberoende partner.

**Ledarskapsindex (LIX)**

Utfallet av koncernens medarbetarundersökning resulterar också i ett ledarskapsindex (LIX). LIX mäter resultatet för den närmaste chefens ledarskap från dennes medarbetare, i vilken utsträckning medarbetarna upplever att den närmaste chefen lever upp till PostNords ledarkriterier; leverera, involvera, ta ansvar och tydlighet.

**Mätmetoder samhälle****Corporate image**

Corporate image är en undersökning som genomförs av det externa bolaget TNS SIFO. Undersökningen bygger på en mätning där cirka 400 privatpersoner per vecka (200 i Sverige och 200 i Danmark) svarar på frågor om hur de uppfattar Posten respektive Post Danmark. Undersökningen består av fem nyckelfrågor som tillsammans bildar ett index. Resultatet för PostNord är ett sammanvägt resultat för Posten Sverige och Post Danmark (63% Posten Sverige, 37% Post Danmark).

# Bestyrkanderapport

## Revisors rapport över översiktlig granskning av PostNord AB:s hållbarhetsredovisning.

Till läsarna av PostNord AB:s hållbarhetsredovisning

### Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i PostNord att översiktligt granska PostNords hållbarhetsredovisning för år 2013. PostNord har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på sid. 42.

### Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för det löpande arbetet inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, socialt ansvar och hållbar utveckling samt för att upprätta och presentera hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sid. 42 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines G3 (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig

granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och kvalitetskontroll och god revisionsred i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

De kriterier som vår granskning baseras på är de delar av Sustainability Reporting Guidelines G3, utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt de redovisnings- och beräkningsprinciper som företaget särskilt tagit fram och angivit. Dessa framgår av sid. 66–68. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

### Uttalande

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan angivna kriterierna.

Stockholm den 28 februari 2014

KPMG AB

**Helene Willberg**  
Auktoriserad revisor

**Torbjörn Westman**  
Specialistmedlem i FAR

# Bolagsstyrning

71	Styrning av PostNord
75	Årsstämma
76	Styrelse
80	Group Executive Team
83	Intern styrning
85	Samhällsuppdragen

# Styrning av PostNord

**PostNord strävar efter att skapa långsiktigt värde för ägare och övriga intressenter samtidigt som utförandet av en samhällsomfattande posttjänst på affärsmässiga grunder säkerställs. En förutsättning för detta är en väl fungerande bolagsstyrning.**

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

## Ägarstruktur

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

## Viktiga principer och regelverk för styrningen av PostNord

### Externa regelverk

- Svenska aktiebolagslagen.
- Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt danska statens ägarprinciper (staten som aktionær)<sup>1)</sup>.
- Svensk kod för bolagsstyrning.
- NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter.
- Svenska årsredovisningslagen.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.
- Annan berörd lagstiftning.
- FN:s Global Compact.

### Externa postala regelverk

- UPU-konventionen.
- EU:s postdirektiv.
- Postlagen (SE).
- Postförordningen (SE).
- Tillståndsvillkor för Posten AB (SE).
- Lagar och förordningar om elektronisk kommunikation (SE).
- Lov om Post Danmark A/S (DK).
- Postlov (DK).
- Bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomheder (DK).
- Bekendtgørelse om gebyrer i henhold til postloven (DK).
- Bekendtgørelse om en udligningsordning til finansiering af befordringspligten (DK).
- Individuel tilladelse til Post Danmark A/S (DK).
- Regnskabsreglement for Post Danmark A/S (DK).

### Interna regelverk

- Bolagsordning.
- Styrelsens arbetsordning.
- Revisionskommitténs och Ersättningskommitténs arbetsordningar.
- VD-instruktion.
- Beslutsordning för PostNord AB.
- Verksamhetsstyrning inklusive koncernpolicies (se sid. 72-73).
- Redovisningsmanual.
- Ramverk för intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen.
- Compliance-program på konkurrensrättsområdet med flera.
- Riktlinjer för bestämmande av anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

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

## Ägarstruktur





### Koncernpolicies

Inom PostNord finns bland annat följande policies:

- Uppförandekod (inkluderar flera av policies nedan).
- Finanspolicy.
- Miljöpolicy.
- Kvalitetspolicy.
- Arbetsmiljöpolicy.
- Säkerhetspolicy (inklusive IT- och informationssäkerhet).
- Informations- och insiderpolicy.

- Förvärvspolicy.

- Mediepolicy.

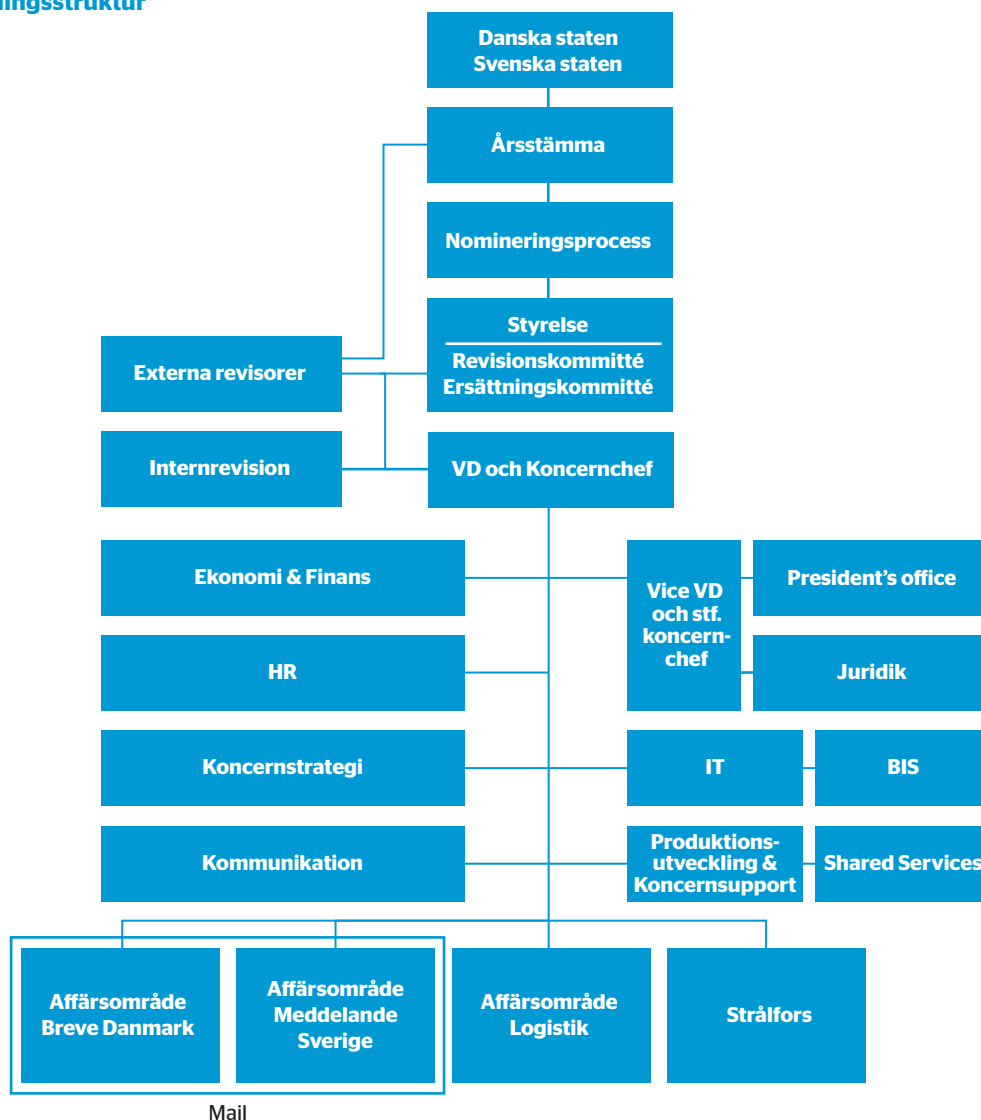
- Kreditpolicy.

### Styrningsstruktur

De huvudsakliga beslutsorganen i PostNord är:

- Årsstämman.
- Styrelsen.
- VD och koncernchefen biträdd av Group Executive Team.

### Styrningsstruktur



### Implementering av ny organisation under 2014

Från den 31 mars 2014 implementerar PostNord en ny organisation. Förändringen syftar bland annat till att skapa ökad tydlighet mot kund, ökat fokus på e-handel samt större potential till samordningsvinster i verksamheten.

Förändringen innebär bland annat att en matrisorganisation införs. Landsenheter bildas (Sverige, Danmark samt Norge/Finland) för att möjliggöra

ökad enhetlighet mot kund och etablering av integrerade produktionsmodeller. Samtidigt formas ett nordiskt affärsområde för Mail & Communication och en koncernstrategisk enhet för e-handel med ansvar för marknads- och tjänsteutveckling inom respektive område i Norden. Strålfors drivs fortsatt som ett dotterbolag med stark samordning med affärsområdet Mail & Communication.

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

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

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

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

Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisering och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen. Postala tillstånd är emellertid knutna till legal struktur/ de juridiska personerna (Post Danmark A/S, Posten AB), vilket medför att det formella ansvaret för uppfyllande av villkoren i licenserna följer den legala strukturen.

## Styrmodell

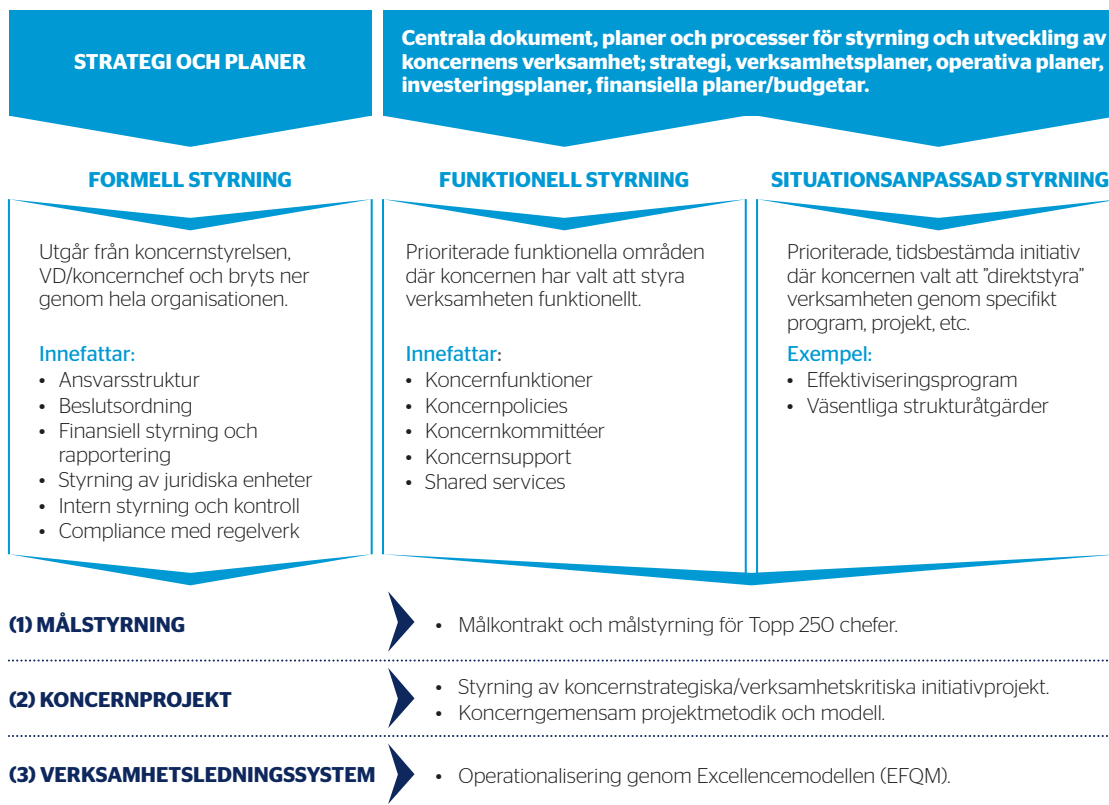
PostNords verksamhetsstyrning består av sju huvudelement. Den huvudsakliga koncernstyrningen omfattar Formell styrning, Funktionell styrning och Situationsanpassad styrning, som tillsammans med PostNords strategi och planer sätter ramar, villkor och riktning för koncernens verksamhet.

De andra elementen utgörs av (1) målstyrning för koncernens högsta chefer, (2) hantering och drivande av koncernprojekt och (3) verksamhetsledningssystem med tillhörande certifikat för kvalitet, miljö och arbetsmiljö samt uppföljning och utvärdering av verksamheten med stöd av excellencemodellen EFQM. Hållbarhetsaspekter är integrerade i styrmodellen.

## Excellencemodellen (EFQM)

För att utvärdera och följa upp verksamhetsledningssystemet använder PostNord från 2012 den så kallade EFQM-modellen (European Foundation of Quality Management). Denna modell utgår från och tar sikte på värdeskapande för alla väsentliga intressenter; ägare, kunder, samhälle och medarbetare. Modellen utgår från ett helhetsperspektiv på ledning och utveckling av verksamheten och består av nio kriterier varav fem insatskriterier och fyra resultatriterier.

## Styrmodell enligt PostNords verksamhetsstyrning



Excellencemodellen syftar till att:

- Säkra helhetsperspektiv på verksamheten.
- Stärka konkurrenskraften.
- Skapa förståelse och sammanhang mellan insats och resultat.
- Skapa riktning och framdrift genom att koppla handling och prioritering i vardagen till vision och önskad position.
- Skapa tydligt kundvärde.

Under 2012 och 2013 genomfördes ett utbildningsprogram för koncernens 250 högsta chefer samt ett antal specialister, i syfte att bidra till implementeringen av modellen.

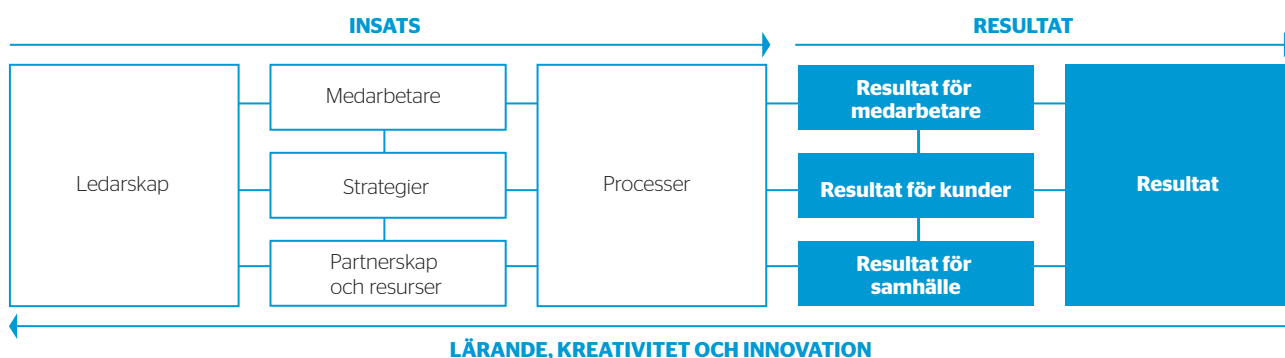
Under 2013 genomförde koncernens affärsområden och koncernfunktioner en självutvärdering i enlighet med modellens utformning. Interna team, bestående av personer från affärsområden och koncernfunktioner, har värderat koncernens enheter och lämnat feedback som fokuserar på respektive enhets styrkor samt förbättringspotential. Group Executive Team ansvarar för att omsätta förbättringspotentialen till åtgärder.

#### Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

PostNord tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

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

## Excellencemodellen



# Årsstämma

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

Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen att ett förslag ska biträdas av en högre andel av de på stämman företrädde aktierna och avgivna rösterna. Styrelsen är ansvarig för att underätta om tid och plats för årsstämman. Kallelse till årsstämma sker genom brev till aktieägarna, annonsering, genom information i årsredovisningen samt på koncernens hemsida. Riksdagsledamöter, folketingsledamöter och allmänhet bjuds in till att närvara och ställa frågor på årsstämman.

## Årsstämma 2013

Årsstämman 2013 avhölls den 18 april. Stämman fattade följande beslut:

- Fastställande av resultaträkningen och balansräkningen samt koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen.
- Vinstdisposition i enlighet med styrelsens förslag att utdelning ska lämnas till aktieägarna med 0,0515 kronor per aktie, sammanlagt 103 MSEK.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2012.
- Beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Beslut om att styrelsen skall bestå av åtta stämmovalda ledamöter utan suppleanter.
- Nyval av Jens Moberg som styrelsens ordförande. Omval av ledamöterna Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Jonas Iversen och Torben Janholt. Nyval av Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen samt Anita Steen som styrelseledamöter.
- Beslut om arvoden till styrelsen för tiden intill nästa årsstämma. Beslut om att styrelse- eller kommittéarvode ej ska utgå till ledamot anställd i Regeringskansliet samt att arvode till revisor ska utgå enligt godkänd räkning.
- Nyval av revisionsbolaget KPMG AB, med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor, till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma. Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på koncernens hemsida [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

## Årsstämma 2014

PostNords årsstämma 2014 är planerad att äga rum den 23 april 2014. Information om tidpunkt finns på koncernens hemsida [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

Kallelse till årsstämman sker genom brev till aktieägarna, annonsering i Post och Inrikes Tidningar samt på koncernens hemsida. Vidare informeras om att kallelse har skett genom annons i Dagens Nyheter. Underrättelse om tid och plats för årsstämman sänds till riksdagens och folketingets respektive centrala kanslier i anslutning till utfärdandet av kallelsen.

Stämmoprotokoll publiceras så snart de har justerats. Allmänhet, riksdagsledamöter och folketingsledamöter har möjlighet att anmäla sig till årsstämman via e-post till: [ir@posten.se](mailto:ir@posten.se).

## Förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår årsstämman följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare (ersättningsprinciper i förslaget i sammandrag):

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara väl avvägd, konkurrenskraftig, takbestämd, rimlig och ändamålsenlig samt bidra till god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet.

För koncernchefen och andra ledande befattningshavare (anställda enligt svensk arbetsrätt) i koncernen tecknas individuella premiebestämda pensionsavtal där avgiften uppgår till högst 30% av den fasta månadslönen. Erforderliga försäkringar tecknas inom ramen för denna avgift. Pensionsålder är för närvarande 62 år eller 65 år. Vid framtida rekrytering ska den vara 65 år. För ledande befattningshavare som är anställda i enlighet med dansk arbetsrätt tillämpas fullt ut premiebaserade pensioner och pensionsåldern för sådana ledamöter följer dansk arbetsrätt.

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

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

# Styrelse

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

## Styrelsens sammansättning

Styrelsen utses av årsstämman och ska enligt årsstämman beslut bestå av åtta årsstämموvalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med tre suppleanter utsedda av de anställdas organisationer. Svenska staten anger i sin ägarpolicy att målsättningen är att andelen av vardera kön i styrelsen ska vara minst 40%. I PostNords styrelse var fördelningen kvinnor/män 38%/62% under 2013 (ordinarie ledamöter).

## Styrelsens arbete

### Arbetsformer

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbetsordningen reglerar bland annat ordförandens uppgifter, information till styrelsen och ansvarsfördelning

mellan VD och styrelse. Ingen uppdelning av styrelsearbetet finns mellan styrelseledamöterna utöver de kommittéer som presenteras i denna rapport.

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

VD och andra tjänstemän i bolaget deltar i styrelsens sammanträden som föredragande eller i administrativa funktioner. Jørn Schmidt har varit styrelsens sekreterare under 2013.

## Styrelsemöten 2013

Datum för styrelsemöte	Huvudämne	Ytterligare väsentliga frågor
21 februari	Årsbokslut 2012	Revisionsupphandling Terminalinvestering i Oslo
18 april	Konstituerande styrelsemöte	
24 april	Förvärv av logistikverksamhet	
14 maj	Delårsrapport	Finansstrategi för PostNord AB Investering sorteringsmaskiner
3 juni	Personalfrågor	
8 juli	Personalfrågor	
26 augusti	Delårsrapport	PostNords koncernstrategi
20 september	Firmateckning	
6 november	Delårsrapport	
10 december	Affärsplan 2014-2016	Principer för ersättning till VD och ledande befattningshavare

## Närvaro styrelsen 2013

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

<sup>1)</sup> Tillträdde vid årsstämman den 18 april 2013.

<sup>2)</sup> Avgick vid årsstämman den 18 april 2013.



## Styrelsemöten och frågor 2013

Under 2013 har styrelsen avhållit tio möten, varav ett konstituerande. Styrelsens arbetsordning inrymmer bland annat fastställande av delårsrapporter, bokslut och årsredovisning. Detta har även avhandlats under 2013. VD har presenterat ekonomisk situation och marknadssituation vid mötena. Under 2013 har en viktig del av styrelsens arbete varit att rekrytera en ny VD. För den uppgiften tillsattes en rekryteringskommitté under ledning av styrelsens ordförande Jens Moberg och med ledamöterna Mats Abrahamsson, Torben Janholt och Jonas Iversen. Under 2013 har styrelsen även avhandlat koncernens strategi, förvärv, anställningsfrågor och affärsplan. Under året har styrelsen löpande behandlat rapporter från revisionskommittén och ersättningskommittén samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Bolagets revisorer har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

Styrelsen har även avhandlat frågor om koncernens hållbarhetsarbete och mål inom området, med bakgrund av ägarinitiativ på området. Styrelseledamöter har deltagit i seminarier kring hållbarhet med den svenska ägaren.

### Revisionskommittén

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

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

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

I Revisionskommittén ingick till tiden för årsstämman den 18 april Gunnel Duveblad (ordf.), Bjarne Hansen, Anne Birgitte Lundholt och Jonas Iversen. Från årsstämman ingick Gunnel Duveblad (ordf.), Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen och Jonas Iversen. Jonas Iversen avgick som styrelseledamot och medlem i Revisionskommittén den 14 februari 2014.

Under 2013 har kommittén totalt sammanträtt sex gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

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

### Ersättningskommittén

Ersättningskommitténs uppgift är att bereda och till styrelsen lämna förslag i frågor om ersättning och andra anställningsvillkor

för bolagsledningen samt principer för bestämmande av styrelsearvoden till externa ledamöter i koncernens dotterbolag. Ersättningskommittén har ingen egen beslutanderätt.

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

I Ersättningskommittén ingick till tiden för årsstämman den 18 april Fritz H. Schur (ordf.), Mats Abrahamsson, Ingrid Bonde och Torben Janholt. Från årsstämman ingår Jens Moberg (ordf.), Mats Abrahamsson, Anita Steen och Torben Janholt i Ersättningskommittén.

Under 2013 har kommittén totalt sammanträtt två gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Ersättningar och villkor för ledande befattningshavare.
- Pensionsvillkor för ledande befattningshavare.
- Konkreta frågor om ersättningar till ledamöter i Group Executive Team.

### Ersättningar i PostNord

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

Lönesättningen för anställda på PostNord ska vara marknadsmässig. För ytterligare detaljer kring ersättningar till ledande befattningshavare, se not 5 "Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar" i koncernens finansiella rapporter.

Riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2013 finns översiktligt beskrivna i koncernens årsredovisning 2012 och finns återgivna i sin helhet på koncernens hemsida.

### Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete

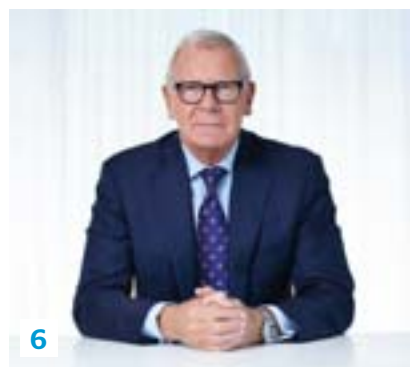
Styrelsen gör årligen en egen utvärdering av styrelsearbetet. Utvärderingen genomförs dels via en enkät, dels via samtal mellan styrelseordföranden och styrelseledamöterna. Områden som utvärderas är exempelvis hur viktiga beslut förbereds, diskuteras och behandlas, om det är rätt frågor som tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen. Återkopplingen till ledamöterna sker dels skriftligen, dels muntligen.

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

Då ny styrelseordförande tillträdde i samband med årsstämman den 18 april 2013, och då ny VD och Koncernchefen tillträdde den 1 oktober 2013, har beslutats att den årliga utvärderingen av styrelsens och VD:s respektive arbeten genomförs först i början av 2014.

### Styrelsens arvode

Styrelsens arvode fastställdes av årsstämman 2013. Det beslutade arvodet till de bolagsstämmovalda ledamöterna för tiden intill nästa årsstämma uppgår till 250 000 SEK och till styrelsens ordförande till 600 000 SEK. För Revisionskommittéarbete ersätts ledamot med 50 000 SEK och ordföranden med 62 500 SEK, och för Ersättningskommittéarbete ersätts ledamot med 25 000 SEK och ordföranden med 37 500 SEK. Styrelse- eller kommittéarvode utgår ej till ledamot anställd i det svenska Regeringskansliet.



## PostNords styrelse

### 1. Jens Moberg

Född 1962.  
HD.  
Styrelseordförande sedan april 2013.  
Ordförande i Ersättningskommittén sedan april 2013.  
Tidigare bland annat verksam inom IBM Danmark och därefter inom Microsoft Corporation, senast som Corporate Vice President. Styrelseordförande i Grundfos Holding och Herlufsholm Skole og Gods. Styrelseledamot Axcel samt Poul Due Jensens Fond.

### 2. Gunnel Duveblad

Född 1955.  
Systemvetare.  
Styrelseledamot sedan augusti 2009.  
Ordförande i Revisionskommittén sedan 2009.  
Tidigare bland annat VD för EDS Norra Europa samt verksam på ledande positioner inom IBM. Styrelseordförande i Team Olivia AB, Global Scanning A/S och Stiftelsen Ruter Dam. Styrelseledamot i bland annat HiQ International AB och Sweco AB.

### 3. Mats Abrahamsson

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

### 4. Christian Ellegaard

Född 1969.  
MBA.  
Styrelseledamot sedan april 2013.  
Medlem i Revisionskommittén sedan april 2013.  
Medlem av koncernledningen i Berendsen Plc och VD för Facility. Tidigare olika positioner inom Berendsen-koncernen, bland annat VD i Danmark.

### 5. Sisse Fjelsted Rasmussen

Född 1967.  
HA och Cand.merc.aud.  
Styrelseledamot sedan april 2013.  
Medlem i Revisionskommittén sedan april 2013.  
CFO/koncerndirektör i Scandinavian Tobacco Group. Tidigare nordisk ekonomidirektör i Grey Global Group. Bakgrund som revisor på Deloitte och Arthur Andersen.

### 6. Torben Janholt

Född 1946.  
Merkonom.  
Styrelseledamot sedan augusti 2009.  
Medlem i Ersättningskommittén sedan 2009.  
Tidigare bland annat VD i J Lauritzen A/S. Styrelseordförande i Otto Suenson A/S. Styrelseledamot i A/S United Shipping & Trading Company, Danmarks Rederiforening och Lloyd concept store.



### PostNords styrelse, forts.

#### 7. Anitra Steen

Född 1949.

Fil.kand.

Styrelseledamot sedan april 2013.

Medlem i Ersättningskommittén sedan april 2013.

Tidigare bland annat VD för Systembolaget, generaldirektör för Riksskatteverket och statssekreterare på Utbildnings- och Finansdepartementen i Sverige.

Styrelseordförande i AB Svenska Spel, Telge Inköp AB, AFA Försäkring och Iris Invest AB. Styrelseledamot i Det Naturliga Steget.

### Arbetsstagarrepresentanter

#### 8. Lars Chemnitz

Född 1957.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

Styrelseledamot sedan januari 2010.

#### 9. Alf Mellström

Född 1956.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

Styrelseledamot sedan augusti 2009.

Anställd i Posten sedan 1978.

#### 10. Ann-Christin Fällén

Född 1955.

Facklig företrädare utsedd av ST.

Styrelseledamot sedan maj 2012.

Anställd i Posten sedan 1977.

### Suppleanter för de fackliga företrädarna

#### Peter Madsen

Född 1953.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

Suppleant sedan januari 2010.

Anställd i Post Danmark sedan 1990.

#### Isa Merethe Rogild

Född 1949.

Facklig företrädare utsedd av ST.

Suppleant sedan augusti 2009.

Styrelseledamot i Post Danmark A/S sedan 1995. Anställd i Post Danmark sedan 1966.

#### Johan Lindholm

Född 1979.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

Suppleant sedan april 2012.

Anställd i Posten sedan 1998.

*Fritz H. Schur avgick som styrelseordförande och Bjarne Hansen, Ingrid Bonde och Anne Birgitte Lundholt avgick som styrelseledamöter vid årsstämman den 18 april 2013. Den 14 februari 2014 avgick Jonas Iversen som styrelseledamot. För tiden intill PostNords årsstämma den 23 april har Patrik Jönsson, kansliråd på Finansdepartementet, adjungerats till styrelsen.*

# Group Executive Team

**Styrelsen utser och entledigar verkställande direktör. VD utser och biträds av Group Executive Team. VD leder teamets arbete. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernen i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar.**

Förhållandet mellan styrelse och VD regleras i styrelsens arbetsordning och VD-instruktionen. VD/koncernchef är personligt ansvarig gentemot styrelsen för den löpande driften av verksamheten och ska verkställa den strategiska inriktning som styrelsen fastställer för verksamheten.

Håkan Ericsson tillträdde som VD och koncernchef för PostNord den 1 oktober 2013. Han efterträdde Lars Idermark som var VD och koncernchef från den 1 mars 2011 till den 15 maj 2013. Knud B. Pedersen, som är vice VD och vice koncernchef, upprätthöll under mellanperioden uppgiften som VD och koncernchef.

## Group Executive Team

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

Under 2014 kommer koncernens organisation att förändras, bland annat innebärande implementeringen av en matrisorganisation med landsenheter respektive affärsområden/koncernstrategiska enheter/dotterbolag. PostNords Group Executive Team infördes 1 februari 2014 och dess sammansättning speglar den nya organisationens struktur.

Group Executive Team består av:

- Verkställande direktör tillika koncernchef.
- Vice verkställande direktör tillika vice koncernchef.
- Chef affärsområde PostNord Mail & Communication.
- Chef affärsområde PostNord Logistics.
- Chef Strålfors.
- Chef E-commerce & Corporate Clients samt Koncernfunktion Strategi.
- Chef PostNord Sverige.
- Chef PostNord Danmark.
- Chef PostNord Norge och PostNord Finland.
- CFO.
- Chief Information Officer.
- HR-direktör.
- Kommunikationsdirektör.
- Chef Teknik och Infrastruktur.



1



4



6



2



5



7



3

## PostNords koncernledning

### 1. Håkan Ericsson

Född 1962.  
Civilekonom.  
Verkställande direktör och koncernchef sedan 1 oktober 2013.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2013.  
Tidigare chef för Carlson Wagonlit Travels Nord- och Latinamerikanska verksamheter och innan dess chef för verksamheten i EMEA och Latinamerika. Tidigare även VD för Loomis Cash Handling, Executive Vice President i SAS, Managing Director för DHL Europas fraktverksamhet samt ledande roller i logistikkoncernerna Danzas, ASG och Fraktarna.

### 2. K. B. Pedersen

Född 1948.  
Utbildad hos Post- & Telegrafvæsenet i Danmark.  
Vice VD och vice koncernchef sedan 2011.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2009.  
Tidigare Vice VD och chef för koncernfunktion Produktionsutveckling. Tidigare vice administrerande direktör i Post Danmark A/S samt vicedirektör i P&T. Styrelseledamot i bpost samt styrelseordförande i e-Boks A/S.

### 3. Henrik Rättzén

Född 1965.  
Civilekonom.  
CFO sedan 2012.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2012.  
Tidigare nordisk CFO inom Codan Trygg-Hansa. Tidigare även partner vid KPMG. Styrelseledamot i Movestic Livförsäkrings AB.

### 4. Johanna Allert

Född 1975.  
Civilingenjör.  
Chef Teknik och infrastruktur sedan 2014.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2011.  
Tidigare chef för Produktionsutveckling inklusive Koncernsupport & Shared Services.

### 5. Henning Christensen

Född 1962.  
Ingenjör.  
Chef PostNord Danmark sedan 2014.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2012.  
Tidigare chef för affärsområde Breve Danmark, chef för Produktion & Transport (PRT) i Breve Danmark A/S, vicedirektör i Brevproduktion & Transport under Post Danmark samt brevcenterdirektör på Københavns Postcenter.

### 6. Joss Delissen

Född 1963.  
Civilekonom.  
Chief Information Officer sedan 2009.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2009.  
Tidigare olika befattningar inom Unilever, senast Director Solutions Architecture.

### 7. Andreas Falkenmark

Född 1955.  
Jur. kand.  
Chef affärsområde PostNord Mail & Communication sedan 2014.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2009.  
Tidigare chef för affärsområde Meddelande Sverige, VD i NK Förvaltnings AB, VD i Duka AB, VD i Coop Sverige AB, VD i Observer Northern Europe.





**8. Annemarie Gardshol**

Född 1967.  
Civilingenjör.  
Chef E-commerce & Corporate Clients samt koncernfunktion Strategi sedan 2014. Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2012.  
Tidigare chef Koncernstrategi, ledande befattningar inom Gambro; strategi, global marketing och senast som Senior Vice President för FoU. Tidigare även management-konsult vid McKinsey & Company. Styrelseledamot i Etac AB.

**9. Finn Hansen**

Född 1956.  
Cand. scient.  
HR-direktör sedan 2013.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2009.  
Tidigare chef för affärsområde Breve Danmark. Tidigare även vice direktör för Distribution, vice direktör i Brevproduktion och Transport samt olika ledningsposter i Post Danmark A/S.



**10. Anders Holm**

Född 1958.  
Marknadsekonom.  
Chef PostNord Sverige sedan 2014. Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2014.  
Tidigare chef för Posten Logistik AB i Sverige. Tidigare även sälj-/marknadsdirektör på Posten Logistik AB i Sverige samt olika befattningar inom UPS, senast som Manager Europén Strategi Group Integration.

**11. Per Mossberg**

Född 1953.  
Ekonom.  
Kommunikationsdirektör sedan 2009. Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2009.  
Tidigare kommunikationsdirektör i Posten AB, partner i JKL AB, kommunikationsdirektör i Telia AB, informationsdirektör i Trygg-Hansa SPP AB, Nobel Industrier och AB Bofors samt VD i Näringslivets EU-fakta och Näringslivets Ekonomifakta. Styrelseordförande i CSR Sweden och Sveriges Kommunikatörer.



**12. Robin Olsen**

Född 1970.  
Civilingenjör, Master of Management.  
Chef PostNord Norge och PostNord Finland sedan 2014.  
Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2014.  
Tidigare chef för PostNord Logistics i Norge, VD i Tollpost Globe AS.

**13. Per Samuelson**

Född 1957.  
Civilekonom.  
Chef Strålfors sedan 2009. Medlem i koncernledningen/Group Executive Team sedan 2009.  
Tidigare lärare på HHS och IFL, olika befattningar inom Perstorps- och PLM-koncernerna, senast divisionschef i PLM:s koncernledning. Styrelseordförande i BTJ Group AB. Styrelseledamot i Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, Priveq Advisory AB samt i Aniagra.

*Henrik Højsgaard avgick som chef för affärsområde Logistik den 31 december 2013. Tillförordnad chef för affärsområdet PostNord Logistics är Mats Johansson.*

**Revisorer**

KPMG AB, med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor, utsågs på årsstämman 2013 till PostNords revisorer. Revisorererna träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltar också vid ett antal möten i Revisionskommittén. Under 2013 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett (1) styrelsemöte. Styrelsens ledamöter har därvid haft möjlighet att ställa frågor till revisorn.

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



# Intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen

## Ramverk

PostNords ramverk för intern styrning och kontroll utgår från det ramverk som tagits fram av The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Den interna styrningen och kontrollen utgör en integrerad del av verksamheten. Koncernen arbetar enligt en modell med tre "försvarslinjer" som illustrerar hur ansvaret för den interna styrningen och kontrollen har organiserats. Den första försvarslinjen utgörs av ledningarna för PostNords affärsverksamheter. Dessa är ansvariga för identifiering och hantering av risker avseende finansiell rapportering inom sina respektive ansvarsområden. I den andra försvarslinjen återfinns ett antal styr- och kontrollfunktioner i form av PostNords koncernfunktioner. Koncernfunktionerna har mandat att utfärda koncerngemensamma regler och riktlinjer inom sina respektive ansvarsområden samt skyldighet att följa upp efterlevnaden av dessa. Dessa regler och riktlinjer ska säkerställa att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs samt att verksamheten styrs mot uppställda mål. Den andra försvarslinjen kan även utföra egna kontroller och skapa förutsättningar för att upptäcka och hantera eventuella risker och felaktigheter som passerat den första försvarslinjen. I den tredje försvarslinjen återfinns den oberoende gransknings och kontrollfunktionen i form av koncernens internrevision med uppgift att granska effektiviteten och tillförlitligheten i koncernens interna styrning och kontroll. Detta arbete utförs löpande i enlighet med en årlig revisionsplan som fastställs av revisionskommittén. Funktionen rapporterar till styrelsen och till VD.

## Kontrollmiljö

I syfte att säkerställa en god kontrollmiljö har bland annat organisation, beslutsvägar och befogenheter definierats och kommunicerats inom koncernen. Styrelsens arbete och ansvar regleras i styrelsens arbetsordning. Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med kontroll och kvalitetssäkring av koncernens finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering, med avseende på den finansiella rapporteringen. Kommitténs arbete bidrar till att säkerställa en korrekt och tillförlitlig rapportering, bland annat genom löpande diskussioner med PostNords ledning och externa revisorer samt genom en granskning av tillämpade redovisningsprinciper och uppmärksammade redovisningsfrågor. VD och koncernchefens arbetsuppgifter och befogen-

heter regleras i en av styrelsen fastställd instruktion. Beslutsrätten i koncernen regleras i en beslutsordning, vilken utgår från den ansvarsfördelning som styrelsen fastställt i sin arbetsordning. I beslutsordningen framgår den beslutsrätt som VD delegerat till de chefer som rapporterar till VD. Cheferna kan vidaredelegera sin beslutsrätt inom sina ansvarsområden. Viktigare dokument firmatecknas av de av styrelsen särskilt utsedda firmatecknarna, två i förening. Internrevisionsfunktionen har i uppgift att granska den interna styrningen och kontrollens effektivitet. I koncernen finns även uppförandekoder och olika policydokument som även de utgör delar av kontrollmiljön.

## Identifiering och hantering av risker

Under 2013 har PostNords verksamhet styrts enligt den styrmodell som presenteras på sid. 73. I styrelsens arbetsordning definieras intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen som en process genom vilken styrelsen, verkställande direktören och medarbetarna strävar efter att säkerställa den finansiella rapporteringens tillförlitlighet. Risker avseende finansiell rapportering identifieras och utvärderas tillsammans med andra typer av risker inom ramen för koncernens verksamhetsövergripande riskhanteringsprocess samt genom analyser i koncernens olika bolag och enheter. Risker i den finansiella rapporteringen behandlas även av revisionskommittén och styrelsen som regelbundet utvärderar och övervakar hur dessa hanteras. Se även Risker och riskhantering, sid. 95.

## Kontrollaktiviteter

Inom koncernen har kontrollaktiviteter utformats och implementerats i syfte att eliminera eller begränsa förekomsten eller effekterna av de risker som identifierats. Aktiviteterna omfattar bland annat besluts- och attestregler, verifiering, avstämningar, manuella och programmerade kontroller, liksom ansvars- och arbetsfördelning i processer och rutiner. En korrekt och tillförlitlig rapportering säkerställs vidare genom styrande dokument och processer rörande redovisning och finansiell rapportering. Dessa dokument och processer uppdateras av koncernens ekonomi- och finansfunktion vid ändringar av lagstiftning, redovisningsregler, rapporteringskrav med mera. Enheten Shared Services levererar tjänsterna redovisning, finansadministration, kundfakturering, leverantörsbetalningar och löneadministration till koncernens centrala verksamheter. I Sverige levereras

tjänsterna via partners. Shared Services säkerställer att de tjänster som outsourcats levereras med hög kvalitet till de uppdragsgivande enheterna. Kvaliteten i leveranserna säkerställs genom uppföljning av partners internkontrollaktiviteter och rapportering av uppfyllnad av avtalade servicenivåer och kvalitetskriterier till samverkansforum. Koncernens ekonomi- och finansfunktion ansvarar för koncernredovisning och koncernbokslut samt för koncernens gemensamma affärssystem, SAP. I detta ansvar ingår regelbundna analyser av de finansiella resultaten från affärsområden och koncernfunktioner. I boksluts- och rapporteringsprocessen finns kontroller vad gäller redovisning, värdering, upplysningskrav samt tillämpning av fastställda redovisningsprinciper.

### Kommunikation

I svenska statens ägarpolicy anges de riktlinjer för extern rapportering som gäller för företag med statligt ägande, vilka PostNord tillämpar. Koncernens redovisningsmanual och kompletterande interna riktlinjer för redovisnings- och bokslutsarbetet uppdateras löpande och kommuniceras till berörda medarbetare, bland annat via koncernens intranät. Styrelsen och revisionskommittén erhåller regelbundet finansiella rapporter avseende koncernens ställning och resultatutveckling och granskar samtliga kvartalsbokslut och koncernens årsredovisning, innan dessa offentliggörs. Kommunikation med externa intressenter sker genom pressmeddelanden och via PostNords webbplats. Finansiell rapportering sker även direkt till den danska respektive den svenska ägaren.

### Styrning och uppföljning

PostNords verksamhet rapporteras och utvärderas månadsvis med utgångspunkt i verksamhetsmålen. Vid varje styrelsemöte behandlas PostNords ekonomiska situation. Styrelsens kommittéer har viktiga roller vad gäller ersättningar, finansiell rapportering samt intern styrning och kontroll. Revisionskommittén får regelbundet rapporter från koncernens externa och interna revisorer. Revisionskommittén följer upp att åtgärder vidtas för att förbättra den interna styrningen och kontrollen med anledning av revisorernas iakttagelser och rekommendationer. Samtliga bolag och koncernfunktioner genomför årligen en självvärdering av den interna styrningen och kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Resultatet av självvärderingen sammanställs av koncernens ekonomi- och finansfunktion och avrapporteras till revisionskommittén och styrelsen samt till koncernens affärsområden och övriga koncernfunktioner.

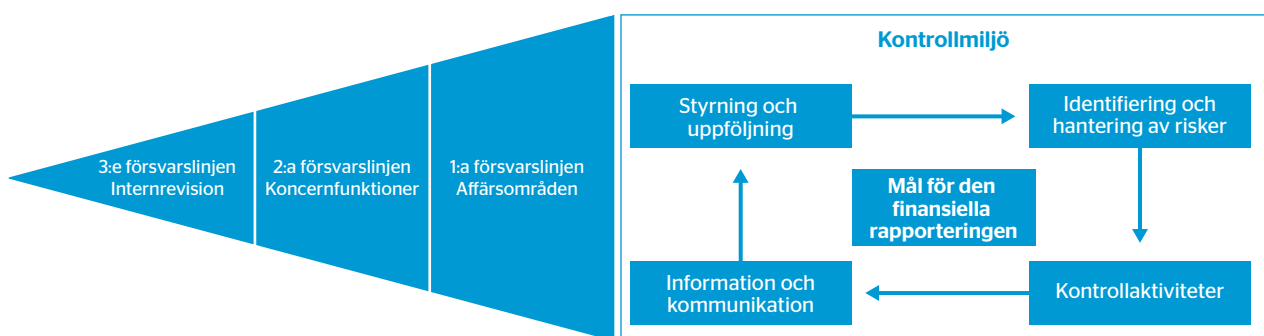
Under 2013 har delar av de svar som koncernens bolag och enheter lämnat i självvärderingen varit föremål för verifiering genom begränsad granskning. Syftet har varit att utvärdera tillförlitligheten i självvärderingens resultat. Granskningen har genomförts av koncernens ekonomi- och finansfunktion och har omfattat sex av koncernens enheter. Baserat på genomförd granskning har inga väsentliga avvikelser noterats i förhållande till de svar som lämnats i självvärderingen.

Enligt de erhållna svaren i 2013 års självvärdering kan den interna styrningen och kontrollen vad avser den finansiella rapporteringen bedömas fungera tillfredsställande i koncernen.

## Intern styrning och kontroll i PostNord

### Verktyg och styrande dokument

- Externa regelverk
- Affärsplan
- Uppförandekod och policies
- Arbetsordning för styrelse och revisionskommitté
- Process- och rutinbeskrivningar
- Mål och mätetal
- Verksamhetssystem
- Riskanalys
- Beslutsordning
- Ramverk intern styrning och kontroll
- Revisionsplan
- Redovisningshandbok
- Behörighetssystem
- Kontinuitetsplanering
- Complianceprogram
- Attestplaner



### Uppföljning av verksamheten

- Finansiell rapportering
- Utvärdering av styrelsens arbete
- Uppföljning av riskanalys
- Uppföljning av affärsplan
- Incidentrapportering
- ISO-certifieringar
- Iakttagelser och rekommendationer
- Uppföljning av behörigheter
- Uppföljning av outsourcing-leverantörer
- Självvärdering
- Processuppföljning

# Samhällsuppdragen

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

## Villkor i Danmark

Postbefordran i Danmark regleras av den danska postlagen (postloven) med tillhörande kungörelse samt det individuella tillståndet för Post Danmark A/S. Postlagen innebär bland annat en säkring av "landstäckande" befordring med god kvalitet för adresserade försändelser. Postlagen ger Transportministeriet bemyndigande att utpeka Post Danmark till att upprätthålla befordringsplikten.

Kommersiell postverksamhet kräver tillstånd och alla postoperatörer som distribuerar brev eller paket (som inte omfattas av avtal) kan påläggas ett krav att bidra till finansieringen av utdelningsplikten för dessa posttjänster. Ett villkor för att Post Danmark ska kunna erhålla ersättning är att Post Danmark kan visa att företaget bär nettokostnader för samhällsomfattande tjänster som utgör en orimlig ekonomisk börda. Krav på ersättning har ännu inte ställts.

Den 26 juni 2013 offentliggjorde Transportministeriet att en bred parlamentarisk majoritet ställer sig bakom en ändring av postlagen i Danmark. Mot bakgrund av de omfattande brevolymminskningarna i Danmark och för att upprätthålla en god postservice anpassad till marknadsförutsättningarna, har överenskommit om att villkoren för befordringsplikten ska ändras från 2014. Folketinget antog förslaget om ny postlag den 18 februari 2014. Den nya lagen innebär lättnader för Post Danmark som befordringspliktig postverksamhet. Exempelvis kan utdelning av B-brev ske över fyra vardagar istället för tre. Kravet på sex dagars utdelning kvarstår, men utdelning av A-brev till privatpersoner på måndagar kan prissättas individuellt. Vidare möjliggörs en strukturell förändring av servicenätverket, innebärande färre serviceställen med full service (postkontor i egen regi samt "postbutikker") och fler ombudsdrivna "postshoppar" med grundläggande service (sändning och mottagning av brev och paket inklusive rekommenderade försändelser och värdeförsändelser, samt köp av frimärken).

Den rikstäckande postbefordran och kraven kopplade till denna framgår av ett "Individuellt tillstånd till Post Danmark A/S". I det individuella tillståndet framgår bland annat villkor för servicenivå, kvalitet och priser. Det individuella tillståndet anger att Post Danmark ska dela ut utdelningspliktiga produkter måndag till lördag (vardag i Danmark). Paket är inte utdelningspliktiga på lördagar. Utdelningspliktiga produkter omfattar adresserade brev, adresserade dags-, vecko- och månadstidningar och adresserade försändelser med ett enhetligt, tryckt innehåll (exempelvis kataloger) upp till 2 kg, adresserade paket upp till 20 kg (med undantag av B2B-paket som styrs av avtal) samt blindskrifter upp till 7 kg. Adresserade A-brev befordras över natt och enligt den

nya postlagen från 2014 ska B-brev levereras senast inom fyra vardagar. Post Danmark fastställer självt servicekravet för C-brev (idag fyra vardagar). Kvalitetskrav för brev och paket är fastställt till 93%.

Post Danmark ska upprätthålla ett "landstäckande" servicenät av postserviceställen. Priserna för tjänsterna inom befordringsplikten ska vara kostnadsbaserade, transparenta och icke-diskriminerande. Endast enstaka försändelser måste erbjudas till enhetliga priser i hela landet. Enstaka försändelser omfattar frimärksfrankerade brev och paket som inte omfattas av ett avtal med Post Danmark. Trafikstyrelsen godkänner prisnivån för inhemska B-brev upp till 50 gram som skickas som enstaka försändelse. För övriga försändelser fastställer Post Danmark priserna. Den nya postlagen innebär att utdelning av A-brev till privatpersoner på måndagar kan prissättas individuellt av Post Danmark.

## Villkor i Sverige

Den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige regleras i postlagen, postförordningen och i de tillståndsvillkor som utfärdas årligen av Post- och telestyrelsen (PTS).

Enligt postlagen ska det finnas en posttjänst i hela landet som möjliggör att alla kan ta emot brev och andra adresserade försändelser som väger högst 20 kg (den samhällsomfattande posttjänsten). Posttjänsten ska vara av god kvalitet och det ska finnas möjlighet för alla att få sådana försändelser befordrade till rimliga priser. Prissättningen av den samhällsomfattande posttjänsten ska vara öppen för insyn, icke-diskriminerande och kostnadsorienterad samt främja ett effektivt tillhandahållande av tjänsten. Enstaka försändelser ska befordras till enhetliga priser.

Enligt den svenska postlagstiftningen ska postförsändelser upp till 20 kg insamlas och delas ut varje arbetsdag och minst fem dagar i veckan i hela landet. Enligt postförordningen ska minst 85% av de brev som lämnats in för övernattbefordran före angiven senaste inlämningstid, delas ut inom hela landet påföljande arbetsdag, oavsett var i landet de har lämnats in. Minst 97% av breven ska ha delats ut inom tre påföljande arbetsdagar. För övernattbefordrade brev gäller ett pristak för enstaka försändelser upp till 500 gram, som innebär att priset maximalt får höjas i takt med konsumentprisindex. Pristaket är en nationell reglering och följer inte av EU:s postdirektiv.

Postlagen ställer strängare krav på den operatör som utsetts att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten (Posten AB) än på övriga aktörer. Bland annat skall tillhandahållaren tillämpa en prissättning som är rimlig och öppen för insyn samt redovisa priser och kalkyler till PTS.

PTS får enligt postlagstiftningen utse en tillhandahållare av den samhällsomfattande posttjänsten. Tillgodose marknadens behovet av samhällsomfattande posttjänster behöver ingen särskild postoperatör utses enligt förarbetena till postlagen. Till skillnad från Posten har PTS bedömt att marknaden inte kan tillgodose behovet av den samhällsomfattande posttjänsten och har därför utsett Posten AB att tillhandahålla tjänsten. Därigenom omfattas Postens priser och villkor av postlagstiftningens sektorsspecifika reglering, vilket medför krav som inte ställs på Postens konkurrenter.

PTS tillståndsvillkor för Posten innebär bland annat att Posten på sin hemsida öppet måste redovisa prislistor och samtliga volymrabatter för respektive tjänst som ingår i den samhällsomfattande posttjänsten med angivande av rabattsats och volymintervaller för de olika rabattnivåerna samt också maximala prestationsrabatter samt de principer som ligger till grund för övriga rabatter. PTS krav på offentliggörande av priser och rabatter är mer vittgående än de krav som ställs i förarbetena till postlagen som anger att endast de principer som ligger till grund för priser och rabatter behöver redovisas offentligt.

Regleringen i Sverige och de skilda tolkningar som görs av vad den innebär, har medfört ett antal rättsliga processer.

I Kammarrättens dom 2013 avseende Postens AB:s kalkylmodell ("SAC"), fann Kammarrätten i Stockholm att Postens fördelning av den så kallade samordningsvinsten mellan de brevtjänster som var aktuella i målet, inte stred mot vare sig PTS tillståndsvillkor för Posten eller postlagen och att det därför inte fanns någon grund för PTS att kräva att Posten skulle ändra sin redovisningsmetod.

Posten AB har överklagat PTS beslut om tillståndsvillkoren 2012, avseende kravet på offentliggörande av rabatter, till Förvaltningsrätten i Stockholm. Den 27 september 2013 meddelade Förvaltningsrätten dom i målet. Domstolen avslog Postens yrkanden i sin helhet och Posten har överklagat domen till Kammarrätten.

### Tillsyn i Danmark och Sverige

I Danmark är Trafikstyrelsen den nationella tillsynsmyndigheten inom postområdet. Trafikstyrelsen utövar tillsynen över Post Danmark och de andra postföretag som verkar på den danska marknaden. Utöver Post Danmark A/S finns tio andra verksamheter med tillstånd till kommersiell postbefordran. Enligt dansk postlagstiftning definieras postverksamhet som en verksamhet som bedriver affärsmässig postbefordran av adresserade försändelser som väger upp till 20 kg. Kommersiell postbefordran av paket som omfattas av ett avtal kräver inte tillstånd. Postverksamheterna ska på begäran lämna ett flertal upplysningar till Trafikstyrelsen och ska varje år lämna

en redogörelse över antal befordrade postvolymen som ska styrkas av en revisor.

I Sverige utövar PTS tillsyn över att postverksamheten i landet fungerar i enlighet med postlagstiftningen, innefattande bland annat att Posten uppfyller statens krav på den samhällsomfattande posttjänsten. PTS har lämnat tillstånd till 32 företag att bedriva postverksamhet i Sverige.

Enligt PTS rapport "Service och konkurrens 2013" uppfyller koncernen PostNord statsmakternas krav vad gäller kvalitet på tjänsterna. I fråga om andel försändelser som kunnat delas ut påföljande dag uppfyller koncernen med god marginal de minimikrav som anges i tillståndsvillkoren.

### Särskilda bestämmelser - bland annat för glesbygd

I Danmark har det genom kungörelse om postbefordran och postverksamheter utarbetats regler för installation av postlådor och fastighetsboxar. Alla hushåll ska ha postlådan vid tomtgränsen. På landsbygd dock inte mer än 50 meter från bostaden. Samtliga flervåningshus ska ha fastighetsboxar i entrén eller utvändigt vid huvudingången. Personer som inte själva klarar av att hämta sin post kan beviljas att få post levererad till dörren. Särskilda regler gäller för postutdelning på mindre öar. Till Bornholm läggs en extra dag till för distribution av nationella adresserade paket.

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

Posten AB har under 2013 gentemot PTS åtagit sig att upprätthålla en fullgod postservice i områden med avlagset boende postmottagare. Posten har åtagit sig att säkerställa att servicen i dessa områden även fortsättningsvis tillhandahålls på ett sätt som motsvarar samhällets reella behov inbegripet adekvata miljöhänsyn. I gengäld tillåts Posten att på vissa angivna villkor och i enskilda fall göra de förändringar av den tillhandahållna servicen som är nödvändiga med hänsyn till ändrade förutsättningar, även om sådana förändringar skulle komma att avvika från villkoren för den samhällsomfattande tjänsten.

# Finansiell utveckling och risker

88	Finansiell utveckling
94	Aktien och företagsobligationer
95	Risker och riskhantering

# Finansiell utveckling

## Nettoomsättning och resultat

PostNords nettoomsättning ökade med 2% under 2013. Tillväxten skedde inom affärsområde Logistik, vars nettoomsättning ökade med 14% till följd av såväl förvärv som organisk tillväxt. Marknadstillväxten inom e-handel genererar fortsatt ökad efterfrågan på varudistribution via såväl brev som paket. Koncernens paketvolymerna ökade totalt med 6% och B2C-paketvolymerna ökade med 12%. Brevvolymerna minskade med 5%.

Rörelsens kostnader ökade med 1%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade kostnaderna med 2% till följd av personaleffektiviseringar samt lägre omstruktureringskostnader.

Medelantal anställda uppgick till 39 305 (39 713). Exklusive förvärv minskade medelantalet anställda med cirka 1 500 under året. Omstrukturerings-

kostnaderna uppgick till 717 (1 171) MSEK. Av och nedskrivningar minskade till följd av nedskrivningar om 207 MSEK i jämförelseperioden. Transportkostnaderna ökade, främst till följd av förvärv, men även som en konsekvens av volymökningar inom affärsområde Logistik.

Koncernens rörelseresultat förbättrades till 676 (511) MSEK och rörelsemarginalen ökade till 1,7 (1,3)%.

Finansnettot uppgick till -208 (-144) MSEK.

Förändringen förklaras framförallt av minskad genomsnittlig nivå av likvida medel under året.

Av årets skattekostnad om 146 (120) MSEK uppgår aktuell skatt till 18 (119) MSEK och uppskjuten skatt till 128 (1) MSEK. Uppskjuten skattekostnad påverkades främst av att underskott inte längre kan utnyttjas som resultat av fusion av koncernbolag.

## Finansiell utveckling koncern och verksamheter

MSEK	Jan-dec 2013	Jan-dec 2012	Förändring	Varav			Exkl förvärv/ avyttringar och valuta
				Förvärv/ avyttringar	Valuta		
<b>Koncernen</b>							
Nettoomsättning	39 533	38 920	613	2%	4%	-1%	-2%
Rörelseresultat (EBIT)	676	511 <sup>3)</sup>	165	32%	4%	-5%	34%
Rörelsemarginal, % <sup>2)</sup>	1,7	1,3 <sup>3)</sup>					
<b>Mail</b>							
Nettoomsättning <sup>1)</sup>	24 103	25 022 <sup>4)</sup>	-919	-4%	1%	-1%	-4%
varav Breve Danmark	9 364	10 165 <sup>4)</sup>	-801	-8%	0%	-2%	-7%
varav Meddelande Sverige	15 050	15 137	-87	-1%	1%	0%	-1%
Rörelseresultat (EBIT)	494	616 <sup>4)</sup>	-122	-20%	4%	-1%	-23%
varav Breve Danmark	-89	-177 <sup>4)</sup>	88	50%	10%	-2%	42%
varav Meddelande Sverige	583	793	-210	-26%	1%	0%	-27%
Rörelsemarginal, % <sup>2)</sup>	2,0	2,4 <sup>4)</sup>					
<b>Logistik</b>							
Nettoomsättning	13 432	11 762 <sup>4)</sup>	1 670	14%	13%	-2%	3%
Rörelseresultat (EBIT)	197	272 <sup>4)</sup>	-75	-28%	-2%	-3%	-22%
Rörelsemarginal, % <sup>2)</sup>	1,3	2,1 <sup>4)</sup>					
<b>Strålfors</b>							
Nettoomsättning	2 612	2 665	-53	-2%	0%	-2%	-1%
Rörelseresultat (EBIT)	16	-25	41	>100%	0%	1%	>100%
Rörelsemarginal, % <sup>2)</sup>	0,6	neg					
<b>Övrigt &amp; eliminering</b>							
Nettoomsättning <sup>1)</sup>	-614	-529	-85	-16%			
Rörelseresultat (EBIT)	-31	-352 <sup>3)</sup>	321	91%			

<sup>1)</sup> I Mail har interna transaktioner mellan affärsområdena eliminerats.

<sup>2)</sup> Beräkning av marginaler inkluderar övriga rörelseintäkter, se tabell Flerårsöversikt.

<sup>3)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

<sup>4)</sup> Har omräknats med anledning av omorganisation av koncernens paketverksamhet i Danmark.



Periodens resultat uppgick till 322 (247) MSEK. Avkastningen på eget kapital, rullande 12-månader, uppgick till 3,9%.

## Verksamheterna

### Mail

Nettoomsättningen för Mail minskade med 4% under 2013, främst till följd av intäktsminskningar i Breve Danmark. Brevvolymerna minskade sammantaget med 5%.

Rörelsens kostnader minskade med 3%, framförallt till följd av personalavveckling.

Rörelseresultatet uppgick till 494 (616) MSEK och rörelsemarginalen till 2,0 (2,4)%.

### Breve Danmark

Nettoomsättningen för affärsområde Breve Danmark minskade med 8%, främst på grund av fortsatt minskande brevvolymer. Exklusive förvärv och valutakurs-effekter uppgick minskningen till 7%. Nettoomsättningen påverkades av den fortsatt omfattande digitaliseringen på den danska marknaden samt av en fortsatt svag ekonomisk utveckling i landet under året. Brevvolymerna minskade totalt med 10% under 2013. Effekten på nettoomsättningen möttes delvis av prisförändringar för brev. Intäkterna från området reklam och tidningar minskade till följd av en fortsatt svag marknad för direktreklam samt ökad konkurrens. Paketvolymerna ökade under året medan intäkterna var något lägre till följd av prispress på marknaden.

Rörelsens kostnader minskade med 8%. Exklusive förvärv och valutakurs effekter uppgick minskningen till 7%. Förändringen var hänförlig till effektiviseringar inom produktion och administration, främst genom minskningar av personal. Medelantal anställda minskade till 12 311 (12 730). Omstruktureringskostnaderna uppgick till 42 (296) MSEK.

Rörelseresultatet uppgick till -89 (-177) MSEK.

## Meddelande Sverige

Nettoomsättningen för affärsområde Meddelande Sverige minskade med 1%, såväl före som efter förvärv och valutakurseffekter. Brevvolymerna minskade med 3% under 2013 till följd av fortsatt digitalisering. Volymutvecklingen påverkades positivt av en god utveckling för e-handelsrelaterade tjänster, vilket ökade varubrevsvolymer och ökande antal utlämnade försändelser hos postombuden ger uttryck för. Även internationella e-handelsvolymer ökade. Intäkterna från direktreklam utvecklades negativt till följd av en fortsatt svag direktreklammarknad. Tidningsintäkterna ökade under 2013 till följd av volymtillväxt för gratistidningar samt övertagande av verksamhet från Svensk Morgondistribution i juni 2012.

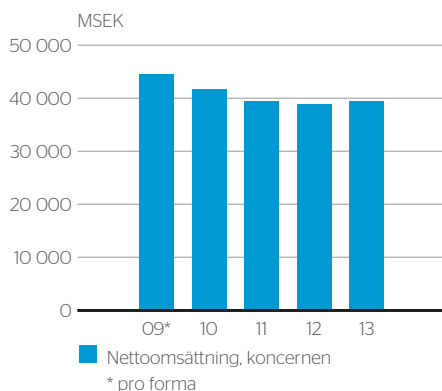
Rörelsens kostnader ökade med 1%. Omstruktureringskostnaderna ökade till 434 (419) MSEK och avsåg personalavveckling. Jämförelseperiodens kostnader påverkades positivt av pensionseffekter. Justerat för dessa poster samt övertagandet av verksamhet från Svensk Morgondistribution, minskade personalkostnaderna med 2% till följd av effektiviseringar och anpassningar till minskande brevvolymer. Medelantal anställda minskade till 17 167 (17 686). Ökade internationella e-handelsvolymer har medfört ökade kostnader.

Rörelseresultatet minskade till 583 (793) MSEK och rörelsemarginalen till 3,7 (5,0)%.

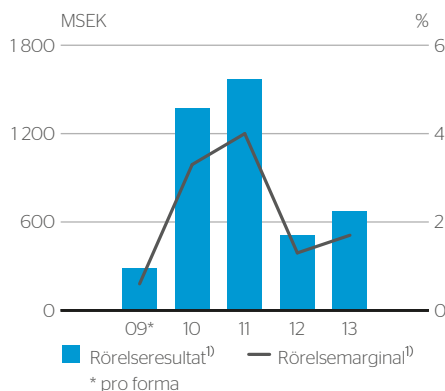
## Logistik

Nettoomsättningen för affärsområde Logistik ökade med 14% vilket främst förklaras av genomförda företagsförvärv. Årets förvärv avsåg Byrknes Auto AS, Nordisk Kyl Logistik AB och Transbothnia AB. Exklusive förvärv och valutakurseffekter ökade affärsområdets nettoomsättning med 3%. Den växande e-handeln genererade väsentligt ökade volymer från B2C-paketjänster. Under andra halvåret har den organiska omsättningstillväxten mattats något, framförallt på grund av utvecklingen i Norge där hård prispress från konkurrenterna och en kraftigt dämpad efterfrågan

## Nettoomsättning koncernen



## Rörelseresultat och rörelsemarginal, koncernen



<sup>1)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

har präglat marknaden. Verksamheten i Sverige visar fortsatt tillväxt men är även den utsatt för kraftig prispress. Verksamheten i Tyskland visar kraftig tillväxt vilket förklaras av växande e-handelsvolym. Även verksamheterna i Danmark och Finland visar tillväxt. Efterfrågan på tredjepartslogistik tjänster utvecklades positivt under året med en organisk tillväxt om 12% vilken avsåg såväl nya som befintliga kunder.

Rörelsens kostnader ökade med 13% vilket främst förklaras av genomförda förvärv. Exklusive förvärv och valutakurseffekter ökade kostnaderna med 3%, till följd av volymökningar. Omstruktureringkostnader uppgick till 20 (137) MSEK.

Rörelseresultatet uppgick till 197 (272) MSEK och rörelsemarginalen minskade till 1,3 (2,1)%. Aktiviteter har startats i både Norge och Sverige för att säkerställa en långsiktigt uthållig kostnadsnivå.

Under året refinansierades bolaget Bulk Langhus 1 som äger en fastighet i Norge på vilken en ny logistikterminal är under uppbyggnad. Bolaget kommer att tillträdas under 2014.

### Strålfors

Strålfors nettoomsättning minskade med 2% jämfört med föregående år. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 1%. Under året har ett inkråmsförvärv av Itellas print- och kuverteringsverksamhet i Polen genomförts. Nettoomsättningen i tillväxtdivisionerna Data Management, Marknadskommunikation och Service Fulfilment ökade. Divisionen Affärskommunikation utvecklades svagt och intäkterna minskade. Affärskommunikation är den division som är mest utsatt för konkurrens från digitala alternativ.

Rörelsens kostnader minskade med 3%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade kostnaderna med 2%, vilket huvudsakligen förklaras av lägre omstruktureringkostnader som uppgick till 36 (102) MSEK. Rörelseresultatet ökade till 16 (-25) MSEK och rörelsemarginalen till 0,6 (neg)%.

Under året genomfördes en konvertering av lån till aktier i EsonPac AB i syfte att säkerställa lämplig kapitalbas för bolagets affärsutveckling, vilket innebar att Strålfors ägarandel ökade från 19,2% till 48% i bolaget.

### Övrigt och eliminering

Det förbättrade resultatet inom Övrigt och eliminering härrör från pensionseffekter. Utöver detta var föregående års resultat påverkat av högre omstruktureringkostnader för personalavveckling samt nedskrivning.

### Finansiell ställning

PostNord redovisade en förbättrad finansiell ställning med minskad nettoskuld per den 31 december 2013. Upprätthållande av en uthålligt god finansiell ställning är en av koncernens prioriteringar. PostNords finanspolicy anger även att koncernen ska hålla en god betalningsberedskap. Detta i syfte att uthålligt kunna finansiera koncernens strategi samt skapa finansiellt handlingsutrymme för att kunna ta vara på affärsmöjligheter och hantera refinansiering av förfallande skulder.

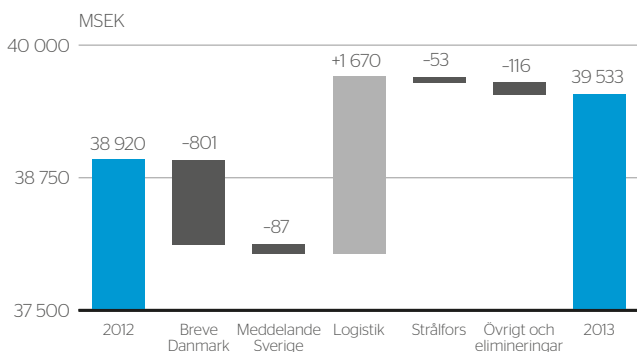
Nettoskulden minskade med 1 308 MSEK jämfört med 2012. Nettoskulden påverkades av ökade bostadsobligationsräntor vilka utgör referensränta för nuvärdesberäkning av pensionsåtaganden. Ränteförändring har gjorts med 0,5 procentenheter, vilket har resulterat i en minskning av pensionsskulderna med 1 224 MSEK. Överavkastning på pensions-tillgångarna har ytterligare bidragit med 597 MSEK till nettoskuldens minskning.

Förhållandet nettoskuld/EBITDA rullande 12 månader var 1,3. Minskad nettoskuld och en förstärkning av eget kapital medförde en förbättring av nettoskuld-sättningsgraden till 33%. Soliditeten förbättrades till 35% under året.

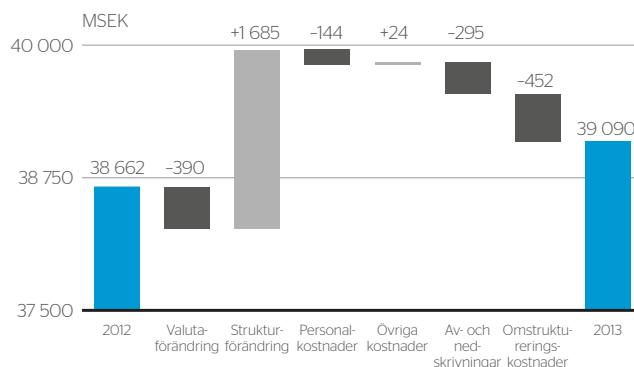
Den finansiella beredskapen uppgick till 3 973 (5 046) MSEK och bestod av likvida medel om 1 973 (3 046) MSEK och en outnyttjad bekräftad kredit om 2 000 MSEK. Under 2012 byggdes en likviditetsposition upp genom emission av räntebärande papper. Under 2013 har likvida medel minskat till följd av fortsatt hög investeringsaktivitet. Per den 31 december 2013 hade PostNord utestående företagscertifikat om 200 MSEK med förfall inom 12 månader.

Eget kapital ökade med 1 530 MSEK och uppgick till 9 063 (7 533) MSEK per den 31 december 2013. Förändringen härrör främst från nämnda omvärdering av pensionsskuld. Eget kapital påverkades

### Utveckling nettoomsättning



### Utveckling rörelsens kostnader<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Inklusive andelar i intresseföretags resultat.

negativt av omräkningseffekter om 107 MSEK, till följd av valutakursförändringar.

Under 2013 har PostNord identifierat ytterligare potential till kapitaleffektivisering. Programmet för kapitaleffektivisering omfattar såväl rörelsekapital som anläggningsskapital och syftar till att ytterligare stärka finansieringen av koncernens strategi.

**Kassaflöde**

Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till 1 662 (1 825) MSEK. Förändring i rörelsekapitalet uppgick till 112 (49) MSEK. Rörelsekapitalet har påverkats av ökade leverantörsskulder, avräkning mot utländska postbolag samt minskade kundfordringar till följd av kalendereffekt. Utbetalda pensioner uppgick till 1 070 (1 081) MSEK. Pensionsskulden har främst påverkats av lägre avsättningar till avtalspensioner. Likviditetspåverkan avseende ianspråktaga avsättningar uppgick till 428 (405) MSEK. Övrig förändring av avsättningar under perioden avsåg främst anpassningar av produktionen, se vidare not 6 Övriga kostnader.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 2 653 (3 533) MSEK. Förvärv av materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 896 (1 994) MSEK. Förvärv av immateriella anläggningstillgångar uppgick till 345 (337) MSEK. De immateriella investering-

arna avsåg främst utveckling av gemensamma IT-lösningar. Förvärv av dotterbolag, netto likviditetspåverkan, uppgick till 336 (1 420) MSEK. I jämförelseperioden förvärvades Green Cargo Logistics. Se vidare not 31 Förvärv och avyttringar.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -82 (2 654) MSEK. Under perioden har koncernen tagit upp lån om 400 (5 419) MSEK, genom koncernens MTN-program. Amortering av lån under perioden uppgick till 219 (2 137) MSEK. Under perioden har kapitalisering till Postens pensionsstiftelse skett med 111 (482) MSEK och gottgörelse från stiftelsen har erhållits med 0 (360) MSEK.

**Investeringar**

Koncernens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick under 2013 till 2 241 (2 331) MSEK.

Under perioden uppgick investeringar i anläggningstillgångar i Breve Danmark till 359 (463) MSEK. Investeringarna avsåg främst fordon till produktionen, ersättningsinvesteringar av sorteringsmaskiner, inköp av postautomater samt elcyklar.

Investeringar i Meddelande Sverige uppgick till 986 (1 066) MSEK och avsåg främst byggnation av och maskinell utrustning till de nya terminalerna

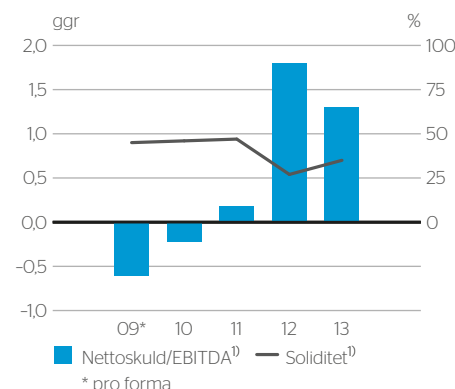
**Finansiell ställning**

MSEK	31 dec. 2013	31 dec. 2012
Likvida medel	1 973	3 046
Räntebärande skulder	4 589	4 312
Avsättningar till pensioner <sup>1)</sup>	375	3 033 <sup>2)</sup>
<b>Nettoskuld</b>	<b>2 991</b>	<b>4 299</b>

<sup>1)</sup> Inklusivt förvaltningstillgångar

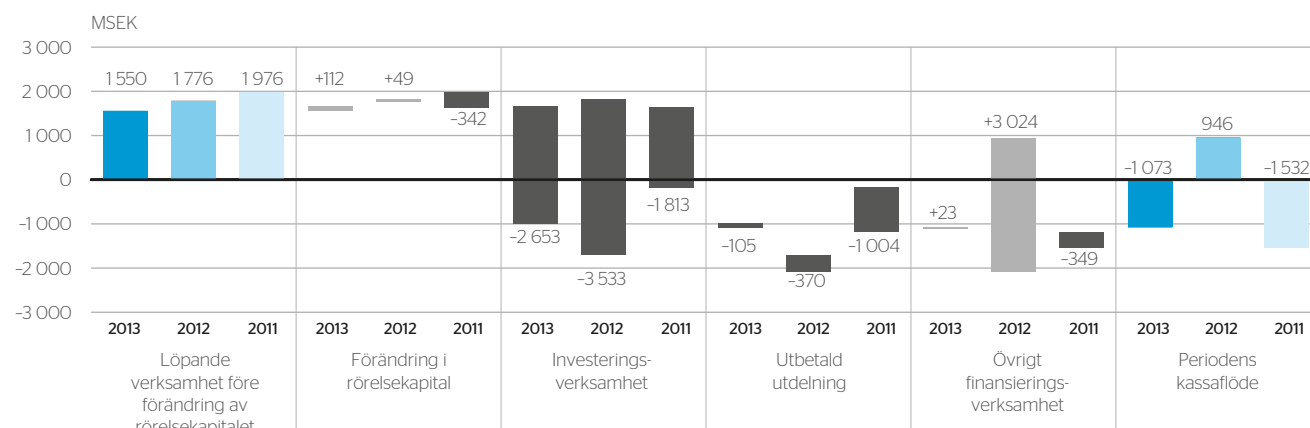
<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

**Nettoskuld/EBITDA och soliditet**



<sup>1)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

**Koncernens kassaflöde<sup>1)</sup>**



<sup>1)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

i Hallsberg och Rosersberg samt löpande ersättningsinvesteringar av fordon inom produktionsverksamheten.

Logistik har under perioden investerat 536 (401) MSEK i anläggningstillgångar. Årets investeringar har främst bestått av ersättningsinvesteringar av fordon, infrastrukturinvesteringar i nya terminaler i Sverige och Norge samt lager- och sorteringsutrustning.

Årets investeringar i Strålfors 94 (89) MSEK avsåg främst nya färgprintrar, utveckling av datorprogramvaror samt diverse ersättningsinvesteringar.

Segmentet Övrigt har under året investeringar uppgående till 266 (312) MSEK. Investeringarna avsåg främst systemstöd för PostNord gemensamma IT-lösningar och integration av IT-infrastruktur.

Se vidare not 4 Segmentsrapportering.

### Moderbolaget och vinstdisposition

Moderbolaget PostNord AB har bedrivit en mycket begränsad verksamhet i form av koncernintern service, och hade per den 31 december 2013 tre anställda, VD/koncernchefen, koncernens CFO och koncernens strategichef. Ingen nettoomsättning redovisades under året. Rörelsekostnaderna uppgick 36 (54) MSEK. Finansiella poster uppgick till -110 (2 460) MSEK. Av finansiella poster avsåg 773 (2 473) MSEK utdelningar från dotterbolag och 800 (0) MSEK nedskrivning av aktier i dotterbolag. Årets resultat uppgick till -30 (2 475) MSEK.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel disponeras enligt följande:

#### SEK

Utdelning, 2 000 000 001 aktier * 0,0644 per aktie	128 800 000
Balanseras i ny räkning	3 438 323 525
<b>Summa</b>	<b>3 567 123 525</b>

### Väsentliga händelser

#### Danskt avtal om paketedistribution

Den 18 april 2013 avtalade Post Danmark och Coop om ett nytt koncept inom paketområdet. Cirka 300 paketautomater kommer att etableras i Coops butiker i Danmark och göra det ännu lättare att ta emot och skicka paket.

#### Årsstämma 2013

Den 18 april 2013 avhölls PostNords årsstämma 2013. Stämman beslutade att styrelsen skall bestå av åtta stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Som styrelsens ordförande nyvaldes Jens Moberg. Stämman omvalde ledamöterna Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Jonas Iversen och Torben Janholt. Stämman nyvalde Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen samt Anitra Steen som styrelseledamöter. Stämman beslutade även om utdelning av 103 (368) MSEK till aktieägarna. Utbetalning skedde den 22 april 2013. Till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma nyvaldes revisionsbolaget KPMG AB med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor.

### PostNord emitterar obligationer om 400 MSEK

Den 5 juni 2013 genomförde PostNord en emission av obligationer om totalt 400 MSEK. Obligationslånet är 6-årigt och förfaller den 12 juni 2019. Lånet löper med en rörlig ränta på 3-månaders STIBOR + 125 räntepunkter.

### Lansering av nytt logistikvarumärke

Den 2 september 2013 lanserade PostNord ett nytt varumärke som samlar koncernens nordiska logistik-erbjudande, PostNord Logistics. Etableringen av varumärket sker etappvis under 2013-2014.

### Brevportot höjs i Danmark

Den 30 september 2013 meddelade Post Danmark att priserna för att skicka brev har ändrats från och med den 1 januari 2014. Priset för ett A-brev med vikt upp till 50 gram har höjts med 1,00 DKK till 9,00 DKK medan priset för ett B-brev har höjts med 0,50 DKK till 6,50 DKK.

### Twist avseende Postens tillståndsvillkor

Den 27 september 2013 meddelade Förvaltningsrätten i Stockholm dom avseende Tillståndsvillkoren 2012, vilken innebar ett godkännande av PTS långtgående krav på transparens av prissättning, vilka skulle skada Postens konkurrenskraft. Posten har överklagat domen till Kammarrätten. Den 11 september meddelade PTS nya tillståndsvillkor att gälla från och med den 1 oktober 2013 till och med den 30 september 2015. Dessa nya villkor innehåller samma transparenskrav som 2011 års villkor, men PTS förbehåller sig rätten att ändra dessa krav efter slutlig prövning av 2012 års villkor i domstol.

### Fördjupat samarbetet mellan Ellos Group och PostNord

Den 19 november 2013 meddelade PostNord att ett nytt treårsavtal har tecknats med Ellos Group, som är en av koncernens största kunder. PostNords uppdrag är att som nordisk logistikpartner säkra de mest effektiva logistiklösningarna för Ellos Group.

### Sverige stäms för moms på posttjänster

Den 20 november 2013 beslutade den Europeiska kommissionen väcka talan vid EU-domstolen mot svensk moms på vissa posttjänster. Kommissionens uppfattning är att Sverige som land inte bör ta ut moms på dessa tjänster enligt EU:s regler. PostNord har momsbelagt de aktuella tjänsterna i Sverige i enlighet med svensk lag.

### Förändringar i koncernledningen

- Den 23 juli 2013 meddelades att Håkan Ericsson blir ny verkställande direktör och koncernchef för PostNord. Håkan Ericsson tillträdde den 1 oktober.
- Den 21 januari 2013 utsågs Finn Hansen till ny HR-direktör.

- Den 7 oktober 2013 meddelades att Henrik Højsgaard lämnar sin uppgift som chef för affärsområde Logistik för att tillträda som VD och koncernchef för Proffice AB. Mats Johansson utsågs till tillförordnad affärsområdeschef. Rekrytering av efterträdare pågår.

### Genomförda förvärv

PostNord har genomfört följande väsentliga förvärv under 2013:

- Den 2 januari 2013 slutfördes förvärvet av Distribution Services A/S och bolaget blev helägt bolag inom affärsområde Breve Danmark. Distribution Services A/S är specialiserat på paketering och hantering av oadresserade försändelser.
- Förvärv av verksamheten i norska Byrknes Auto AS. Förvärvet stärker PostNords position på den norska logistikmarknaden, främst inom termotransporter.
- Förvärv av all verksamhet i ISS Document A/S samt av Aditro Financial Process AB:s tillgångar inom digitaliseringstjänster och dokumenthantering. De två förvärven stärker koncernens samlade erbjudande och position på den växande skanningmarknaden i Norden och skapar synergimöjligheter med befintlig kommunikationsaffär.
- Förvärv av Itellas print- och kuverteringsverksamhet i Polen. Förvärvet stärker Strålfors position på den polska marknaden.
- Den 12 juni 2013 slutfördes förvärvet av Bilfrakt Bothnia AB:s dotterbolag Nordisk Kyl Logistik AB och Transbothnia AB, med verksamhet i Norrland, vilket breddar logistikverksamheten i Sverige inom styckegods, partigods och termotransporter.

### Händelser efter rapportperioden

#### Strategiutveckling

PostNords strategi utgår från den strategin som fastställdes 2011. Kring årsskiftet 2013/2014 har strategin utvecklats med avseende på koncernens prioriteringar och består nu av sex strategidelar:

1. Säkra lönsamhet inom Mail.
2. Ta positionen som den ledande logistikaktören i Norden.
3. Säkra positionen som den ledande servicepartnern till e-handeln i Norden.
4. Utveckla attraktiva och lönsamma lösningar inom servicelogistik.
5. Ökad konkurrenskraft – minskade kostnader, stabil IT-drift och integrerad produktionsmodell.
6. Vinnande kultur – starkare leveranskultur och tydligare hållbarhetsprofilering.

#### Organisationsförändringar

Den 3 februari 2014 meddelades att PostNord implementerar en ny organisation under 2014. Förändringen syftar bland annat till att skapa ökad tydlighet mot kund, ökat fokus på e-handel samt större potential till samordningsvinster i verksamheten.

Förändringen innebär bland annat att en matrixorganisation införs. Landsenheter bildas (Sverige, Danmark samt Norge/Finland) för att möjliggöra ökad enhetlighet mot kund och etablering av integrerade

produktionsmodeller. Samtidigt formas ett nordiskt affärsområde för Mail & Communication och en koncernstrategisk enhet för e-handel med ansvar för marknads- och tjänsteutveckling inom respektive område i Norden. Strålfors drivs fortsatt som ett dotterbolag med stark samordning med affärsområdet Mail & Communication.

Den nya organisationen införs från den 31 mars 2014. Finansiell rapportering kommer huvudsakligen ske på basis av affärsområden samt Strålfors.

Organisationsförändringen innebär även förändringar i ledningen av koncernen. Ett Group Executive Team infördes den 1 februari 2014 enligt följande:

- Håkan Ericsson, VD och Koncernchef.
- K. B. Pedersen, Vice VD tillika Vice Koncernchef.
- Andreas Falkenmark, Chef affärsområde PostNord Mail & Communication.
- Mats Johansson, Tillförordnad chef affärsområde PostNord Logistics.
- Per Samuelson, Chef Strålfors.
- Annemarie Gardshol, Chef E-commerce & Corporate Clients samt koncernfunktion Strategi.
- Anders Holm, Chef PostNord Sverige.
- Henning Christensen, Chef PostNord Danmark.
- Robin Olsen, Chef PostNord Norge och PostNord Finland.
- Henrik Rättzén, Chief Financial Officer.
- Per Mossberg, Kommunikationsdirektör.
- Joss Delissen, Chief Information Officer.
- Finn Hansen, HR-direktör.
- Johanna Allert, Chef Teknik och Infrastruktur.

#### Förändringar i koncernens varumärkesstruktur

Den 3 februari 2014 meddelades att PostNord från och med 2014 integrerar koncernens kommersiella varumärkessymboler med PostNords logotyp för att tillvarata styrkan i befintliga kommersiella varumärken och öka tydlighet och enhetlighet genom att ge varumärket PostNord större utrymme i koncernens marknadskommunikation. Implementeringen av de nya kommersiella varumärkena sker löpande under en treårsperiod.

#### Förändringar i styrelsen

Den 14 februari 2014 avgick Jonas Iversen som styrelseledamot. För tiden intill PostNords årsstämma den 23 april har Patrik Jönsson, kansliråd på Finansdepartementet, adjungerats till styrelsen.

#### Beslut om ny dansk postlag

Den 26 juni 2013 offentliggjorde Transportministeriet att en bred parlamentarisk majoritet ställer sig bakom en ändring av postlagen i Danmark med syfte att upprätthålla en god postservice mot bakgrund av de omfattande brevvolyminskningarna. Lagförslaget antogs av Folketinget den 18 februari 2014. Till följd av den nya danska postlagen träder nya tillståndsvillkor för Post Danmark A/S i kraft den 1 mars 2014. Det innebär att villkoren för befodringsplikten ska ändras från 2014 och medför marknadsanpassningar för Post Danmark A/S som nationell postoperatör.

# Aktien och företagsobligationer

## Aktien

### Ägande och aktiekapital

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

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

### Utbetalad och föreslagen utdelning

Under 2013 utbetalades utdelning om totalt 103 MSEK, motsvarande 0,0515 SEK per aktie. Utdelningen svarade mot 40% av årets resultat 2012.

Resultat per aktie, före och efter utspädning uppgick 2013 till 0,16 (0,12) SEK. Styrelsen föreslår en utdelning om 128,8 MSEK, vilket svarar mot 0,0644 SEK per aktie och 40% av årets resultat.

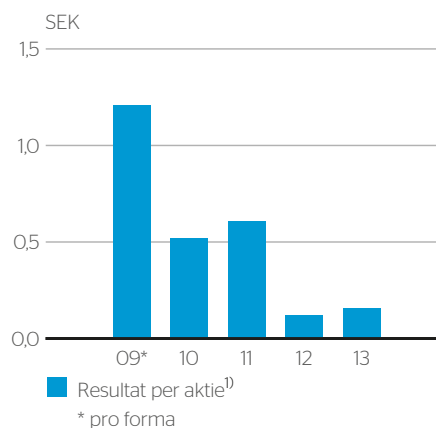
### Skuldprogram och företagsobligationer

PostNord AB är ett svenskt publikt aktiebolag som ägs av den danska staten och den svenska staten. Verksamheten finansieras via externa lån, vid sidan

av internt genererade medel. PostNords finansieringsstrategi är att koncernen ska ha en diversifierad finansiering med upplåning i både ränte- och penningmarknaden med goda reserver i form av bekräftade lånefaciliteter.

Under 2013 har PostNord upptagit ytterligare lån genom det certifikatprogram respektive det företagsobligationsprogram som etablerades under 2012. Företagsobligationerna är noterade på NASDAQ OMX Stockholm.

## Resultat per aktie



<sup>1)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19. Ersättning till anställda.

## Skuldprogram

Program	Arrangör	Dealers	Belopp
Revolverande kreditfacilitet (förfaller 2016)	Nordea Bank AB	Danske Bank, Handelsbankens Capital Markets, Nordea	2 000 MSEK
Certifikatprogram	Nordea Bank AB	Danske Bank, Handelsbankens Capital Markets, Nordea, SEB	3 000 MSEK
MTN-program	SEB	Danske Bank, Handelsbankens Capital Markets, Nordea, SEB, Swedbank	6 000 MSEK

## Utestående obligationer

Typ	Ursprungligt belopp	Kupong	Förfallodatum	ISIN
Medium Term Note	1000 MSEK	3-mån Stibor + 150 pkt	20 september 2017	SE0004811099
Medium Term Note	1000 MSEK	3,125%	20 september 2017	SE0004811081
Medium Term Note	150 MSEK	2,00%	3 juni 2015	SE0004926830
Medium Term Note	390 MSEK	3-mån Stibor + 70 pkt	3 juni 2015	SE0004926822
Medium Term Note	400 MSEK	3-mån Stibor + 125 pkt	12 juni 2018	SE0005249422



# Risker och riskhantering

**Riskhanteringen är central för styrningen och kontrollen av PostNords verksamhet. Genom en proaktiv och strukturerad riskhantering ges koncernen förutsättningar för att uppfylla mål och skapa värde.**

Inom PostNord är riskhantering en kontinuerlig process och en del i strategiarbetet och i den operativa verksamheten. Riskhanteringen utgör en integrerad del av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning. PostNord verkar på en internationell marknad som karaktäriseras av pågående förändringar inom flera olika områden. Detta kräver en strukturerad beredskap för att på bästa sätt kunna anpassa och optimera verksamheten och ta till vara olika möjligheter, samtidigt som risker och förluster minimeras. Det övergripande syftet är att säkerställa att de risker som påverkar koncernens strategi och mål identifieras och hanteras på ett effektivt, systematiskt och värdeskapande sätt.

## Riskhantering

PostNord har en etablerad process inklusive roller och ansvar för riskhanteringen. Under 2013 har ett utvecklingsarbete rörande riskhanteringen initierats för vidare utveckling och implementering under 2014.

## Riskhanteringsprocessen

Koncernen arbetar kontinuerligt med att identifiera, utvärdera, hantera och följa upp risker i omvärlden och inom affärsområden och koncernfunktioner. PostNords riskhanteringsprocess skapar enhetlighet och jämförbarhet mellan risker vilket ger möjligheter till prioritering av åtgärder i linje med målbild, affärs-mässiga ställningstaganden och externa faktorer. Hanteringen av risker sker utifrån dessa prioriteringar och PostNord strävar efter en optimering mellan förebyggande och riskbegränsande åtgärder samt transferering av risker genom försäkring och avtals-förfarande.

## Organisation och ansvar för riskhanteringen

PostNords styrelse och koncernledning har det övergripande ansvaret för att koncernens riskhantering. Ansvaret för riskhanteringen i affärsområden,

koncernfunktioner och dotterbolag åvilar respektive chef. Verksamheten ges stöd från koncernens riskhanteringsfunktion som ansvarar för att etablera och ta fram koncerngemensamma instruktioner och riktlinjer för riskhanteringen samt ansvarar för konsolidering av risker och rapportering av riskhanteringsarbetet och riskexponering mot PostNords ledning, revisionskommitté och styrelse. Stöd i riskhanteringsarbetet gentemot verksamheten och den centrala riskhanteringsfunktionen ges även genom Säkerhetsorganisationen, inom kontinuitetsplaneringsarbetet samt genom Koncernstrategienheten och försäkringsnätverket. Revisionskommittén har i uppgift att övervaka effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll inklusive processer för riskhantering.

## Prioriteringar 2014

Som ett led i arbetet med att utveckla koncernens interna styrning och kontroll kommer PostNord under 2014 att förstärka det koncernövergripande riskhanteringsarbetet. PostNord kommer att etablera ett mer proaktivt arbete med en förtydligad och utvecklad Enterprise Risk Management (ERM) funktion. En ERM-policy och en ERM-instruktion kommer att beslutas och implementeras i verksamheten. Arbetet med Enterprise Risk Management kommer att inriktas på att vidareutveckla och implementera processer och den funktionella ERM-organisationen. Ansvar och roller för riskanalys och riskkonsolidering kommer att förtydligas ytterligare genom införande av ett ERM-nätverk och en ERM-kommitté med representanter från koncernledning, affärsområden och koncernfunktioner. Ett arbete för utveckling av konsolideringsprocessen kommer att genomföras i syfte att ytterligare förbättra transparens och förstärka besluts- och prioriteringsunderlag utifrån koncernens övergripande riskexponering.

**Risker**

Nedan följer en beskrivning av de viktigaste riskområdena samt hur PostNord arbetar med att hantera, kontrollera och begränsa dessa.

**1. Strategiska risker**

**Regulatoriska risker**

Förändringar rörande lagstiftning och regulatoriska krav påverkar PostNords förutsättningar, riskexponering och därmed koncernens strategiska ställningstaganden rörande affärsmodeller, konkurrens, serviceutbud, prissättning, och hållbarhetsrelaterade frågor såsom miljöstrategi och medarbetarfrågor. PostNord har i uppdrag att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige respektive Danmark, och förändringar på europeisk eller nationell nivå avseende villkoren och tillstånden

kan ha betydande inverkan på koncernen. Bland de högst prioriterade regulatoriska riskerna för 2013 finns EU-kommissionens beslut att stämma Sverige för att inte följa EU:s momsdirektiv rörande posttjänster, samt risker som relaterar till utformningen av tillståndsvillkor. Dessa risker kan komma att påverka såväl konkurrenssituation som möjligheten att utföra samhällsuppdraget med god lönsamhet. PostNord hanterar dessa risker genom omvärlds- och scenarionalyser, påverkansarbete och genom anpassning av verksamheten.

**Risker på grund av förändrade marknadsförutsättningar**

PostNord agerar på konkurrensutsatta marknader där förändringar och positionsförflyttningar kan utmana PostNords konkurrensfördelar och lönsamhet.

**Översikt risker och riskområden**

RISKEXPONERING ÖVER RISKKATEGORIER	EXEMPEL PÅ RISKER	EXEMPEL PÅ ÅTGÄRDER
<p><b>STRATEGISKA RISKER</b></p>	<p><b>STRATEGISKA RISKER</b>                      Risker kring tillståndsvillkor.                      Risker kring konkurrenslagstiftning.                      Förändrade marknadsförutsättningar.                      Konkurrensrelaterade risker.                      Digitaliseringsrisker – kund, samhälle och näringsliv.                      Hållbarhetsrisker.                      Investeringsrisker.</p>	<p>Omvärldsbevakning och dialog med politiker, lagstiftande instanser och myndigheter.                      Omställningsprogram och kapital-effektiviseringsinsatser.                      Anpassning av produktion till efterfrågan.                      Strategiprocess och verksamhetsplanering.</p>
<p><b>OPERATIONELLA RISKER</b></p>	<p><b>OPERATIONELLA RISKER</b>                      Risker kring omställningsprogram och kostnadsbesparingar.                      Risker kring IT-leveranser och IT-stabilitet.                      Anläggningsrisk och risker kring infrastruktur.                      Risker kring personal och organisation.                      Säkerhetsrelaterade risker.                      Juridiska tvister.                      Volymrelaterade risker.</p>	<p>Anpassning och uppföljning av omställningsprogram och pågående kostnadsbesparingsprogram.                      Avbrottsanalyser och incidentrapportering.                      Kontinuitetsplanering inklusive säkerställande av kompetensförsörjning.                      Projektriskhantering.                      Översyn av försäkringsverksamhet och försäkringskydd.                      Intern styrning och kontroll.</p>
<p><b>FINANSIELLA RISKER</b></p>	<p><b>FINANSIELLA RISKER</b>                      Kreditrisker.                      Refinansieringsrisker.                      Investeringsrisker.                      Omstruktureringsrisker av finansiell karaktär.                      Ränterisker.                      Valutarisker/omräkningsexponering.                      Pensionsrelaterade risker.</p>	<p>Finansiell riskexponering regleras genom finanspolicy.                      Kostnadsbesparingsprogram.                      Kapitaleffektiviseringsprogram för att säkerställa en god betalningsberedskap och utrymme för investeringar.                      Likviditetsreserver.                      Systematisk kreditvärdering.                      Analys och översyn av pensionsåtaganden och pensionsprogram.                      Diversifiering av pensionstillgångar, derivatlösningar och scenarionplanering.</p>

2013 har präglats av ökad konkurrens och prispress inom flera affärsområden på flera marknader, exempelvis för logistiktjänster och vissa brevtjänster.

PostNord måste förhålla sig till och anpassa verksamheten utifrån förändrade kundbeteenden, förändringar i marknadens efterfrågan samt teknikutveckling och ökad digitalisering. Detta är faktorer som kan leda till minskande brevvolymer och prispress. Samordnade samhällsinitiativ för ökad digitalisering av försändelser har redan fått genomslag i den danska verksamheten, och en liknande utveckling är trolig för den svenska marknaden. Flera branscher inom det privata näringslivet utreder möjligheter till ökad användning av olika digitala kanaler istället för fysiska brevfrösendelser. Förändringen och omställningen av PostNords affärsmodell genererar ett antal risker av mer strategisk karaktär som bland annat relaterar till kostnadsanpassningar, ledarskap och styrning av verksamheten, utveckling av olika kunderbjudanden samt förvävsstrategin. Under 2013 har PostNord initierat och slutfört ett antal förvärv av verksamheter. Detta ställer stora krav på integration och samordning för att realisera synergier och för att säkerställa en god resultatutveckling i linje med plan.

PostNords koncernstrategi syftar till att skapa långsiktigt värde för koncernens ägare och andra intressenter, samtidigt som utförandet av en samhällsomfattande posttjänst säkerställs. Gällande strategi utgår från den strategi som fastställdes 2011. Kring årsskiftet 2013/2014 har strategin utvecklats med avseende på koncernens prioriteringar. Strategin inkluderar bland annat omställning av och investeringar i Mail för att säkra lönsamheten i verksamheten givet minskande efterfrågan på fysiska brev. Den inkluderar även en utveckling av logistikverksamheten genom breddning av tjänsteerbjudande och marknadsnärvaro, ökat fokus på utveckling av koncernens erbjudande inom e-handelsområdet samt fortsatta effektiviseringar av verksamheten för att minska kostnader samt öka andelen rörliga kostnader.

## 2. Operationella risker

### Kontinuitet, kvalitets- och säkerhetsrisker

PostNord har exponering mot flera operationella risker. De mest kritiska riskerna relaterar till målluppfyllelse i omställningsprogram och kostnadsbesparingar, leverans kvalitet och kontinuitet inom IT och omställning och anpassning av personal och organisation. PostNord har även risker som relaterar till anläggningstillgångar samt infrastruktur. PostNords målsättning är att koncernens tjänster och leveranser och interna arbete ska präglas av hög kvalitet, effektivitet, säkerhet och kontinuitet. Att säkerställa en fortsatt god kontinuitet och effektivitet i produktionen är en viktig del i omställningsarbetet av verksamheten. Arbetet syftar till att bevara och förbättra kundnöjdhet,

minimera skador och förluster på PostNords och kunders tillgångar samt till att säkerställa medarbetarnas säkerhet och hälsa. IT-risker omfattar både interna och externa leveransproblem och störningar som kan påverka koncernens produktion, kundleveranser samt PostNords finansiella rapportering.

PostNord arbetar kontinuerligt med riskanalyser och kontinuitetsplanering kring sin verksamhet, tjänster och leveranser inom affärsområden och koncernfunktioner. Brister i olika verksamhetskritiska processer hanteras inom verksamheten samt inom ramen för kontinuitetsarbetet och med stöd av koncernens riskhanteringsfunktion. Riskanalyser och kontinuitetsprogram säkerställer PostNords förmåga att hantera konsekvenser av eventuella oönskade händelser, avbrott och kvalitetsproblem och tryggar därmed kritiska processer och leveranser.

### Miljörisker

PostNords verksamhet kräver transporter och en omfattande struktur i form av terminaler, produktionsanläggningar och andra lokaler. Verksamheten i sig är energikrävande och dess koldioxidutsläpp påverkar miljön. Omvärldens krav på miljöprestanda ökar samtidigt. PostNord har som målsättning att minska koncernens koldioxidutsläpp med 40% mellan åren 2009 och 2020.

PostNord arbetar målmedvetet och i samverkan med olika intressenter för att anpassa verksamheten så att miljöriskerna reduceras och klimatpåverkan minskas. Detta arbete innebär samtidigt en hantering av vissa marknadsmässiga risker då lägre energiförbrukning bidrar till att minska sårbarheten för stigande energipriser. Inom ramen för koncernens produktionsstrategi arbetar PostNord bland annat med att etablera en ny terminalstruktur i Sverige som kommer reducera koncernens miljöpåverkan samt med omställning mot mer miljöeffektiva fordon. Läs mer om miljöarbetet sid. 59.

### 3. Finansiella risker

Marknadsförändringar och PostNords strategi för att utveckla verksamheten medför betydande investeringar samt omstruktureringskostnader av engångskaraktär. Dessa kommer belasta koncernens kassaflöde respektive resultat även under 2014. Verksamhetens finansiering säkras dels genom förbättring av det operativa kassaflödet och dels genom upprätthållande av en effektiv kapitalstruktur inklusive fortsatt nyttjande av extern finansiering. Förbättring av kassaflödet från den löpande verksamheten ska ske genom successiv rörelseresultatförbättring i verksamheten samt genom kapitalfrigörelse från ökad kapitaleffektivitet. Under 2013 har PostNord identifierat ytterligare potential till kapitaleffektivisering. Finansiella risker utöver hanteringen av betalningsberedskap är sammanfattningsvis begränsade och fokuseras på en god spridning av kreditrisker samt att

begränsa effekter av ränte- och valutaförändringar. Finansiella risker hanteras centralt utifrån av styrelsen fastslagen finanspolicy.

Den finansiella beredskapen värderas kontinuerligt och består av av bindande lån och likviditetsreserver. Kreditrisker genom kundkrediter hanteras genom en systematisk kreditvärdering och uppföljning. Risker som relaterar till placeringen av likvida medel och motpartsrisker i finansiella instrument begränsas genom att koncernen endast samarbetar med motparter med hög kreditvärdighet. Marknadsrisker i form av valutarisker och ränterisker är begränsade inom PostNord även om koncernens internationella närvaro och verksamhet medför en omräkningsexponering. Enligt koncernens finanspolicy säkras inte omräkningsexponeringen.

Läs mer om hanteringen av finansiella risker i not 29.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar tillgångar för pensionsåtaganden för Posten AB, Posten Meddelande AB och Posten Logistik AB. Förändringar i marknadsränta och aktuariella antaganden ger förändringar i koncernens pensionsskuld och i eget kapital. En låg konsolideringsgrad i pensionsstiftelsen kan påverka koncernens kassaflöde negativt.

Genom styrelserepresentation verkar PostNord för en ansvarsfull tillgångsallokering och ett balanserat uttag av gottgörelse för utbetalda pensioner. Pensionstillgångar är allokerade i flera tillgångsslag för en god diversifiering. Koncernen arbetar med en översyn av pensionsstyrningen, derivatlösningar och scenarioplanering för bedömning av pensionsåtaganden.

Läs mer om hantering av pensioner i not 23.

### Känslighetsanalys

Område	Variabel	Förändring	Resultateffekt, MSEK
Personrisker	Förändringar av personalkostnader	+/- 1 procentenhet	186
	Förändring av sjukfrånvaro	+/- 1 procentenhet	115
Volymrisker	Förändring av volymutveckling av fysiska brev	+/- 1 procentenhet	110
	Förändring av volymutveckling av logistiksortiment	+/- 1 procentenhet	80
Ränterisk	Förändring av marknadsränta	+/- 1 procentenhet	-3
Valutarisk	Omräkningsexponering	+/- 1 procentenhet	61
<b>Pensioner</b>			
Not 23	Förändringar av räntemarginalen på pensionsskulden	-0,1% procentenhet	-16
Not 23	Förändringar av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-0,5% procentenhet	-1
Not 23	Förändring av löner	+0,5% procentenhet	-28
Not 23	Förändring av inkomstbasbelopp	-0,5% procentenhet	-9
Not 23	Förändring av inflation	+0,5% procentenhet	-55

# Finansiella rapporter

	<b>KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER</b>		
100	Resultaträkning	119	Not 21 - Likvida medel
100	Rapport över totalresultat	119	Not 22 - Räntebärande skulder
101	Rapport över finansiell ställning	119	Not 23 - Pensioner
102	Rapport över kassaflöde	124	Not 24 - Övriga avsättningar
103	Rapport över förändringar i eget kapital	125	Not 25 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
	<b>Koncernens noter</b>	126	Not 26 - Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
104	Not 1 - Redovisningsprinciper	126	Not 27 - Investeringsåtaganden
110	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar	126	Not 28 - Kassaflödesanalys, ränta
111	Not 3 - Intäkternas fördelning	126	Not 29 - Finansiell riskhantering och finansiella instrument
111	Not 4 - Segmentsrapportering	130	Not 30 - Transaktioner med närstående
113	Not 5 - Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	130	Not 31 - Förvärv och avyttringar
114	Not 6 - Övriga kostnader	132	Not 32 - Händelser efter rapportperioden
114	Not 7 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer	132	Not 33 - Definitioner
115	Not 8 - Av- och nedskrivningar		<b>MODERBOLAGETS FINANSIELLA RAPPORTER</b>
115	Not 9 - Finansnetto	133	Resultaträkning
115	Not 10 - Skatt	133	Rapport över totalresultat
115	Not 11 - Andelar i intresseföretag och joint ventures	133	Balansräkning
116	Not 12 - Immateriella anläggningstillgångar	134	Kassaflödesanalys
117	Not 13 - Materiella anläggningstillgångar	134	Förändringar i eget kapital
117	Not 14 - Leasade maskiner, inventarier och lokalhyror		<b>Moderbolagets noter</b>
118	Not 15 - Finansiella placeringar	135	Not 1 - Redovisningsprinciper
118	Not 16 - Långfristiga fordringar	135	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar
118	Not 17 - Uppskjuten skatt	135	Not 3 - Anställda och personalkostnader
118	Not 18 - Varulager	135	Not 4 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer
118	Not 19 - Kundfordringar	136	Not 5 - Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter
119	Not 20 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	136	Not 6 - Innehav av aktier och andelar i koncernföretag, joint ventures och intresseföretag

# Koncernen

## Resultaträkning

MSEK	Not	2013	2012	Förändring
	1, 2			
Nettoomsättning		39 533	38 920	2%
Övriga rörelseintäkter	3	233	253	-8%
<b>Rörelsens intäkter</b>	4	<b>39 766</b>	<b>39 173</b>	<b>2%</b>
Personalkostnader	5	-18 623	-18 338 <sup>1)</sup>	-2%
Transportkostnader		-8 953	-8 084	-11%
Övriga kostnader	6, 7, 24	-9 876	-10 348	5%
Avskrivningar och nedskrivningar	8	-1 648	-1 899	13%
<b>Rörelsens kostnader</b>		<b>-39 100</b>	<b>-38 669<sup>1)</sup></b>	<b>-1%</b>
Andelar i intresseföretags resultat		10	7	43%
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>676</b>	<b>511<sup>1)</sup></b>	<b>32%</b>
Finansiella intäkter	9	50	238 <sup>1)</sup>	-79%
Finansiella kostnader	9	-258	-382 <sup>1)</sup>	32%
<b>Finansnetto</b>		<b>-208</b>	<b>-144<sup>1)</sup></b>	<b>-44%</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>468</b>	<b>367<sup>1)</sup></b>	<b>28%</b>
Skatt	10	-146	-120 <sup>1)</sup>	-22%
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>322</b>	<b>247<sup>1)</sup></b>	<b>30%</b>
<b>Periodens resultat hänförligt till</b>				
Moderbolagets aktieägare		319	245 <sup>1)</sup>	30%
Minoritetsintresse		3	2	
Resultat per aktie, kr		0,16	0,12 <sup>1)</sup>	30%

## Rapport över totalresultat

MSEK	2013	2012
<b>PERIODENS RESULTAT</b>	<b>322</b>	<b>247</b>
<b>ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>		
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>		
Omvärderingar av pensionsskuld	1 821	-1 232 <sup>1)</sup>
Förändring av uppskjuten skatt	-401	271 <sup>1)</sup>
<b>Summa omvärdering pensionsskuld</b>	<b>1 420</b>	<b>-961<sup>1)</sup></b>
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat</b>		
Omräkningsdifferenser <sup>2)</sup>	-107	-258
<b>SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>	<b>1 313</b>	<b>-1 219</b>
<b>PERIODENS TOTALRESULTAT</b>	<b>1 635</b>	<b>-972<sup>1)</sup></b>
<b>Periodens totalresultat hänförligt till</b>		
Moderbolagets aktieägare	1 632	-974 <sup>1)</sup>
Minoritetsintresse	3	2

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19. Ersättningar till anställda.

<sup>2)</sup> Omräkningsdifferensen avser omräkning av koncernens egna kapital i utländska valutor.



## Rapport över finansiell ställning

MSEK	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
	1, 2		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Goodwill	12	3 295	3 190
Övriga immateriella anläggningstillgångar	12	1 597	1 579
Materiella anläggningstillgångar	13, 14	9 401	8 762
Andelar i intresseföretag och joint ventures	11	65	79
Finansiella placeringar	15, 29	211	216
Långfristiga fordringar	16	1 015	1 014 <sup>1)</sup>
Uppskjutna skattefordringar	17	540	1 413 <sup>1)</sup>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>16 124</b>	<b>16 253</b>
Varulager	18	227	193
Skattefordringar		169	278
Kundfordringar	19	4 632	4 718
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	20	1 526	1 122
Övriga fordringar	29	514	1 092
Kortfristiga placeringar	15, 29	163	4
Likvida medel	21, 29	1 973	3 046
Tillgångar till försäljning	8	390	100
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>9 594</b>	<b>10 553</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>25 718</b>	<b>26 806</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital		2 000	2 000
Övrigt tillskjutet kapital		9 954	9 954
Reserver		-1 917	-1 810
Balanserat resultat		-978	-2 614 <sup>1)</sup>
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>9 059</b>	<b>7 530</b>
<b>Minoritetsintresse</b>		<b>4</b>	<b>3</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>9 063</b>	<b>7 533</b>
<b>SKULDER</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	22, 29	4 315	3 845
Övriga långfristiga skulder		79	37
Avsättningar till pensioner	23	375	3 033 <sup>1)</sup>
Övriga avsättningar	24	1 386	1 585 <sup>1)</sup>
Uppskjutna skatteskulder	17	1 017	1 393 <sup>1)</sup>
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>7 172</b>	<b>9 893</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	22, 29	274	467
Leverantörsskulder		2 879	2 514
Skatteskulder		88	78
Övriga kortfristiga skulder		1 775	1 897
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	3 912	4 065
Övriga avsättningar	24	555	359
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>9 483</b>	<b>9 380</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>16 655</b>	<b>19 273</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>25 718</b>	<b>26 806</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

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

## Rapport över kassaflöde

MSEK	Not	2013	2012
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		468	367 <sup>1)</sup>
<b>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet</b>			
Återläggning avskrivningar och nedskrivningar		1 648	1 899
Resultat försäljning av dotterföretag		-1	-5
Realisationsvinst/förlust på sålda anläggningstillgångar		61	17
Förändring pensionskulld		426	597 <sup>1)</sup>
Övriga avsättningar		402	579
Övriga ej likviditetspåverkande poster		0	-8
Utbetalda pensioner		-1 070	-1 081
Övriga avsättningar, likviditetspåverkan		-428	-405
Betalda skatter		44	-184
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>1 550</b>	<b>1 776</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/minskning (+) varulager		-34	27
Ökning (-)/minskning (+) övriga rörelsefordringar		55	-558
Ökning (+)/minskning (-) rörelseskulder		56	536
Övriga förändringar i rörelsekapital		35	44
<b>Förändring i rörelsekapital</b>		<b>112</b>	<b>49</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	28	<b>1 662</b>	<b>1 825</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 896	-1 994
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		62	201
Aktiverade utvecklingsarbeten		-234	-301
Förvärv av övriga immateriella anläggningstillgångar		-111	-36
Förvärv av dotterbolag, netto likviditetspåverkan	31	-336	-1 420
Avyttring av dotterbolag, netto likviditetspåverkan	31		46
Förändring av finansiella anläggningstillgångar		-138	-29
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-2 653</b>	<b>-3 533</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Amorterade lån		-219	-2 137
Nyupptagna lån		400	5 419
Amortering av finansiell leasingkulld		-61	-25
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare		-103	-368
Utbetald utdelning till minoritetsintresse		-2	-2
Värdeförändring av pensionsförmåner		-194	-200 <sup>1)</sup>
Ökning (+)/minskning (-) av övriga räntebärande skulder		97	-33
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-82</b>	<b>2 654</b>
<b>PERIODENS KASSAFLÖDE</b>		<b>-1 073</b>	<b>946</b>
Likvida medel vid periodens början		3 046	2 107
Omräkningsdifferens i likvida medel		0	-7
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	21	<b>1 973</b>	<b>3 046</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

## Rapport över förändringar i eget kapital

Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare

MSEK	Aktie- kapital <sup>1)</sup>	Tillskjutet kapital	Omräknings- differens i eget kapital	Balanserat resultat	Summa	Minoritets- intresse	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital 2012-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>9 954</b>	<b>-1 552</b>	<b>1 525</b>	<b>11 927</b>	<b>3</b>	<b>11 930</b>
<b>IB förändring pga IAS 19</b>				<b>-3 055<sup>2)</sup></b>	<b>-3 055<sup>2)</sup></b>		<b>-3 055<sup>2)</sup></b>
<b>Nytt ingående eget kapital 2012-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>9 954</b>	<b>-1 552</b>	<b>-1 530<sup>2)</sup></b>	<b>8 872<sup>2)</sup></b>	<b>3</b>	<b>8 875<sup>2)</sup></b>
<b>Omvärdering som inte kan omföras till periodens resultat</b>							
Omvärdering av pensionsskuld				-1 231 <sup>2)</sup>	-1 231 <sup>2)</sup>		-1 231 <sup>2)</sup>
Uppskjuten skatt				271 <sup>2)</sup>	271 <sup>2)</sup>		271 <sup>2)</sup>
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat</b>							
Övriga omräkningsdifferenser <sup>3)</sup>			-258		-258	-1	-259
<b>Summa övrigt totalresultat</b>			<b>-258</b>	<b>-960<sup>2)</sup></b>	<b>-1 218<sup>2)</sup></b>	<b>-1</b>	<b>-1 219<sup>2)</sup></b>
Periodens resultat				244 <sup>2)</sup>	244 <sup>2)</sup>	3	247 <sup>2)</sup>
Utdelning <sup>4)</sup>				-368	-368	-2	-370
<b>Utgående eget kapital 2012-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>9 954</b>	<b>-1 810</b>	<b>-2 614<sup>2)</sup></b>	<b>7 530</b>	<b>3</b>	<b>7 533<sup>2)</sup></b>
<b>Omvärdering som inte kan omföras till periodens resultat</b>							
Omvärdering av pensionsskuld				1 821	1 821		1 821
Uppskjuten skatt				-401	-401		-401
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat</b>							
Övriga omräkningsdifferenser <sup>3)</sup>			-107		-107		-107
<b>Summa övrigt totalresultat</b>			<b>-107</b>	<b>1 420</b>	<b>1 313</b>		<b>1 313</b>
Periodens resultat				319	319	3	322
Utdelning <sup>4)</sup>				-103	-103	-2	-105
<b>Utgående eget kapital 2013-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>9 954</b>	<b>-1 917</b>	<b>-978</b>	<b>9 059</b>	<b>4</b>	<b>9 063</b>

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

<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

<sup>3)</sup> Avser omräkningsdifferenser i koncernens eget kapital.

<sup>4)</sup> Utdelning har lämnats från moderbolaget till ägarna med 103 (368) MSEK motsvarande 0,05 (0,18) SEK per aktie samt från Svensk Adressändring AB och Adresspoint AB till minoritet med 2 (2) MSEK.

# Koncernens noter

## NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

### Överensstämmelse med lag och normgivning

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

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

### Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

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

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

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

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

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

### Ändrade redovisningsprinciper

Nedan beskrivs redovisningsprinciper som förändrats till följd av ändringar av IFRS vilka har tillämpats från och med 1 januari 2013. Övriga ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2013 har inte haft någon väsentlig effekt.

**IAS 19 Ersättningar till anställda** har ändrats så att den så kallade "korridorometoden" försvunnit. Aktuariella vinster och förluster som i tidigare års redovisning inte redovisats mer än till den del som amorterats under det kommande året, har redovisats från och med 2013-01-01 i "övrigt totalresultat". Vidare innebär de nya reglerna att redovisning av avkastning på förvaltningstillgångar för pensionsförmåner ska baseras på diskonteringsräntan som används vid beräkning av pensionsförpliktelserna. Skillnaden mellan verklig avkastning och beräknad avkastning har därför redovisats över "övrigt totalresultat". Förändringen har påverkat koncernens "rörelseresultat" (EBIT) genom att amortering av aktuariella vinster och förluster inte längre har redovisats som del av personalkostnader. Med nuvarande situation med ej redovisade aktuariella förluster har ändringen medfört en positiv effekt på "rörelseresultatet". Finansnettot har påverkats negativt jämfört med tidigare redovisning då antagandet om avkastningsränta är och har varit 1 procentenhet över diskonteringsräntan. Effekten på eget kapital och övrigt totalresultat kan komma att uppvisa stora svängningar med anledning av framförallt varierande diskonteringsräntor mellan rapportperioderna. Ändringen har tillämpats från och med 1 januari 2013 med jämförelsetal för 2012. Effekten av övergången till de nya reglerna framgår av tabellerna.

Koncernens konsoliderade balansräkning per 2013-01-01 har justerats:

Balansräkning, MSEK	31 dec 2011	Justering	Ny IAS 19	31 dec 2012	Justering	Ny IAS 19
Finansiella fordringar pensioner	3 967	-2 972	995	4 894	-3 931	963
Uppskjuten skattefordran		1 042	1 042	134	1 279	1 413
Övriga tillgångar	21 443		21 443	24 430		24 430
<b>Summa tillgångar</b>	<b>25 410</b>	<b>-1 930</b>	<b>23 480</b>	<b>29 458</b>	<b>-2 652</b>	<b>26 806</b>
Eget kapital	11 930	-3 055	8 875	11 559	-4 026	7 533
Pensionsskulder	2 590	944	3 534	2 772	1 231	4 003
Uppskjuten skatteskuld		181	181	1 250	143	1 393
Övriga skulder	10 890		10 890	13 877		13 877
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>25 410</b>	<b>-1 930</b>	<b>23 480</b>	<b>29 458</b>	<b>-2 652</b>	<b>26 806</b>

## Not 1, forts.

Jämförelsetalen för 2012 har justerats enligt följande:

Resultaträkning, MSEK	Jan-dec		
	2012	Justering	Ny IAS 19
Summa rörelsens intäkter	39 173		39 173
Summa rörelsens kostnader	-38 816	147	-38 669
varav pensionskostnader	-555	147	-408
Andelar i intresseföretag	7		7
<b>Periodens rörelseresultat</b>	<b>364</b>	<b>147</b>	<b>511</b>
Finansnetto	16	-160	-144
varav pensioner	72	-160	-87
Skatt	-123	3	-120
<b>Periodens resultat</b>	<b>257</b>	<b>-10</b>	<b>247</b>
<b>Rapport över totalresultat</b>			
<b>Omvärdering av netto pensionskuld</b>			
Förändring i tillgång		-383	-383
Förändring i skuld		-849	-849
Förändring av uppskjuten skatt		271	271
<b>Summa omvärdering pensionskuld</b>		<b>-961</b>	<b>-961</b>
<b>Omräkningsdifferenser</b>	<b>-258</b>		<b>-258</b>
<b>Periodens totalresultat</b>	<b>-1</b>	<b>-971</b>	<b>-972</b>

Rapport över kassaflöde, MSEK	Jan-dec		
	2012	Justering	Ny IAS 19
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt	380	-13	367
<b>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet</b>			
Pensionsavsättningar	506	13	519

**IFRS 13 Värdering till verkligt värde** är en ny standard för att skapa enhetliga principer för hur mätning av verkligt värde ska gå till. Den tydliggör och beskriver värderingsmetodernas prioritet och validitet för verkligt värde. Denna har börjat tillämpas från och med 1 januari 2013.

**IAS 1 Utformning av finansiella rapporter** ändras så att poster inom övrigt totalresultat delas upp i två kategorier; poster som kommer att omklassificeras till årets resultat och poster som inte kommer att omklassificeras. Poster som kommer att omklassificeras är till exempel omräkningsdifferenser och vinster och förluster på kassaflödessäkningar. Ändringen har börjat tillämpas från och med 1 januari 2013.

#### Kommande ändringar i redovisningsprinciper som träder i kraft 2014 och senare

Ett antal nya IFRS träder i kraft under de kommande räkenskapsåren. Nedan framgår de som bedöms kunna få effekt på koncernen. Dessa IFRS har inte förtidstillämpats.

**IFRS 10 Koncernredovisning** är en ny standard med nya principer för bedömning av när det föreligger ett bestämmande inflytande över investeringsobjekt som därmed ska tas in i koncernredovisningen. För att ett bestämmande inflytande ska anses föreligga, preciseras krav på att moderbolaget ska vara exponerat för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt engagemang i investeringsobjektet och att moderbolaget ska kunna utöva sitt inflytande för att påverka storleken på avkastningen från investeringsobjektet. IFRS 10 ska enligt EU tillämpas från och med 1 januari 2014 och bedöms, utifrån nuvarande förhållanden, inte få någon effekt på koncernens konsolidering av dotterbolag.

**IFRS 11 Samarbetsarrangemang** är en ny standard för redovisning av joint ventures och joint operations. Joint operations redovisas med klyvningsmetod eller motsvarande, medan joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetod. Klyvningsmetoden kommer inte att vara tillåten längre för joint ventures. Standarden ska enligt EU tillämpas från och med den

1 januari 2014 och bedöms, utifrån nuvarande förhållanden, få en obetydlig effekt på koncernen.

**IFRS 12 Upplýsingar om andelar i andra företag** är en ny standard för upplýsingar om investeringar i dotterföretag, joint ventures, intressebolag och investeringar i särskilda enheter som inte konsolideras. Standarden innebär för koncernen främst utökade krav på upplýsingar om risker. Standarden ska tillämpas från och med 1 januari 2014.

**IFRS 9 Finansiella instrument** kommer att ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering, preliminärt med krav på tillämpning tidigast från och med 2017. IFRS 9 behandlar klassificering och värdering av finansiella tillgångar och finansiella skulder och säkringsredovisning. IFRS 9 kommer att kompletteras med nya regler om nedskrivning av finansiella tillgångar. IFRS 9 har ännu inte godkänts för tillämpning av EU och ett sådant godkännande väntas inte ske förrän EU kan ta ställning till en komplett IFRS 9 innehållande även regler om nedskrivning. Bolaget har därför valt att avvakta med konsekvensanalys och beslut om eventuell förtidstillämpning.

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

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

#### Segmentsrapportering

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

Information om segment lämnas endast för koncernen.

#### Klassificering m m

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

#### Konsolideringsprinciper

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

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

Not 1, forts.

**Dotterbolag**

Dotterbolag är företag som står under ett bestämmande inflytande från PostNord AB. Detta innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras.

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

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

**Intresseföretag**

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

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

**Joint ventures**

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

bestämmande inflytandet erhålls och fram till den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet upphör.

**Transaktioner som elimineras vid konsolidering**

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

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

**Utländsk valuta**

**Transaktioner i utländsk valuta**

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

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

**Utländska verksamheters finansiella rapporter**

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas till svenska kronor till den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet omräknas till svenska kronor till en genomsnittskurs som utgör en approximation av kurserna som gällde vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas direkt mot eget kapital som en omräkningsreserv.

**Intäkter**

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

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

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

**Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader**

**Rörelsens kostnader**

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



**Not 1, forts.**

personalkostnader regelmässigt att vara lägre än den genomsnittliga periodkostnaden. Rörelsens övriga kostnader redovisas i den period då varan eller tjänsten levererats, alternativt utnyttjats (avseende till exempel hyreskostnader).

**Betalningar avseende förhyrda tillgångar genom operationella leasor**

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

**Betalningar avseende förhyrda tillgångar genom finansiella leasor**

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

**Finansiella intäkter och kostnader**

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel och fordringar och räntebärande värdepapper, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, valutakursdifferenser, realiserade och realiserade vinster på finansiella placeringar samt derivatinstrument som används inom den finansiella verksamheten. Ränta på pensionsskulder och avkastning på förvaltningstillgångar för pensioner, beräknade enligt IAS 19, rapporteras i finansnettot.

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

Emissionskostnader och liknande direkta transaktionskostnader för att uppta lån beaktas vid effektivränteberekening. Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställs.

**Finansiella instrument**

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

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

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

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

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

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. Verkligt värde på onoterade finansiella tillgångar, som utgörs av kapitalförsäkringar och kassa, fastställs genom att använda värderingstekniker, till exempel nyligen genomförda transaktioner, pris på liknande instrument och diskonterade kassaflöden.

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

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

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

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

**Lånefordringar och kundfordringar**

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

**Investeringar som innehas till förfall**

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

**Finansiella tillgångar som kan säljas**

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

**Finansiella skulder som innehas för handel och andra finansiella tillgångar**

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

**Andra finansiella skulder**

Finansiella skulder som inte innehas för handel värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades när skulden togs upp. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta

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

Not 1, forts.

emissionskostnader periodiseras över skuldens löptid. Lånekostnader aktiveras hänförliga till inköp, konstruktion och produktion av tillgång som tar betydande tid i anspråk att färdigställa.

**Likvida medel**

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

**Finansiella placeringar**

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

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

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

**Långfristiga fordringar och övriga kortfristiga fordringar**

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

**Kundfordringar**

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

**Skulder**

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

**Leverantörsskulder**

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

**Derivat och säkringsredovisning**

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

**Fordringar och skulder i utländsk valuta**

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

**Transaktionsexponering – kassaflödessäkringar**

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

**Nettoinvesteringar**

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

**Materiella anläggningstillgångar**

**Ägda tillgångar**

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

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

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

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

**Leasade tillgångar**

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

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

Operationell leasing innebär att leasingavgiften kostnads-förs över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet, vilket

**Not 1, forts.**

kan skilja sig åt från vad som de facto erlagts som leasingavgift under året.

**Tillkommande utgifter**

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

Avgörande för bedömningen när en tillkommande utgift läggs till anskaffningsvärdet är om utgiften avser utbyten av identifierade komponenter, eller delar därav, varvid sådana utgifter aktiveras. Även i de fall ny komponent tillskapats läggs utgiften till anskaffningsvärdet. Eventuella oavskrivna redovisade värden på utbytta komponenter, eller delar av komponenter, uttrangeras och kostnadsföres i samband med utbytet. Reparationer kostnadsföres löpande.

**Avskrivningsprinciper**

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

**Följande avskrivningstider tillämpas:**

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

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

**Immateriella tillgångar****Goodwill**

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

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

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

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

**Aktiverade utvecklingsutgifter**

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

De viktigaste kriterierna för aktivering är att utvecklingsarbetets slutprodukt har en påvisbar framtida intjäning eller kostnadsbesparing och kassaflöde och att det finns tekniska

och finansiella förutsättningar för att fullfölja utvecklingsarbetet när det startas.

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

**Övriga immateriella tillgångar**

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

**Tillkommande utgifter**

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

**Avskrivningsprinciper**

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

**Följande avskrivningstider tillämpas:**

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

**Varulager**

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

**Nedskrivningar**

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

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

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

En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets redovisade värde överstiger återvinningsvärdet. En nedskrivning belastar resultaträkningen.

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

**Beräkning av återvinningsvärdet**

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

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

Not 1, forts.

**Återföring av nedskrivningar**

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

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

**Lämnad utdelning**

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman fastställt utdelningen.

**Ersättningar till anställda**

**Pensionsförpliktelser**

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

Koncernens nettoförpliktelse utgörs av de beräknade pensionsförpliktelsernas nuvärde med avdrag för det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Förändringar av nettoförpliktelsernas nuvärde till följd av förändrade aktuariella antaganden behandlas som aktuariella vinster eller förluster. Aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat. I koncernens balansräkning redovisat värde för pensioner och liknande förpliktelser motsvarar förpliktelsernas nuvärde vid bokslutstidpunkten, med avdrag för det verkliga värdet av förvaltningstillgångar inklusive särskild löneskatt. Om förpliktelsernas värde överstiger förvaltningstillgångarnas värde redovisas en skuld. När förvaltningstillgångarna överstiger förpliktelserna redovisas en tillgång i koncernens balansräkning. Om den pensionskostnad och pensionsavsättning som fastställs för svenska planer avviker från motsvarande belopp enligt RedR 4, redovisas även för mellanskillnaden särskild löneskatt i enlighet med UFR 4 (utgiven som URA 43). Beträffande pensioner och liknande förmåner vilka finansieras genom avgiftsbestämda planer redovisas kostnader vilka motsvarar PostNords årliga avgifter för planerna.

**Ersättningar vid uppsägning**

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

**Avsättningar**

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

**Skatter**

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

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

**Ställda säkerheter och eventalförpliktelser**

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

**Transaktioner med närstående**

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

**NOT 2 VÄSENTLIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR**

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

## Not 2, forts.

**Frimärksskuld, 403 (398) MSEK**

Frimärksskulden i PostNord beräknas för sålda men ej använda frimärken. I beräkningen av frimärksskulden görs antaganden som påverkar skuldens storlek. Antaganden baseras på hur många frimärken som sålts men inte använts i Sverige respektive Danmark. För att säkerställa att antagandena är rimliga görs undersökningar i både Danmark och Sverige. Om undersökningen visar ändrade beteenden hos befolkningen eller att urvalsgruppen i undersökningen inte varit representativ för befolkningen kan skuldens storlek påverkas.

**Immateriella tillgångar, 4 892 (4 769) MSEK**

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

**Pensionsåtaganden, 609 tillgång (2 070 skuld) MSEK**

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

**Avsättningar övergångsbestämmelser, 746 (781) MSEK**

PostNord har, som en konsekvens av Posten AB:s bolagisering i Sverige 1994, iklätt sig ett åtagande (särskilda övergångsbestämmelser) som innebär att vissa yrkeskategorier kan välja att gå i förtida pension vid 60 och 63 års ålder. Ansvarförbindelsen är upptagen som en avsättning i balansräkningen och är beräknad baserat på erfarenhet av andelen personer som valt att utnyttja sin rätt till förtida pension enligt dessa bestämmelser. Skulle utnyttjandegraden förändras påverkas skulden i motsvarande grad. En förändring av nyttjandegraden med 5 procentenheter leder till en effekt på rörelseresultatet med +/-4 MSEK.

**Uppskjutna skattefordringar, 540 (1 413) MSEK**

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

**NOT 3 INTÄKTERNAS FÖRDELNING****Nettoomsättning**

Nettoomsättningen utgörs i huvudsak av tillhandahållande av tjänster.

**Övriga rörelseintäkter**

MSEK	2013	2012
Hysesintäkter	27	31
Försäkringsersättningar	1	9
Provisionsintäkter	15	0
Reavinster, byggnader	40	31
Reavinster, maskiner och inventarier	6	18
Reavinster, aktier	0	0
Reavinster, rörelsefordringar/skulder	1	0
Valutakursvinster	23	31
Övrigt	120	133
<b>Summa</b>	<b>233</b>	<b>253</b>

**NOT 4 SEGMENTSRAPPORTERING**

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

Per den 1 januari 2013 genomfördes en organisationsförändring av koncernens paketverksamhet i Danmark. Syftet är att möjliggöra ytterligare effektiviseringar samt att öka konkurrenskraften inom paketedistribution på den danska marknaden. Omorganisationen innebär att resultatet för den danska paketverksamheten redovisas inom Mail och Breve Danmark. Jämförelsevärdena för Breve Danmark och Logistik har räknats om.

**Segment**

**Breve Danmark** är verksam inom distributionslösningar på den danska kommunikationsmarknaden med ett rikstäckande distributionsnät. Affärsområdet erbjuder fysiska och digitala brev-, direktreklam- och tidningstjänster, facility management-tjänster samt paket-tjänster.

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

**Logistik** är verksam på den nordiska logistikmarknaden inom områdena paket, styckegods, bud och express, partigods, sjö- och flygfrakt och tredjepartslogistik. Logistik har ett heltäckande erbjudande och distributionsnät till både företag och privatpersoner på den nordiska marknaden. I Danmark hanteras paket-tjänsterna av affärsområde Breve Danmark.

**Strålfors** är verksam inom området informationslogistik. Företaget utvecklar och erbjuder kommunikationslösningar som skapar starkare och mer personliga kundrelationer för företag med stora kundbaser. Strålfors är ledande inom sitt område i Norden och har verksamhet i Norden och ett antal andra europeiska länder.

**Övrigt och eliminering**

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

I Eliminerat ingår eliminering av interna transaktioner.



Not 4, forts.

	Mail													
	Breve Danmark		Meddelande Sverige		Logistik		Strålfors		Övrigt		Elimineringar		Koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Jan-dec, MSEK</b>														
Nettoomsättning, externt	8 959	9 769 <sup>2)</sup>	14 910	15 020	13 160	11 552 <sup>2)</sup>	2 504	2 576	0	3			39 533	38 920
Nettoomsättning, internt	405	396 <sup>2)</sup>	140	117	272	210 <sup>2)</sup>	108	89	4	6	-929	-818 <sup>2)</sup>	0	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>9 364</b>	<b>10 165<sup>2)</sup></b>	<b>15 050</b>	<b>15 137</b>	<b>13 432</b>	<b>11 762<sup>2)</sup></b>	<b>2 612</b>	<b>2 665</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>-929</b>	<b>-818</b>	<b>39 533</b>	<b>38 920</b>
Övriga rörelseintäkter, externt	28		72	75	42	50	15	17	76	111			233	253
Övriga rörelseintäkter, internt	71	55 <sup>2)</sup>	769	712	1 241	1 280 <sup>2)</sup>	0	0	3 067	4 094	-5 148	-6 141 <sup>2)</sup>	0	0
<b>Summa rörelsens intäkter</b>	<b>9 463</b>	<b>10 220<sup>2)</sup></b>	<b>15 891</b>	<b>15 924</b>	<b>14 715</b>	<b>13 092<sup>2)</sup></b>	<b>2 627</b>	<b>2 682</b>	<b>3 147</b>	<b>4 214</b>	<b>-6 077</b>	<b>-6 959<sup>2)</sup></b>	<b>39 766</b>	<b>39 173</b>
Personalkostnader	-5 702	-5 730 <sup>2)</sup>	-7 724	-7 532	-3 779	-3 303 <sup>2)</sup>	-817	-821	-624	-1 009 <sup>1)</sup>	23	57 <sup>2)</sup>	-18 623	-18 338 <sup>1)</sup>
Transportkostnader	-794	-822 <sup>2)</sup>	-2 577	-2 608	-6 911	-5 934 <sup>2)</sup>	-113	-67	-8	-16	1 450	1 363 <sup>2)</sup>	-8 953	-8 084
Övriga kostnader	-2 663	-3 443 <sup>2)</sup>	-4 621	-4 628	-3 422	-3 223 <sup>2)</sup>	-1 479	-1 593	-2 295	-3 000	4 604	5 539 <sup>2)</sup>	-9 876	-10 348
Av- och nedskrivningar	-403	-409 <sup>2)</sup>	-386	-363	-406	-360 <sup>2)</sup>	-202	-226	-251	-541			-1 648	-1 899
<b>Summa rörelsens kostnader</b>	<b>-9 562</b>	<b>-10 404<sup>2)</sup></b>	<b>-15 308</b>	<b>-15 131</b>	<b>-14 518</b>	<b>-12 820<sup>2)</sup></b>	<b>-2 611</b>	<b>-2 707</b>	<b>-3 178</b>	<b>-4 566<sup>1)</sup></b>	<b>6 077</b>	<b>6 959<sup>2)</sup></b>	<b>-39 100</b>	<b>-38 669<sup>1)</sup></b>
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	10	7											10	7
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>-89</b>	<b>-177<sup>2)</sup></b>	<b>583</b>	<b>793</b>	<b>197</b>	<b>272<sup>2)</sup></b>	<b>16</b>	<b>-25</b>	<b>-31</b>	<b>-352<sup>1)</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>676</b>	<b>511<sup>1)</sup></b>
Finansnetto													-208	-144 <sup>1)</sup>
<b>Resultat före skatt</b>													<b>468</b>	<b>367<sup>1)</sup></b>
Skatt													-146	-120 <sup>1)</sup>
<b>Periodens resultat</b>													<b>322</b>	<b>247<sup>1)</sup></b>
Operativt kapital	2 923	2 815	1 815	1 208	5 146	5 635	1 507	1 563	726	191	46	114	12 163	11 526
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	359	463	986	1 066	536	401	94	89	266	312			2 241	2 331

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av förändrad organisation för paketaffären i Danmark.

Indelning i geografiska områden baserat på företagets hemvist, MSEK	2013			2012		
	Intäkter	Tillgångar	Investeringar	Intäkter	Tillgångar	Investeringar
Sverige	23 290	12 756	1 593	22 490	13 576 <sup>1)</sup>	1 663
Danmark	9 741	8 840	351	10 592	8 771	465
Norge	4 536	3 001	253	4 091	3 193	165
Finland	612	495	11	607	553	15
Övriga världen	1 587	626	33	1 393	713	23
<b>Summa</b>	<b>39 766</b>	<b>25 718</b>	<b>2 241</b>	<b>39 173</b>	<b>26 806</b>	<b>2 331</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.



**NOT 5 ANSTÄLLDA, PERSONALKOSTNADER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES ERSÄTTNINGAR**

Medelantal anställda per land	2013				2012			
	Kvinnor	Män	Summa	Andel män	Kvinnor	Män	Summa	Andel män
Sverige	8 166	15 555	23 721	66%	8 434	15 478	23 912	65%
Danmark	4 796	8 234	13 030	63%	5 213	8 453	13 666	62%
Finland	100	175	275	64%	107	183	290	63%
Norge	261	1 378	1 639	84%	223	1 059	1 282	83%
Övriga länder	243	397	640	62%	218	345	563	61%
<b>Summa</b>	<b>13 566</b>	<b>25 739</b>	<b>39 305</b>	<b>65%</b>	<b>14 195</b>	<b>25 518</b>	<b>39 713</b>	<b>64%</b>

Personalkostnader, MSEK	2013	2012
Löner och andra ersättningar	14 175	14 082
Lagstadgade sociala avgifter	2 715	2 628
Pensionskostnader <sup>1)</sup>	1 498	1 551 <sup>2)</sup>
Övriga personalkostnader	235	77
<b>Summa</b>	<b>18 623</b>	<b>18 338</b>

<sup>1)</sup> Av koncernens pensionskostnader avser 4 (3) MSEK nuvarande och tidigare verkställande och vice verkställande direktörer. Utestående förpliktelser för dessa uppgår till 131 (126) MSEK.

<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

Specifikation av löner och andra ersättningar per land, MSEK	2013				2012			
	VD <sup>1)</sup>	Varav bonus	Övriga anställda	Summa	VD <sup>1)</sup>	Varav bonus	Övriga anställda	Summa
Sverige	29		7 636	7 665	28		7 457	7 485
Danmark	14		5 301	5 315	12		5 558	5 570
Finland	2		105	107	2		108	110
Norge	5		925	930	5		772	777
Övriga länder	2		157	159	3		137	140
<b>Summa</b>	<b>52</b>		<b>14 124</b>	<b>14 176</b>	<b>50</b>		<b>14 032</b>	<b>14 082</b>

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

Specifikation av löner och andra ersättningar till koncernledningen, MSEK	2013				2012			
	Lön kostnader	Pensions- förmåner	Övriga	Summa	Lön kostnader	Pensions- förmåner	Övriga	Summa
Håkan Ericsson, VD (från oktober 2013)	2,2	0,7	0,4	3,3	-	-	-	-
Lars Idermark, VD (t o m 15 maj 2013)	4,2	1,1	0,0	5,3	8,7	2,6	0,1	11,4
K.B. Pedersen, vice VD. (tillförordnad VD 16 maj 2013 - t o m sep 2013)	4,7			4,7	4,5			4,5
Mats Lönnqvist, vice VD (t o m maj 2012)					3,6	0,6		4,2
<b>Summa VD och vice VD</b>	<b>11,1</b>	<b>1,8</b>	<b>0,4</b>	<b>13,3</b>	<b>16,8</b>	<b>3,2</b>	<b>0,1</b>	<b>20,1</b>
Johanna Allert	2,0	0,6	0,0	2,6	1,9	0,6	0,1	2,6
Henning Christiansen (från maj 2012)	3,0		0,2	3,2	2,0		0,1	2,1
Joss Delissen	3,1	0,9	0,0	4,0	2,9	0,8	0,0	3,7
Andreas Falkenmark	4,4	1,3	0,1	5,8	3,4	2,2	0,1	5,7
Annemarie Gardshol (från 14 maj 2012)	3,3	1,0	0,1	4,4	2,0	0,6	0,0	2,6
Finn Hansen (t o m apr 2012 samt från 21 jan 2013)	3,3			3,3	1,1			1,1
Lo Hjorth (från okt 2012 t o m 20 jan 2013)	0,1	0,0	0,0	0,1	0,6	0,4	0,0	1,0
Henrik Höjsgaard	4,3	1,3	0,1	5,7	4,3	1,0	0,1	5,4
Palle Juliussen (t o m sept 2012)					2,4			2,4
Per Mossberg	3,0	0,9	0,1	4,0	2,9	0,9	0,1	3,9
Henrik Rättzén (från 7 aug 2012)	4,6	1,4	0,1	6,1	1,8	0,6	0,0	2,4
Per Samuelson	3,8	1,1	0,0	4,9	3,7	1,1	0,1	4,9
<b>Summa övriga i koncernledningen</b>	<b>34,9</b>	<b>8,5</b>	<b>0,7</b>	<b>44,1</b>	<b>29,0</b>	<b>8,2</b>	<b>0,6</b>	<b>37,8</b>
<b>Summa koncernledningen</b>	<b>46,0</b>	<b>10,3</b>	<b>1,1</b>	<b>57,4</b>	<b>45,8</b>	<b>11,4</b>	<b>0,7</b>	<b>57,9</b>

**Ledande befattningshavares förmåner<sup>1)</sup>**

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

utges en avgångsersättning motsvarande värdet av månadslön och bilförmån under högst 12 månader. För ledande befattningshavare gäller att från uppsägningsslön och avgångsersättning avräknas inkomst som erhållits från ny anställning eller egen verksamhet.

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

<sup>1)</sup> Ersättning till styrelseledamöter är en del av posten Övrigt i Not 6 Övriga kostnader.

Not 5, forts.

	31 dec 2013		31 dec 2012	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
<b>Könsfördelning bland ledande befattninghavare, %</b>				
Koncernstyrelse	38	62	38	62
Koncernledning	18	82	15	85
Styrelseledamöter och verkställande direktörer i dotterbolag	36	64	21	79

<b>Utbetalda ersättningar till styrelsen för koncernen tillika PostNord AB, TSEK</b>	Revisionskommitté	Ersättningskommitté	2013	2012
Jens Moberg fr.o.m april 2013		Ordförande	450 <sup>1)</sup>	
Gunnel Duveblad	Ordförande		313	313
Fritz Schur (ordf) t.o.m april 2013		Ordförande	188	638
Anne Birgitte Lundholt t.o.m april 2013	Ledamot		112	300
Sisse Fjelsted Rasmussen fr.o.m april 2013	Ledamot		188	
Christian Ellegaard fr.o.m april 2013	Ledamot		188	
Jonas Iversen fr.o.m 20 april 2012	Ledamot			
Anitra Steen fr.o.m 20 april 2013		Ledamot	188 <sup>2)</sup>	
Mats Abrahamsson		Ledamot	275	275
Ingrid Bonde t.o.m april 2013		Ledamot	88	275
Bjarne Hansen t.o.m april 2013	Ledamot		112	300
Torben Janholt		Ledamot	275	275
<b>Summa</b>			<b>2 377</b>	<b>2 376</b>

<sup>1)</sup> Jens Moberg fakturerar sitt arvode genom eget bolag, ersättning ännu inte fakturerad.

<sup>2)</sup> Anitra Steen fakturerar sitt arvode genom eget bolag, varvid även ersättning för sociala avgifter utbetalats med 58 TSEK.

<b>Ersättning beslutad på årsstämma 2013-04-18, TSEK</b>	Styrelse	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Ordförande	600	63	38
Ledamot	250	50	25

## NOT 6 ÖVRIGA KOSTNADER

MSEK	2013	2012
Lokalkostnader	2 204	2 158
Avsättningar och återföringar avseende omstruktureringsåtgärder	441	898
Terminalavgifter	1 024	1 031
Kostnad varor och material	1 099	1 177
Inköpta IT-resurser	1 472	1 481
Aktiverat arbete för egen räkning, IT	-194	-242
Övrigt	3 830	3 845
<b>Summa</b>	<b>9 876</b>	<b>10 348</b>
<b>Specifikation av avsättningar och återföringar avseende omstruktureringsåtgärder</b>		
Breve Danmark	56	187
Meddelande Sverige	153	101
Logistik	12	74
Strålfors	30	83
Övrigt och elimineringar	190	453
<b>Summa</b>	<b>441</b>	<b>898</b>

Tillgängliga volymer på marknaden för print och kuvertering till följd av substitution till digitala alternativ. Strålfors produktionskapacitet i Sverige för print och kuvertering koncentreras till Ljungby, vilket innebär att den verksamhet som för närvarande bedrivs i Tomtebodas skall avvecklas. Avsättning har gjorts för denna åtgärd.

Affärsområde Meddelande Sverige har bland annat gjort avsättning hänförlig till den nya postterminalen i Hallsberg. Avsättningen avser övertalighet vid de nuvarande terminalerna i Västerås och Karlstad.

Avsättningar inom övriga affärsverksamheter avser i huvudsak personalkostnader som ett led i PostNords effektiviseringsinsatser.

Inom segmentet Övrigt och elimineringar avser avsättningarna främst förtida pensioneringar och inträden i enheter som tar hand om övertalig personal. Övertalig personal är främst hänförlig till pågående effektiviseringsprogram inom koncernfunktionerna.

## NOT 7 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2013	2012
<b>Revisionsuppdrag</b>		
KPMG	8	
Ernst & Young		11
PWC		2
<b>Summa</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
<b>Övrig revisionsverksamhet</b>		
PWC		1
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Skatterådgivning</b>		
KPMG	1	
PWC		2
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Övriga tjänster</b>		
KPMG	1	
Ernst & Young		8
PWC		1
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

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

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

**NOT 8 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR**

MSEK	2013	2012
<b>Avskrivningar</b>		
Licenser, varumärken, kundrelationer och liknande tillgångar	225	174
Aktiverade utvecklingsarbeten	105	173
Byggnader och mark	153	159
Maskiner och inventarier	1162	1174
<b>Summa</b>	<b>1645</b>	<b>1680</b>
<b>Nedskrivningar</b>		
Övrig immateriell anläggningstillgång	2	
Aktiverade utvecklingsarbeten		152
Byggnader och mark		4
Maskiner och inventarier	1	7
Varulager		1
Andel i Eson Pac Group AB		55
Tillgångar till försäljning		
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>219</b>

**NOT 9 FINANSNETTO**

MSEK	2013	2012
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränteintäkter	35	37
Ränteintäkter avseende pensioner	0	155
Övriga finansiella intäkter	15	46
<b>Summa</b>	<b>50</b>	<b>238</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader	-98 <sup>2)</sup>	-68
Räntekostnader avseende pensioner	-98	-250 <sup>1)</sup>
Räntekostnader avseende finansiell leasing	-24	-19
Övriga finansiella kostnader	-16	-14
Netto valutakursförändringar	-22	-31
<b>Summa</b>	<b>-258</b>	<b>-382</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-208</b>	<b>-144</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

<sup>2)</sup> Ökad skuldsättning under 2013 är orsaken till ökade räntekostnader.

Se not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid. 126. För räntekostnader avseende pensioner, se vidare not 23 Pensioner, sid. 119.

**NOT 10 SKATT**

MSEK	2013	2012
<b>Aktuell skatt</b>	<b>-19</b>	<b>-119</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>		
Förändring uppskjuten skatt i materiella anläggningstillgångar	15	40
Temporär skillnad i balansposter	-200	-62 <sup>1)</sup>
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	58	21
<b>Summa</b>	<b>-127</b>	<b>-1<sup>1)</sup></b>
<b>Summa skatt</b>	<b>-146</b>	<b>-120<sup>1)</sup></b>

Avstämning av effektiv skattesats	2013		2012	
	%	MSEK	%	MSEK
Resultat före skatt	22,0	468	26,3	380
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget		-103		-100
Ej avdragsgilla kostnader		-66		-100
Ej skattepliktiga intäkter		82		144
Effekt av ej aktiverade underskott uppkomna under året		-11		-8
Skatt hänförlig till tidigare år		8		-5
Nedskrivning av tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag		-5		-31
Nedskrivning av uppskjuten skattefordran avseende temporära skillnader från tidigare år, ej utnyttjad		-18		
Effekt av förändrade skattesatser och införande av nya skatter		6		6
Effekt av andra skattesatser i utländska bolag		-8		-4
Övrigt		-31		-22 <sup>1)</sup>
<b>Summa</b>		<b>-146</b>		<b>-120<sup>1)</sup></b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

Ej aktiverade underskottsavdrag hänför sig till verksamhet både i Sverige och i utlandet.

**NOT 11 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES****Andelar i intresseföretag**

Post Danmark A/S äger vid verksamhetsårets slut kapitalandelar i intresseföretaget e-Boks A/S till ett värde av 65 (79) MSEK. Bolaget e-Boks A/S har sitt säte i Ballerup, Danmark och ägs till 50%.

Strålfors Svenska AB förvärvade under hösten DM-byrå Friends & Tactics AB, som är en Stockholmsbaserad byrå specialiserad inom direkt- och relationsmarknadsföring. Bolaget ägs av Strålfors Svenska AB till 30% och bokfört värde vid året slut 0,4 MSEK.

**Andelar i joint ventures**

Strålfors Svenska AB äger 50% i bolaget Tand 2:103 Fastighets AB i Östersund, Sverige. Bokfört värde i PostNord vid årets slut 0,4 (0,4) MSEK.

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

**NOT 12 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Goodwill		Övriga immateriella anläggningstillgångar						
	2013	2012	Licenser, varumärken, kundrelationer och liknande tillgångar		Aktiverade utvecklingsarbeten		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar		
2013			2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>MSEK</b>									
<b>Anskaffningsvärde, ingående</b>	<b>3 198</b>	<b>2 838</b>	<b>2 085</b>	<b>1 621</b>	<b>1 781</b>	<b>2 364</b>	<b>3 866</b>	<b>3 985</b>	
Förvärv av dotterbolag	167	436	30	260		29	30	290	
Avyttring av dotterbolag		-44		-8				-9	
Övriga investeringar		2	111	34	234	301	345	335	
Avyttringar/utrangeringar			-11	-6	-41	-661	-52	-667	
Omklassificeringar			-28	189	28	-189	0		
Omräkningsdifferenser	-62	-34	-45	-5	34	-63	-11	-68	
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut</b>	<b>3 303</b>	<b>3 198</b>	<b>2 142</b>	<b>2 085</b>	<b>2 036</b>	<b>1 781</b>	<b>4 178</b>	<b>3 866</b>	
<b>Avskrivningar, ingående</b>			<b>-1 023</b>	<b>-859</b>	<b>-740</b>	<b>-1 269</b>	<b>-1 763</b>	<b>-2 128</b>	
Förvärv av dotterbolag				-1		-2		-3	
Årets avskrivningar			-225	-174	-105	-173	-330	-347	
Avyttringar/utrangeringar			19	5	33	655	52	660	
Omklassificeringar			18		-18		0		
Omräkningsdifferenser			16	6	-25	49	-9	55	
<b>Akkumulerade avskrivningar vid årets slut</b>			<b>-1 195</b>	<b>-1 023</b>	<b>-855</b>	<b>-740</b>	<b>-2 050</b>	<b>-1 763</b>	
<b>Nedskrivningar, ingående</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-516</b>	<b>-366</b>	<b>-524</b>	<b>-374</b>	
Årets nedskrivningar			-2			-152	-2	-152	
Avyttringar/utrangeringar									
Omräkningsdifferenser					-5	2	-5	2	
<b>Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-10</b>	<b>-8</b>	<b>-521</b>	<b>-516</b>	<b>-531</b>	<b>-524</b>	
<b>Utgående balans</b>	<b>3 295</b>	<b>3 190</b>	<b>937</b>	<b>1 054</b>	<b>660</b>	<b>525</b>	<b>1 597</b>	<b>1 579</b>	

Internt genererade immateriella tillgångar redovisas som "Aktiverade utvecklingsarbeten". Aktiverade utvecklingsarbeten avsåg främst systemstöd för PostNord gemensamma IT-lösningar och integration av IT-infrastruktur. Övriga immateriella anläggningstillgångar avsåg främst varumärken och kundrelationer. Under året kostnadsförda utgifter för utvecklingsarbeten uppgick till 0 (0) MSEK.

Anskaffningar av immateriella anläggningstillgångar som tillkommit genom förvärv av dotterbolag, se vidare not 31 Förvärv och avyttringar, sid. 130.

Nedskrivning av aktiverade utvecklingsarbeten har skett om 0 (152) MSEK. Nedskrivningen föregående år avsåg den danska SAP-plattformen, se vidare not 8 Av- och nedskrivningar, sid. 115. Nedskrivning avseende övriga immateriella anläggning har skett om 2 (0) MSEK.

**Nedskrivningsprövning gällande immateriella anläggningstillgångar**

Goodwill är inte föremål för avskrivning utan testas årligen för nedskrivningsbehov. Ingen nedskrivning av goodwill har skett under perioden. Goodwill är den enda immateriella tillgång som har obestämbar nyttjandeperiod.

Värdeprövning har gjorts på samtliga kassagenererande enheter med en diskonteringsfaktor på 7,5% (8,3%) efter skatt.

Goodwill per den 31 december 2013 uppgick till ett bokfört värde av 3 295 (3 190) MSEK fördelar sig på följande kassagenererande enheter, där 1 433 (1 507) MSEK avser internationell paket- och pallverksamhet (DPD och Tollpost Globe AS), 697 (691) MSEK avser Strålfors, 311 (300) MSEK avser Post Danmark A/S, 331 (332) MSEK PostNord Logistik TPL AB, 95 (105) MSEK Harlem Transport AS, 66 (0) MSEK Nordisk Kyl Logistik AB/ Transbothnia AB samt 362 (255) MSEK för övriga verksamheter (avser främst Data Scanning A/S, Transportgruppen A/S, Budstikken Transport A/S, Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB, HIT, Direct Link och Addresspoint). Alla immate-

riella tillgångar med obestämbar livslängd testas minst varje år mot att värdet inte avviker negativt från aktuellt bokfört värde. Enskilda tillgångar kan testas oftare om det finns indikationer på en värdeminskning. De kassagenererande enheternas respektive återvinningsvärden har baserats på deras nyttjandevärden. Beräkningarna har gjorts med utgångspunkt i fastställda affärsplaner och prognoser, vilka avser de närmaste tre åren och bygger på analyser av omvärldsutvecklingen och planerade marknads- och produktionsaktiviteter. Bedömningarna i affärsplanerna bygger på företagsledningens kunskap och erfarenhet.

De förutsättningar som påverkar nedskrivningsprövningen är främst volymtillväxt och marginal. Beräkningar har gjorts med antaganden om förändrat rörelseresultat samt diskonteringsränta för att bedöma resultatens känslighet.

Tollpost Globe AS ingår i den internationella paket- och pallverksamheten och ses som integrerad med DPD i den nedskrivningsprövning som genomförts. För den internationella paket- och pallverksamheten förväntas en tillväxt på i genomsnitt 3% per år under affärsplaneprosjektet. Prövningen har inte påvisat något nedskrivningsbehov.

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

I testet för Strålfors ses hela verksamheten (som fanns vid förvärvet 2006) som en kassagenererande enhet vid prövningstillfället. För Strålfors förväntas en tillväxt på i genomsnitt 5% per år under affärsplaneprosjektet. Den kassagenererande enhetens återvinningsvärde har baserats på nyttjandevärdet. Framräknat nyttjandevärde överstiger det bokförda värdet. Prövningen påvisar således inte något nedskrivningsbehov.

Tillväxten efter affärsplaneprosjektet uppgår till 0-2%.

## NOT 13 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Byggnader och mark		Maskiner och inventarier		Pågående nyanläggningar och förskott		Summa	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Anskaffningsvärde, ingående</b>	<b>6 022</b>	<b>5 761</b>	<b>14 117</b>	<b>14 228</b>	<b>1 286</b>	<b>519</b>	<b>21 425</b>	<b>20 508</b>
Förvärv av dotterbolag	25	659	332	179		6	357	844
Övriga anskaffningar	368	32	1 133	999	395	963	1 896	1 994
Avyttringar/utrangeringar	-586	-99	-665	-1 274	-34	-17	-1 285	-1 390
Omklassificeringar	-81 <sup>1)</sup>	-198 <sup>1)</sup>	147	175	-262	-179	-196 <sup>1)</sup>	-202 <sup>1)</sup>
Omräkningsdifferenser	32	-133	108	-190	5	-6	145	-329
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut</b>	<b>5 780</b>	<b>6 022</b>	<b>15 172</b>	<b>14 117</b>	<b>1 390</b>	<b>1 286</b>	<b>22 342</b>	<b>21 425</b>
<b>Avskrivningar, ingående</b>	<b>-2 389</b>	<b>-2 306</b>	<b>-10 217</b>	<b>-10 233</b>	<b>-1</b>		<b>-12 607</b>	<b>-12 539</b>
Årets avskrivningar	-152	-159	-1 162	-1 174			-1 314	-1 333
Förvärv av dotterbolag	-2	-59	-162	-90			-164	-149
Avyttringar/utrangeringar	562	3	664	1 147			1 226	1 150
Omklassificeringar	62 <sup>1)</sup>	80 <sup>1)</sup>	30			-1	92 <sup>1)</sup>	79 <sup>1)</sup>
Omräkningsdifferenser	-24	52	-94	133			-118	185
<b>Akkumulerade avskrivningar vid årets slut</b>	<b>-1 943</b>	<b>-2 389</b>	<b>-10 941</b>	<b>-10 217</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-12 885</b>	<b>-12 607</b>
<b>Nedskrivningar, ingående</b>	<b>-10</b>	<b>-6</b>	<b>-46</b>	<b>-39</b>			<b>-56</b>	<b>-45</b>
Årets nedskrivningar		-4	-1	-7			-1	-11
Omräkningsdifferenser			1				1	
<b>Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-46</b>	<b>-46</b>			<b>-56</b>	<b>-56</b>
<b>Utgående balans</b>	<b>3 827</b>	<b>3 623</b>	<b>4 185</b>	<b>3 854</b>	<b>1 389</b>	<b>1 285</b>	<b>9 401</b>	<b>8 762</b>

<sup>1)</sup> Omklassificering till Tillgång som innehas för försäljning, uppgår till 104 (123) MSEK.

## NOT 14 LEASADE MASKINER, INVENTARIER OCH LOKALHYROR

**Operationella leasingavtal**

Under året erlagda leasingavgifter för koncernen uppgår till 1 535 (1 364) MSEK. På balansdagen återstående leasingavgifter med då gällande kurs- och ränteläge för koncernen uppgår till 5 204 (6 105) MSEK. Minimileasingavgifterna för den operationella leasingen förfaller till betalning med följande fördelning:

MSEK	Maskiner och inventarier		Lokaler	
	2013	2012	2013	2012
Inom ett år	109	207	1 304	1 253
Mellan ett och fem år	164	275	2 401	2 723
Senare än fem år	9		1 217	1 647
<b>Summa</b>	<b>282</b>	<b>482</b>	<b>4 922</b>	<b>5 623</b>

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

**Finansiella leasingavtal**

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

MSEK	Minimi- leasing- avgifter		Ränta		Nuvärde	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Inom ett år	31	64	3	13	28	51
Mellan ett och fem år	54	9	6	1	48	8
<b>Summa</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>76</b>	<b>59</b>

**Finansiella leasingtillgångar**

Finansiella leasingtillgångar som redovisas som materiella anläggningstillgångar består av:

MSEK	2013	2012
<b>Anskaffningsvärden</b>		
Maskiner och inventarier	146	52
Lokaler	533	533
<b>Utgående balans</b>	<b>679</b>	<b>585</b>
<b>Akkumulerade avskrivningar</b>		
Maskiner och inventarier	-81	-30
Lokaler	-533	-504
<b>Utgående balans</b>	<b>-614</b>	<b>-534</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>65</b>	<b>51</b>

Leasingavgifterna för finansiell leasing har under året uppgått till 85 (87) MSEK.

Under not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument framgår förfallotiden på de långfristiga skulderna hänförliga till finansiell leasing.

Finansiella leasingavtalen utgörs av en terminalbyggnad, utränterad den 31 december 2013, i Sverige samt fordon i Norge och i Sverige.

Anskaffningsvärdets förändringsorsak är befintliga avtal i förvärvat bolag.

Se även not 26 Ställda säkerheter, eventualityplikter och eventualitytillgångar, sid. 126.

**NOT 15 FINANSIELLA PLACERINGAR**

MSEK	2013	2012
<b>Finansiella placeringar som är anläggningstillgångar</b>		
Kapitalförsäkring	145	143
Övriga långfristiga placeringar	66	73
<b>Utgående balans</b>	<b>211</b>	<b>216</b>
<b>Kortfristiga placeringar som är omsättningstillgångar</b>		
Övriga kortfristiga placeringar	163	4
<b>Utgående balans</b>	<b>163</b>	<b>4</b>

**NOT 16 LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR**

MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
Redovisat värde relaterat till fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner värderade enligt IAS 19	984	970 <sup>1)</sup>
Löneskatt sjukpensionsplaner	4	-7
Depositioner lokalhyror	24	51
Övrigt	3	
<b>Summa</b>	<b>1015</b>	<b>1014</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

**NOT 17 UPPSKJUTEN SKATT**

MSEK	2013				2012			
	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/ avyttring av verksamhet Förändring IAS19 samt omräknings-differenser	Utgående balans	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/ avyttring av verksamhet Förändring IAS19 samt omräknings-differenser	Utgående balans
<b>Uppskjuten skattefordran</b>								
Övriga avsättningar	338	-10		328	529	-191		338
Underskottsavdrag	287	58	32	377	266	21		287
Avsättning till pensioner	1 279		-1 279		1 042 <sup>1)</sup>		237 <sup>1)</sup>	1 279 <sup>1)</sup>
Finansiell leasing	4	-1		3	18	-14		4
Kvittning mot skulder	-495		327	-168	-668		173	-495
<b>Summa</b>	<b>1 413</b>	<b>47</b>	<b>-920</b>	<b>540</b>	<b>1 187</b>	<b>-184</b>	<b>410<sup>1)</sup></b>	<b>1 413<sup>1)</sup></b>
<i>varav utland</i>	<i>109</i>			<i>168</i>	<i>128</i>			<i>109</i>
<b>Uppskjuten skatteskuld</b>								
Immateriella anläggningstillgångar	-281	132	-7	-156	-320	125	-86	-281
Materiella anläggningstillgångar	-454	15	6	-433	-481	40	-13	-454
Omsättningstillgångar	-39	-31		-70	-9	-30		-39
Avsättningar till pensioner	-1 114	-290	878	-526	-1 197 <sup>1)</sup>	48 <sup>1)</sup>	35 <sup>1)</sup>	-1 114 <sup>1)</sup>
Kvittning mot fordringar	495		-327	168	668		-173	495
<b>Summa</b>	<b>-1 393</b>	<b>-174</b>	<b>550</b>	<b>-1 017</b>	<b>-1 339</b>	<b>183<sup>1)</sup></b>	<b>-237<sup>1)</sup></b>	<b>-1 393<sup>1)</sup></b>
<i>varav utland</i>	<i>-149</i>			<i>-213</i>	<i>-223</i>			<i>-149</i>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

Fordringar och skulder i Sverige har netto redovisats med 245 (569) MSEK, medan övriga fordringar och skulder har redovisats med sina bruttobelopp. Fordringar i utlandet har redovisats med 168 (109) MSEK och skulder med 213 (149) MSEK.

Ej redovisade fordringar avseende uppskjuten skatt som belöper på underskottsavdrag uppgår till 103 (104) MSEK och avser huvudsakligen 100 (93) MSEK Frankrike, 0 (4) avser Danmark, 1 (2) avser Sverige. Inga av dessa fordringar har någon förfallotid.

**NOT 18 VARULAGER**

MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
Handelsvaror m.m.	106	102
Råvaror	121	91
<b>Utgående balans</b>	<b>227</b>	<b>193</b>

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

Nedskrivning av lager har under 2013 gjorts med 1 (1) MSEK.

**NOT 19 KUNDFORDRINGAR**

Kundfordringar redovisas efter hänsyn tagen till under perioden januari till december uppkomna kundförluster som uppgick till 25 (33) MSEK. Befarade kundförluster uppgick till -58 (-20) MSEK. För den redovisningsmässiga hanteringen hänvisas till not 1 Redovisningsprinciper, sid. 104. För riskhantering samt åldersanalys för förfallna, men ej nedskrivna kundfordringar, hänvisas till not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid. 126.



**NOT 20 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH  
UPPLUPNA INTÄKTER**

MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
Upplupna ränteintäkter	30	2
Upplupna portoavgifter	102	107
Upplupna provisionsintäkter	2	1
Förutbetalda hyror	247	242
Förutbetalda försäkringspremier	16	24
Förutbetalda löner	150	148
Terminalavgifter	334	282
Valutaterminkontrakt		5
Övriga poster	645	311
<b>Utgående balans</b>	<b>1526</b>	<b>1122</b>

**NOT 21 LIKVIDA MEDEL**

MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
Kassa och bank	1521	1885
Kortfristiga placeringar, jämställda med likvida medel	452	1161
<b>Utgående balans</b>	<b>1973</b>	<b>3046</b>

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

**NOT 23 PENSIONER**

I not 1 Redovisningsprinciper, sid. 104 återfinns en beskrivning av PostNords pensionsplaner. Det finns både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner. Det finns även ett par personalgrupper som har rätt till ålderspension vid en lägre ålder på grund av särskilda avtal vid bolagisering. Postens Pensionsstiftelse tryggar pensionsförpliktelser i Posten AB, Posten Meddelande AB och PostNord Logistics AB. Se avsnitt Förvaltningstillgångar samt not 30 Transaktioner med närstående, sid. 30, för uppgifter avseende mellanhavanden mellan koncernen och Postens Pensionsstiftelse. Postens Pensionsstiftelse

**NOT 22 RÄNTEBÄRANDE SKULDER**

MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
<b>Långfristiga räntebärande skulder</b>		
Skulder till kreditinstitut	4 126	3 677
Finansiell leasing	41	22
Övriga långfristiga skulder	148	146
<b>Utgående balans</b>	<b>4 315</b>	<b>3 845</b>
<b>Kortfristiga räntebärande skulder</b>		
Certifikat	200	397
Utnyttjad checkräkningskredit	61	18
Finansiell leasing	13	52
<b>Utgående balans</b>	<b>274</b>	<b>467</b>

Se not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid. 126.

regleras av lagen (1967:531) om tryggnad av pensionsutfästelse med mera (Tryggandelagen). Stiftelsen står under tillsyn av Länsstyrelsen i Stockholms län samt Finansinspektionen. Postens Försäkringsförening lyder under lagen om understödsföreningar (1972:262) och är under Finansinspektionens tillsyn. Detta innebär bland annat att Postens Försäkringsförening måste ha en kapitalbas som överstiger erforderlig solvensmarginal. Norges pensionsplaner regleras enligt Foretaks-pensionsloven och i Frankrike regleras pensionsplaner enligt kollektivavtal inom den grafiska industrin.

**Balansposter för förmånsbestämda pensionsplaner**  
Pensionsåtaganden och förvaltningstillgångar

Pensionsåtaganden och förvaltningstillgångar nettobelopp, MSEK	31 dec 2013				31 dec 2012			
	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade oantastbara pensionsplaner	Ofonderade antastbara pensionsplaner	Summa	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade oantastbara pensionsplaner	Ofonderade antastbara pensionsplaner	Summa
Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser	15 573	1 764	747	18 084	16 455	1 866	781	19 102
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-17 571			-17 571	-16 408			-16 408
<b>Nettoskuld i balansräkningen</b>	<b>-1998</b>	<b>1 764</b>	<b>747</b>	<b>513</b>	<b>47</b>	<b>1 866</b>	<b>781</b>	<b>2 694</b>
Särskild löneskatt	-373	-6	181	-198	147	10	172	329
<b>Nettoskuld i balansräkningen inklusive effekt av särskild löneskatt</b>	<b>-2 371</b>	<b>1 758</b>	<b>928</b>	<b>315</b>	<b>194</b>	<b>1 876</b>	<b>953</b>	<b>3 023</b>
Varav:								
Övriga avsättningar, se även not Övriga avsättningar			928	928			953	953
Avsättningar till pensioner	-1383	1 758		375	1 157	1 876		3 033
Långfristiga fordringar, se även not Långfristiga fordringar	-988			-988	-963			-963
<b>Nettobeloppet fördelar sig på planer i följande länder, MSEK</b>								
Sverige				309				3 016
Frankrike				5				6
Norge				1				1
<b>Summa</b>				<b>315</b>				<b>3 023</b>

Not 23, forts.

När förvaltningstillgångarnas värde överstiger nuvärdet av pensionsberäkningen leder det till en tillgång för koncernen (se långfristiga fordringar). Koncernen bedömer att värdet

på tillgången överstiger nuvärdet av framtida återbetalningar från planen och minskade framtida inbetalningar till planen.

Specifikation av nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser, MSEK	2013				2012			
	Fonderade pensions- planer	Ofonderade oantastbara pensioner	Ofonderade pensions- planer, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensions- planer	Ofonderade oantastbara pensioner	Ofonderade pensions- planer, antastbara pensioner	Summa
<b>Ingående balans</b>	<b>16 455</b>	<b>1 866</b>	<b>781</b>	<b>19 102</b>	<b>15 843</b>	<b>1 589</b>	<b>808</b>	<b>18 240</b>
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	313	7	23	343	377	7	24	408
Kostnader avseende tjänstgöring under föregående år	0	0	0	0	0	0	0	0
Räntekostnad	549	64	27	640	589	60	32	681
Avtalspensioneringar	0	121	0	121	0	242	0	242
Utbetalningar av förmåner	-810	-328	0	-1 138	-895	-259	0	-1 154
Reduceringar och regleringar	0	0	0	0	0	0	0	0
Överföringar	0	104	-104	0	-95	184	-90	-1
Aktuariella vinster (minus) och förluster (plus) - ändring i finansiella antaganden	-1 134	-85	-18	-1 237	895	69	16	980
Aktuariella vinster (minus) och förluster (plus) - ändring i demografiska antaganden	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktuariella vinster (minus) och förluster (plus) - erfarenhetsbaserade	200	15	37	252	-259	-26	-9	-294
Valutakursdifferenser på utländska planer	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utgående balans</b>	<b>15 573</b>	<b>1 764</b>	<b>746</b>	<b>18 083</b>	<b>16 455</b>	<b>1 866</b>	<b>781</b>	<b>19 102</b>
Planens viktade duration, år	13,4	10,8	6,1	12,8	13,8	11,1	6,3	13,2

Koncernen förväntar sig att göra utbetalningar under 2014 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 1 042 MSEK.

Specifikation av förvaltnings- tillgångarnas verkliga värde, MSEK	2013	2012
<b>Ingående balans</b>	<b>16 408</b>	<b>15 967</b>
Ränteintäkt	551	594
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	194	573
Gottgörelse	-111	-360
Utbetalningar av förmåner	-68	-59
Reduceringar och regleringar	0	0
Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt	597	-307
Valutakursdifferenser på utländska planer	0	0
<b>Utgående balans</b>	<b>17 571</b>	<b>16 408</b>

Avkastning på förvaltningstillgångar, MSEK	2013	2012
Verklig avkastning på förvaltnings- tillgångar	1 148	287
Ränteintäkt	551	594
<b>Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt för förvaltningstillgångar under perioden</b>	<b>597</b>	<b>-307</b>

**Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner**

PostNord ansvarar för svenska dotterbolags antastbara pensionsförpliktelser enligt de så kallade övergångsbestämmelserna. Övergångsbestämmelserna avser viss personal som i sin anställning har rätt att gå i pension vid 60 eller 63 års ålder. En förutsättning är att den anställda uppnått 28 års ålder senast 1 januari 1992 och har kvarstått i samma tjänst. Det totala åtagandet, beräknat enligt Tryggandelagen, för pensioner enligt övergångsbestämmelserna uppgår per den 31 december 2013 till 2 720 (2 698) MSEK. Erfarenhet visar att 25% i genomsnitt utnyttjar övergångsbestämmelserna och avsättningen bestäms till denna andel av det totala åtagandet. Hänsyn tas till särskild löneskatt och skuldfört belopp uppgår till 928 (1 024) MSEK inklusive särskild löneskatt. För redovisning enligt IAS 19, se Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner i tabeller i denna not samt Antastbara pensionsförpliktelser i not 24 Övriga avsättningar, sid. 124.

**Avsättning för sista handsansvaret**

PostNord ansvarar för ett åtagande som är ett så kallat sista handsansvar, vilket Posten AB övertog i samband med dess bolagisering. Tidigare har detta åtagande redovisats som en ansvarsförbindelse. I samband med övergången till IAS 19 gjordes en avsättning för detta åtagande. Baserat på tillgänglig information har åtagandet per den 31 december 2013 beräknats till 118 (112) MSEK. Till detta tillkommer en reservering för särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner i tabeller i denna not samt Antastbara pensionsförpliktelser i not 24 Övriga avsättningar, sid. 124.

**Värdesäkringsansvar**

Under 2000 inlöstes pensionsförpliktelser, som tidigare tryggs av Postens Pensionsstiftelse, genom att försäkringar tecknades. Kapitalvärdet av dessa förpliktelser uppgick per den 31 december 2013 till 37 (51) MSEK. För dessa pensionsförpliktelser har PostNord kvar ett värdesäkrings- och bruttosamordningsansvar.

Not 23, forts.

Kostnader och intäkter för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner, MSEK	2013				2012			
	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	313	7	23	343	377	7	24	408
Kostnader avseende tjänstgöring under föregående år	0	0	0	0	0	0	0	0
Räntekostnad (plus) och ränteintäkt (minus)	-2	64	27	89	-5	60	32	87
Avtalspensioneringar	0	121	0	121	0	242	0	242
Reduceringar och regleringar	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summa förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>311</b>	<b>192</b>	<b>50</b>	<b>553</b>	<b>372</b>	<b>309</b>	<b>56</b>	<b>737</b>
<b>Avgiftsbestämda pensionsplaner</b>				<b>1 053</b>				<b>1 001</b>
Avgår som finansnetto				-90				-87
Upplösning av avsättning för omstruktureringsåtgärder avseende kostnader för avtalspensioner				-33				-123
Övriga förmånsbestämda pensionskostnader				15				22
<b>Summa pensionskostnader</b>				<b>1 498</b>				<b>1 550</b>

**Försäkringstekniska beräkningsantaganden**

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

Aktuariella antaganden, %	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2011
Diskonteringsränta	4,00	3,50	3,90
Framtida årliga löneökningar	2,60	2,60	2,60
Förändring i inkomstbasbelopp	3,00	3,00	3,00
Inflation	2,00	2,00	2,00
Personalomsättning	4,50	4,50	4,50
Livslängdsåtagande FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31
<i>förväntade livslängd för en man vid 65 års åldern (född 1950)</i>	20,9	20,9	20,9
<i>förväntade livslängd för en man vid 65 års åldern (född 1970)</i>	22,7	22,7	22,7

Kostnaderna under 2013 är baserade på de aktuariella antaganden som fastställdes vid ingången av 2013. Vid utgången av 2013 har PostNord fastställt antaganden som tillämpas vid beräkningen av utfallet per den 31 december 2013. Dessa aktuariella antaganden används även i prognosen för kostnader 2014. Hänsyn har härvid tagits till att samtliga antaganden som tillämpas i värderingen, långsiktigt, skall vara ömsesidigt förenliga.

Diskonteringsräntan bestäms i enlighet med IAS 19 med hänvisning till förstklassiga företagsobligationer som handlas på en fungerande marknad i IFRS mening genom att hänvisa till den svenska bostadsobligationsmarknaden. Mot denna bakgrund anser ledningen att tillämpad diskonteringsränta återspeglar pengars tidsvärde och ger ett rimligt nuvärde avseende koncernens pensionsåtaganden. Framtida årliga löneökningar avspeglar förväntade framtida procentuella löneökningar som en sammansatt effekt av inflation, tjänsteålder och befordran. Inkomstbasbeloppet fastställs årligen av regeringen och används bland annat för att bestämma taket i pensionsgrundande lön i det allmänna pensionssystemet. Avseende inflationsantagandet har koncernen valt att följa Riksbankens uppsatta inflationsmål som utgångspunkt. Personalomsättningen är den sammansatta förväntningen på framtida affärsutveckling, reallöneökningar och nödvändig produktivitetsutveckling för bibehållen lönsamhet, samt hänsyn till erfaren personalomsättning de senaste åren. Faktorn genomsnittlig återstående tjänstgöringstid bedöms utifrån de anställdas nuvarande åldersfördelning. Antagandet för livslängd baseras på Finansinspektionens anvisningar FFFS 2007:31 (FFFS 2007:31).

Not 23, forts.

**Alecta**

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige kan tryggas genom en försäkring i Alecta. I koncernen använder endast ett fåtal bolag försäkring som tryggandelösning. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, anses förmånsbaserade pensionsåtaganden som tryggas med försäkring i Alecta vara en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2013 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 8,3 (7,2) MSEK. Förväntade avgifter för 2014 uppgår till 8,3 MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per december 2013 är Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån 148 (129)%. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i % av försäkringsförpliktelseberäkningen enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

**Förvaltningstillgångar**

Den största delen av koncernens förvaltningstillgångar finns i Postens Pensionsstiftelse. Övriga förvaltningstillgångar utgörs av tillgångar i Postens Försäkringsförening, pensionsförsäkring hos Skandia och förvaltningstillgångar relaterade till norska

pensionsplaner. Totala förvaltningstillgångar uppgår till 17 571 (16 408) MSEK.

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

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

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

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

58% av stiftelsens tillgångar handlas på en aktiv marknad. Stiftelsens tillgångar var vid utgången av 2013 respektive 2012 fördelade enligt följande:

Postens Pensionsstiftelsens förvaltningstillgångsslag till marknadsvärde, MSEK	2013		2012	
	31 dec	%	31 dec	%
Räntebärande värdepapper <sup>1)</sup>	1 911	12	2 991	21
High Yield	1 197	7	1 244	8
Likviditet <sup>2)</sup>	1 091	7	769	5
Hedgefonder	3 430	21	3 157	21
Infrastruktur	807	5	871	6
Fastigheter	1 720	11	1 546	10
Svenska aktier	1 243	8	969	7
Utländska aktier	3 835	24	2 197	15
Råvaror			368	2
Private Equity	759	5	694	5
<b>Summa förvaltningstillgångar i Postens Pensionsstiftelse</b>	<b>15 993</b>		<b>14 806</b>	

<sup>1)</sup> Inklusive upplupna räntor.

<sup>2)</sup> Inklusive tillgångsslag som föregående år klassats som övriga tillgångar.

**Övriga förvaltningstillgångar**

till marknadsvärde, MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
Postens Försäkringsförening	1 536	1 544
Pensionsförsäkring, Skandia	42	58
<b>Summa övriga förvaltnings-tillgångar</b>	<b>1 578</b>	<b>1 602</b>

18% av tillgångarna i Postens Försäkringsförening handlas på en aktiv marknad. Tillgångsfördelningen för Postens Pensionsstiftelse per den 31 december 2013 framgår av ovanstående sammanställning. Stiftelsens övergripande mål är att förvalta kapitalet med hänsyn till gjorda pensionsåtaganden i koncernen för vilka stiftelsen erhållit motsvarande medel. Tillgångarnas sammansättning och avkastning ska på ett betryggande sätt säkerställa att koncernen kan möta de pensionsutbetalningar som stiftelsen tryggar.

Not 23, forts.

**Känslighetsanalys**

Vid utgången av 2013 har PostNord fonderade pensionsförpliktelser på 15 573 (16 455) MSEK och förvaltningstillgångar på 17 571 (16 408) MSEK. Utöver fonderade förpliktelser är pensionskostnad avsatt i balansen med fördelning oantastbara pensionsförpliktelser på 1 764 (1 866) MSEK och antastbara pensionsförpliktelser på 746 (781) MSEK. Koncernens pensionsförpliktelser värderas med de ovan redovisade aktuariella antaganden som bas och förvaltningstillgångarna värderas till verkligt värde.

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

	Förändring	Resultateffekt		Effekt på balansposter och övrigt totalresultat		
		Prognostiserad kostnad (service cost)	Finansnetto	Effekt på pensionsskuld	Effekt på marknadsvärdet på tillgångarna	Effekt efter skatt på övrigt totalresultat
<b>Känslighetsanalys, MSEK</b>						
<b>Aktuariella antaganden</b>						
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar						
	+0,1%-enhet	4	9	-230		-180
	-0,1%-enhet	-6	-10	231		180
Förändring av faktisk avkastning på förvaltningstillgångar						
	+0,1%-enhet	0	1		18	14
	-0,1%-enhet	0	-1		-18	-14
Förändring av lön						
	+0,5%-enhet	-16	-12	286		223
	-0,5%-enhet	17	11	-297		-232
Förändring av inkomstbasbelopp						
	+0,5%-enhet	5	3	-90		-71
	-0,5%-enhet	-5	-4	92		71
Förändring av inflation						
	+0,5%-enhet	-15	-40	994		775
	-0,5%-enhet	16	37	-943		-736
Livslängd						
	+1 år	-8	-24	590		460
	-1 år	8	24	-600		-468
<b>Nyttjandegrad av ÖB-rätt</b>						
Förändring av nyttjandegrad av ÖB-rätt						
	+5,0%-enhet	-4	-5	120		93
	-5,0%-enhet	4	5	-132		-103

**NOT 24 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

2013 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Omräknings-effekt	Utgående balans
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>						
Personalavveckling	713	510	-75	-400	12	760
Övriga avvecklingar	37	6		-16	1	28
<b>Antastbara pensionsförpliktelser<sup>1)</sup></b>						
Särskild löneskatt	189		-8			181
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	781	51	-104		19	747
<b>Övrigt</b>						
Arbetskadorna	43	4		-5		42
Pensionsreglering gentemot danska staten	40	24		-22	1	43
Avsättning jubileumsgåva	141	14		-24	9	140
<b>Summa</b>	<b>1944</b>	<b>609</b>	<b>-187</b>	<b>-467</b>	<b>42</b>	<b>1941</b>
<i>Varav kortfristigt</i>	<i>359</i>					<i>555</i>
<i>Varav långfristigt</i>	<i>1585</i>					<i>1386</i>

Förväntade betalningar, MSEK	1 år	2 år	3 år	>3 år
Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder	533	170	46	39
Avsättningar avseende antastbara pensioner enl. IAS 19 <sup>2) 3)</sup>	238	74	69	419
Övriga avsättningar <sup>3)</sup>	29	25	21	165
<b>Summa</b>	<b>800</b>	<b>269</b>	<b>136</b>	<b>623</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättningar till anställda.

<sup>2)</sup> Förväntade betalningar för antastbara pensioner (exkl särskild löneskatt) är beräknade enligt IAS 19.

<sup>3)</sup> Förväntade utbetalningar är något högre än respektive avsättning.

Orsaken till detta är att avsättningen är beräknat nuvärde av de förväntade utbetalningarna.

2012 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Omräknings-effekt	Utgående balans
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>						
Personalavveckling	435	947	-58	-602	-2	720
Övriga avvecklingar	35	10	-1	-25		19
<b>Antastbara pensionsförpliktelser</b>						
Särskild löneskatt	196		-10		3	189
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	807	50	-90		14	781
<b>Övrigt</b>						
Arbetskadorna	48	3		-8		43
Pensionsreglering gentemot danska staten	49	6		-14	-1	40
Avsättning jubileumsgåva	171			-25	-5	141
Övriga avsättningar	13				-2	11
<b>Summa</b>	<b>1754</b>	<b>1016</b>	<b>-159</b>	<b>-674</b>	<b>7</b>	<b>1944</b>
<i>Varav kortfristigt</i>	<i>351</i>					<i>359</i>
<i>Varav långfristigt</i>	<i>1403</i>					<i>1585</i>



## Not 24, forts.

**Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder**

Avsättningar för omstruktureringar omfattar de utgifter som beräknas uppstå under de kommande åren som en följd av koncernens effektiviseringsprogram för administrationen samt beslut om produktionseffektiviseringar.

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

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

Under 2013 uppgick avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på övriga kostnader till 441 MSEK. Under kvartalet uppgick avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på övriga kostnader till 207 MSEK, se vidare not 6 Övriga kostnader. Effekten av avsättningar avseende antastbara pensionsförpliktelser, pensionsreglering gentemot danska staten samt avsättning till jubileumsgåva redovisas mot personalkostnad.

Ianspråket mot kostnader under 2013 uppgick till 462 MSEK, varav mot personalkostnad 451 MSEK. Ianspråket mot kostnader under kvartalet uppgick till 118 MSEK, varav mot personalkostnad 117 MSEK.

Diskonteringseffekten redovisas i resultaträkningens finansiella poster. Omräkningsdifferens avseende valutaeffekt redovisas i totalresultatet.

**Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner**

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

Se Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner samt Avsättning för sistahandsansvaret i not 23 Pensioner sid. 119 för mer information.

**Övriga avsättningar**

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

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

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

**Nuvärde**

Avsättningar där betalningstiden sträcker sig över flera år diskonteras normalt till nuvärde. Diskonteringseffekter som ingår i årets förändringar presenteras separat när de uppgår till väsentliga belopp. Avsättningar avseende antastbara pensioner har betalningstid som sträcker sig över flera år. För denna avsättning presenteras inte nuvärdesberäkning separat då den lyder under IAS 19. Se vidare not 23 Pensioner, sid.119.

**Förväntade betalningar för avsättningar**

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

**NOT 25 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
Reserv för sålda ej utnyttjade frimärken	403	398
Upplupna lönekostnader	607	507
Semesterlöneskuld	1534	1563
Särskild löneskatt pensionskostnader	10	10
Sociala avgifter	348	555
Terminalavgifter	289	429
Övriga poster	721	603
<b>Utgående balans</b>	<b>3 912</b>	<b>4 065</b>

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33

## NOT 26 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
<b>Ställda säkerheter för egna skulder</b>		
Fastighetsinteckningar <sup>1)</sup>	1196	1153
Pantsatta tillgångar <sup>2)</sup>	31	20
<b>Summa</b>	<b>1227</b>	<b>1173</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>		
Garantiåtaganden, PRI	97	89
Garantiåtaganden, övriga	144	31
<b>Summa</b>	<b>241</b>	<b>120</b>

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

<sup>2)</sup> Säkerhet för del av Långfristiga fordringar.

### Tvister

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

### Tvist avseende Postens tillståndsvillkor

Den 27 september 2013 meddelade Förvaltningsrätten i Sverige dom avseende Tillståndsvillkoren 2012, vilken innebar ett godkännande av PTS reglering med mycket långtgående krav på transparens som skulle skada Postens konkurrenskraft. Posten har överklagat domen till Kammarrätten. Den 11 september meddelade PTS nya tillståndsvillkor att gälla från och med den 1 oktober 2013 till och med den 30 september 2015. Dessa nya villkor innehåller mindre långtgående transparenskrav, lika med 2011 års villkor, men PTS förbehåller sig rätten att ändra dessa krav efter slutlig prövning i domstol av 2012 års villkor.

## NOT 27 INVESTERINGSÅTAGANDEN

Den 31 december 2013 hade koncernen ingångna avtal om anskaffning av materiella anläggningstillgångar. Dessa uppgick till 713 (510) MSEK och avsåg främst sorteringsutrustning och fordon. 478 (361) MSEK var investeringsåtaganden i samband med etableringen av affärsområde Meddelande Sveriges nya terminalstruktur och 150 MSEK avsåg maskinutbyte i affärsområdets terminaler. De flesta åtaganden förväntas bli reglerade under slutet av 2014 början 2015.

## NOT 28 KASSAFLÖDESANALYS, RÄNTA

I kassaflödet från den löpande verksamheten ingår erhållen ränta om 50 (54) MSEK och erlagd ränta om 258 (104) MSEK.

## NOT 29 FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA INSTRUMENT

Koncernens finansiella risker regleras av den finanspolicy som antagits av PostNords styrelse. Finanspolicyen omfattar riktlinjer för likviditetsförvaltning, finansiering och finansiell riskhantering. För beskrivning av koncernens finansiella risker och policy hänvisas till avsnitt Risker och riskhantering.

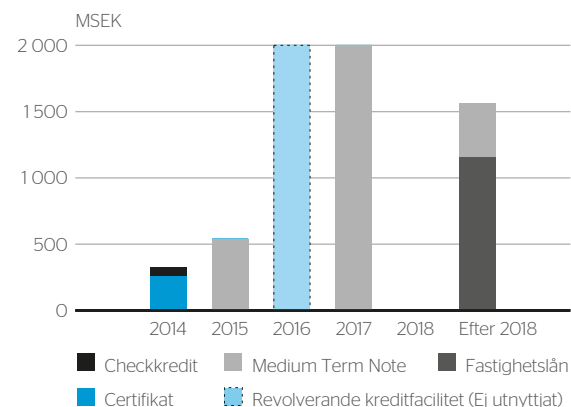
PostNords finansiella risker delas in i kategorierna refinansieringsrisk, kreditrisk och marknadsrisk.

### Refinansieringsrisk

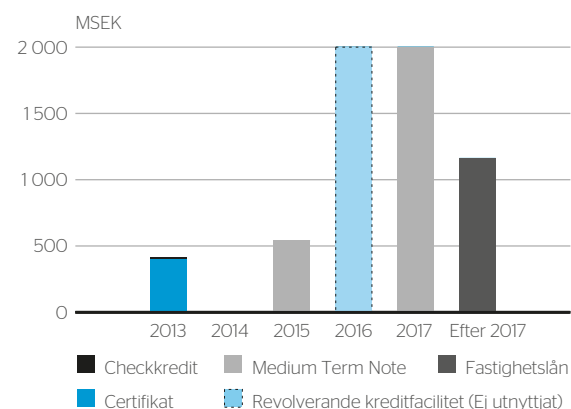
PostNord ska säkerställa en tillräcklig betalningsberedskap genom en kombination av likvida medel, bekräftade outnyttjade och obekräftade kreditfaciliteter. PostNord använder cashpools för optimering och centralisering av likviditetshanteringen. Den centrala finansförvaltningen ska säkerställa upprätthållandet av en betalningsberedskap om minst 1 500 MSEK för de kommande 360 dagarna och att förfallostrukturen i finansieringsportföljen är väl spridd. Vid årets slut består likviditetsreserverna av följande:

Likvida medel MSEK	31 dec 2013	31 dec 2012
<b>Kassa och bank exklusive kontantkassa</b>	<b>1521</b>	<b>1885</b>
Certifikat	295	1032
Övriga placeringar	10	13
Outnyttjade bekräftade lånelimit	2 000	2 000
<b>Summa Likviditetsreserver</b>	<b>3 826</b>	<b>4 930</b>
<b>Outnyttjat belopp på CERT-program</b>	<b>2 800</b>	<b>2 600</b>
<b>Outnyttjat belopp på MTN-program</b>	<b>3 060</b>	<b>3 460</b>
<b>Outnyttjat belopp övriga lånelimit</b>	<b>118</b>	<b>160</b>
<b>Summa outnyttjade krediter</b>	<b>5 978</b>	<b>6 220</b>
<b>Summa</b>	<b>9 804</b>	<b>11 150</b>

### Förfallostruktur 2013



### Förfallostruktur 2012



## Not 29, forts.

**Kreditrisk**

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

**Kreditrisk i kundfordringar**

Kreditrisk i samband med kreditförsäljning hanteras av de enskilda affärsområdena och samtliga kunder kreditkontrolleras innan första kreditgivning, baserat på information från kreditupplysningsföretag. Större krediter godkänns dock centralt. Under år 2013 uppgick totala kundfordringar till 4 632 (4 718) MSEK och koncernens konstaterade kundförluster uppgick till 25 (33) MSEK.

**Kreditrisk i finansiell verksamhet**

Kreditrisk i finansiella transaktioner hanteras av den centrala finansförvaltningen med en kreditlimit baserad på rating från Moody's, Standard & Poors eller en motsvarande officiell rating. Handeln regleras genom beslut om maximal kreditrisk per kredittagare. Varje motpart genomgår kreditprövning innan den godkänns som kredittagare.

**Åldersanalys för kundfordringar**

	31 dec 2013	31 dec 2012
Ej förfallna kundfordringar	4 063	3 784
<b>Förfallna men ej nedskrivna:</b>		
1-5 dagar	280	534
6-20 dagar	163	139
21-30 dagar	52	79
31-60 dagar	53	162
61-90 dagar	27	14
>90 dagar	52	57
<b>Summa</b>	<b>4 690</b>	<b>4 769</b>
Reservering för osäkra fordringar	-58	-51
<b>Summa</b>	<b>4 632</b>	<b>4 718</b>

**Marknadsrisk****Valutarisk**

PostNord använder valutaterminskontrakt och valutaswapsavtal för styrning av PostNords valutarisk. Valutaterminskontrakt används för säkring av risk i samband med fordringar och kortfristiga skulder samt köp av kapitalvaror. Övriga framtida kassaflöden säkras inte. Valutaswapsavtal används i samband med koncernens förvaltning av överskottslikviditet.

**Valutaposition**

Valuta	2013		2012		Nettoposition
	Position	Säkrat	Position	Säkrat	
CHF					1
DKK	-166	157	-9	-1786	1785
EUR	-150	165	15	-95	116
GBP	45	-42	3	79	-68
JPY	-4	3	-1	-4	3
NOK	372	-389	-17	389	-384
PLN	44	-44			
SGD	12	-12			
USD	-12	19	7	-21	23
<b>Summa</b>	<b>141</b>	<b>-143</b>	<b>-2</b>	<b>-1436</b>	<b>1476</b>

PostNords största valutaexponering är på omräkning av nettotillgångar i utländska dotterbolag (omräkningsexponering). De största exponeringarna återfinns i DKK, NOK och EUR. Enligt koncernens finanspolicy säkras inte omräkningsexponeringen som dock begränsas genom att affärsmässiga soliditetsnivåer säkerställs i koncernens bolag.

**Omräkningsexponering**

Valuta	31 dec 2013			31 dec 2012		
	MSEK	%	+/-1%	MSEK	%	+/-1%
AUD	2	0		4	0,1	
DKK	3 693	60,8	37	5 077	67,2	51
EUR	458	7,6	5	429	5,7	4
GBP	86	1,4	1	107	1,4	1
HKD	31	0,5		20	0,3	
NOK	1 743	28,7	18	1 995	26,4	20
PLN	17	0,3		18	0,2	
SGD	21	0,3		-118	-1,6	
USD	26	0,4		20	0,3	
<b>Summa</b>	<b>6 077</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>7 552</b>	<b>100</b>	<b>76</b>

**Ränterisk**

Fluktuationer i räntenivåer har en begränsad effekt på PostNords resultat. Vid utgången av 2013 ger en ökning av marknadsräntan med +/-1%-enhet, allt annat lika, en resultatpåverkan före skatt med -3 (10) MSEK. Vid året slut var 53% av koncernens skuldportfölj med rörlig ränta jämfört med 62% år 2012. För att minska resultat känsligheten vid ränteförändringar har PostNord ingått ränteswappar om 500 MSEK från rörlig till fast ränta.

**31 dec 2013**

Skuldportfölj	Räntetermin	MSEK	Duration, år
Fastighetslån rörlig ränta	2014-06-30	788	0,5
Fastighetslån fast ränta	2015-03-31	408	1,2
MTN rörlig ränta	2014-03-20	1 000	0,2
MTN fast ränta	2017-09-20	1 000	3,5
MTN rörlig ränta	2013-03-04	390	0,2
MTN fast ränta	2015-06-03	150	1,4
MTN rörlig ränta	2019-06-12	400	0,2
Certifikat	1-7 mdr	200	0,3
Checkräkningskredit		61	0,0
<b>Totalt</b>		<b>4 397</b>	<b>1,3</b>

Ränteswap MTN till fast ränta

2-5 år 500 3,3

**Duration skuldportfölj med ränteswap**

**1,6**

**Placeringsportfölj**

Konton	1 816	
Certifikat	295	0,1
<b>Totalt</b>	<b>2 111</b>	<b>0,1</b>

**Resultatkänslighet kommande 12 månader netto**

**-2,7**

**31 dec 2012**

Skuldportfölj	Räntetermin	MSEK	Duration, år
Fastighetslån rörlig ränta	2013-06-30	759	0,5
Fastighetslån fast ränta	2015-03-31	393	2,2
MTN rörlig ränta	2013-03-20	1 000	0,2
MTN fast ränta	2017-09-20	1 000	4,4
MTN rörlig ränta	2013-03-04	390	0,2
MTN fast ränta	2015-06-03	150	2,4
Certifikat	1-7 mdr	400	0,3
Checkräkningskredit		17	
<b>Totalt</b>		<b>4 109</b>	<b>1,5</b>

**Placeringsportfölj**

Konton	1 885	
Certifikat	1 046	0,1
<b>Totalt</b>	<b>2 931</b>	<b>0,1</b>

**Resultatkänslighet kommande 12 månader netto**

**9,5**

Förfallostruktur på koncernens valuta och räntekontrakt/terminskontrakt 2013, nominella belopp

Förfallostruktur derivater 31 dec 2013	Mindra än 3 månader	3-6 månader	6-12 månader	1-5 år	Totalt
Räntederivat					
SEK, rörlig till fast ränta				500	500
Valutaderivat					
CHF	5				5
DKK	157				157
EUR	98	15	48	7	168
GBP	-42				-42
HKD	-11				-11
JPY	2				2
NOK	-408		-163		-571
PLN	-73				-73
USD	20				20
<b>Totalt</b>	<b>-252</b>	<b>15</b>	<b>-115</b>	<b>507</b>	<b>155</b>

Förfallostruktur på koncernens valuta och räntekontrakt/ terminskontrakt 2012, nominella belopp

Förfallostruktur derivater 31 dec 2012	Mindra än 3 månader	3-6 månader	6-12 månader	1-5 år	Totalt
Räntederivat					
SEK, rörlig till fast ränta					
Valutaderivat					
CHF	9	8	7	4	28
DKK	1786				1786
EUR	132	35	78	30	275
GBP	-68				-68
JPY	-3				-3
NOK	-366				-366
PLN	-25				-25
<b>Totalt</b>	<b>1465</b>	<b>43</b>	<b>85</b>	<b>34</b>	<b>1627</b>

Marknadsrisk i kapitalförvaltning

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

Redovisning och värdering till verkligt värde av finansiella instrument

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

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

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

Not 29, forts.

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar, MSEK	31 dec 2013 Redovisat värde	31 dec 2012 Redovisat värde	Redovisat värde och verkligt värde på finansiella skulder, MSEK	31 dec 2013 Redovisat värde	31 dec 2012 Redovisat värde
<b>Finansiella placeringar</b>			<b>Långfristiga räntebärande skulder</b>		
Kapitalförsäkring till verkligt värde via resultaträkningen	145	143	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde <sup>1)</sup>	4 315	3 845
Övriga finansiella placeringar	66	73	<b>Övriga långfristiga skulder</b>		
<b>Övriga finansiella tillgångar</b>			Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	79	37
Valutaderivat till verkligt värde via resultaträkningen	12	5	<b>Kortfristiga räntebärande skulder</b>		
<b>Kundfordringar</b>			Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	274	467
Kundfordringar	4 632	4 718	<b>Leverantörsskulder</b>		
<b>Övriga fordringar</b>			Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	2 878	2 514
Terminalavräkningar till verkligt värde via resultaträkningen	334	282	<b>Övriga kortfristiga skulder</b>		
<b>Kortfristiga placeringar</b>			Terminalavgifter till verkligt värde via resultaträkningen	289	429
Räntebärande fordringar	163	4	Valutaderivat till verkligt värde via resultaträkningen	8	16
<b>Likvida medel</b>			Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	1 974	2 293
Certifikat till verkligt värde via resultaträkningen	295	1 046	<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>9 817</b>	<b>9 601</b>
Kassa och bank	1 678	2 000			
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>7 325</b>	<b>8 271</b>			

<sup>1)</sup> Verkligt värde för finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde är 4 196 (3 722) MSEK.

**Nivå 1**

Verkligt värde för finansiella instrument fastställs utifrån noterade marknadspriser på balansdagen utan avdrag för transaktionskostnader. Nivå 1 inkluderar i huvudsak statskuldväxlar och standardiserade derivat där det noterade priset används vid värderingen. Koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder som baseras på denna värderingsnivå.

**Nivå 2**

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

**Nivå 3**

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

Finansiella tillgångar och skulder per nivå, MSEK	31 dec 2013			31 dec 2012		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
<b>Finansiella tillgångar</b>						
Kapitalförsäkring		145			143	
Valutaderivat		12			5	
Terminalavräkningar		328			282	
Stater och kommuner					298	
Certifikat		295			748	
<b>Summa finansiella tillgångar</b>		<b>786</b>			<b>1 476</b>	
<b>Finansiella skulder</b>						
Valutaderivat		8			16	
Terminalavräkningar		289			429	
<b>Summa finansiella skulder</b>		<b>297</b>			<b>445</b>	

## NOT 30 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

### Koncernbolag

Vid leverans av tjänster och produkter mellan koncernbolag tillämpas självkostnadsprincipen plus en marginal utom beträffande tjänster som ingår i PostNords tjänsteutbud, där marknads-mässiga priser tillämpas. Koncernintern försäljning uppgick under perioden till 24 (23) MSEK. För specifikation av moderbolagets och koncernens andelar i koncernföretag, intresseföretag och joint ventures, se not 6 i moderbolaget, sid. 136.

### Svenska staten

PostNord har i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhällsomfattande posttjänst enligt postlagen. PostNord måste liksom övriga postoperatörer i Sverige ha tillstånd för att få bedriva postverksamhet. För detta tillstånd har Post- och telestyrelsen under perioden erhållit 15 (11) MSEK i ersättning från PostNord. Dessutom har PostNord betalat 9 (9) MSEK till Post- och telestyrelsen för hantering av obeställbara försändelser.

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

Posten AB har lånat ut 50 (0) MSEK till Trafikverket för tidigareläggning av byggnation av järnvägsanläggningar till Rosersbergs brevtterminal. Posten AB har åtagit sig att förskotta ett preliminärt belopp om 130 MSEK.

### Danska staten

Post Danmark A/S har under perioden betalat pensionspremier till danska staten med 170 (188)<sup>1)</sup> MSEK för den grupp av tjänstemän som är anställda före bolagiseringstidpunkten. Dessutom

<sup>1)</sup> Tidigare rapporterat värde justerat.

finns en reserv i balansräkningen på 12 (27) MSEK som avser eventuellt tillkommande förpliktelser mot samma grupp.

### Andra organisationer i Sverige

Postens Försäkringsförening är en från koncernen fristående understödsförening som står under Finansinspektionens tillsyn. Föreningen försäkrar PostNords åtaganden för anställdas sjuk- och familjepension enligt ITP-P. Under perioden erhöll koncernens svenska bolag ersättningar med totalt 7 (8) MSEK. Föreningen debiterade inga premier 2013, 2012 och 2011 mot bakgrund av sin välkonsoliderade ställning.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för Posten AB, Posten Meddelande AB och PostNord Logistics AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Under perioden har kapitalisering skett med 111 (482) MSEK, ingen gottgörelse har erhållits i år 0 (360) MSEK.

### Ledande befattningshavare

För lön och ersättning till ledande befattningshavare och styrelseledamöter hänvisas till not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar, sid.113.

Samtliga ledamöter i koncernstyrelsen och i koncernledningen i PostNord har ombetts att skriftligen meddela eventuella affärsrelationer som de har med PostNord och om dessa skett på kommersiell grund. Det har härvid framkommit att Per Samuelson, som ingår i koncernledningen, äger samtliga aktier i BJT Holding Sverige AB, som i sin tur äger 77 procent av aktierna i BTJ Sverige AB. BTJ Sverige AB köper logistiktjänster från PostNord Logistics AB på kommersiell grund.

## NOT 31 FÖRVARV OCH AVYTTRINGAR

Förvärvs- och avyttringseffekter på tillgångar och skulder, MSEK	2013			2012		
	Förvärv	Avyttringar	Summa	Förvärv	Avyttringar	Summa
Goodwill	167		167	436	-44	392
Övriga immateriella anläggningstillgångar	30		30	287	-9	278
Övriga anläggningstillgångar	193		193	744	-46	698
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>390</b>		<b>390</b>	<b>1467</b>	<b>-99</b>	<b>1368</b>
Omsättningstillgångar	86		86	313	-36	277
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>476</b>		<b>476</b>	<b>1780</b>	<b>-135</b>	<b>1645</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>	<b>-175</b>	<b>-1</b>	<b>-176</b>	<b>-852</b>	<b>121</b>	<b>-731</b>
<b>NETTOTILLGÅNG</b>	<b>301</b>	<b>-1</b>	<b>300</b>	<b>928</b>	<b>-14</b>	<b>914</b>
Reavinst avyttrad verksamhet/koncernföretag		-1	-1		-5	-5
Övriga kassaflödespåverkande poster	-54		-54	-558	39	-519
Erlagd/erhållen köpeskillning	-301		-301	-928	19	-909
Likvida medel (förvärvad/avyttrad)	19		19	66	-12	54
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>-336</b>		<b>-336</b>	<b>-1420</b>	<b>46</b>	<b>-1374</b>

### Förvärv av dotterbolag

Den 2 januari 2013 förvärvade Post Danmark A/S 100% av aktierna i Distribution Services A/S. Verksamheten ingår i PostNords räkenskaper från och med den 1 januari 2013. Distribution Services A/S är specialiserat på paketering och hantering av oadresserade försändelser och företaget har sedan 2003 varit underleverantör till Post Danmark. Bolaget blev per 1 januari 2013 en del av affärsområde Breve Danmark. Köpeskillningen uppgick till 174 MSEK. Enligt förvärvsanalys uppkom goodwill bestående av synergieffekter, resultatförbättringspotential samt tillförd kompetens och kunskap för att utveckla rörelsegrenen.

Den 25 april 2013 tecknade PostNord avtal om kontant förvärv av 100% av aktierna i Bilfrakt Bothnia AB:s dotterbolag Nordisk Kyl Logistik AB och Transbothnia AB. De förvärvade bolagen har verksamhet i Norrland. Förvärvet innebär att PostNord breddar logistikverksamheten i Sverige inom stycke-

gods, partigods och termotransporter. Verksamheten omsatte 2012 totalt ca 1 Mdr SEK och hade 285 anställda. Köpeskillningen uppgick till 115 MSEK. Del av köpeskillningen, 10 MSEK innehålls till säkerhet för säljarens åtaganden enligt avtalet. Bolagen blev per 1 juni 2013 en del av affärsområde Logistik.

Nettoomsättningen för Nordisk Kyl Logistik AB uppgick under 2013 till 387 MSEK. Nettoomsättningen uppgick under innehavstiden juni till december 2013 till 313 MSEK. Rörelseresultatet uppgick under 2013 till -16 MSEK. Rörelseresultatet under innehavstiden uppgick till -12 MSEK. De genom förvärvet bokförda övervärden på anläggningstillgångar (exklusive goodwill) i koncernen, har skrivits av planenligt med 0 MSEK. Förvärvet påverkade koncernens rörelseresultat med -12 MSEK.

Nettoomsättningen för Transbothnia AB uppgick under 2013 till 344 MSEK. Nettoomsättningen uppgick under innehavstiden juni till december 2013 till 250 MSEK. Rörelse-



resultatet uppgick under 2013 till 9 MSEK. Rörelseresultatet under innehavstiden uppgick till 8 MSEK. De genom förvärvet bokförda övervärden på anläggningstillgångar (exklusive goodwill) i koncernen, har skrivits av planenligt med 1 MSEK. Förvärvet bidrog med 7 MSEK till koncernens rörelseresultat.

Enligt förvärvskalkyl uppkom goodwill bestående av synergieffekter, resultatförbättringspotential samt möjlighet till marknadspositionering.

Under 2013 har villkorad köpeskilling avseende tidigare förvärv av Roserberg Brevterminal AB betalats om 12 MSEK. Förvärvet avser mark.

#### Förvärv av inkråm

Den 1 februari 2013 ingick PostNords helägda dotterbolag Tollpost Globe AS avtal om övertagande av verksamhet inom

Byrknes Auto AS. Byrknes Auto AS är en av Norges största termotransportörer. Företaget erbjuder primärt tjänster för fisk- och dagligvarutransporter. Tollpost Globe AS är en del av affärsområde Logistik.

Den 30 april 2013 förvärvade dotterbolag till PostNord all verksamhet i ISS Document A/S. Den 1 juni 2013 förvärvade dotterbolag till PostNord Aditro Financial Process AB:s tillgångar inom digitaliseringstjänster och dokumenthantering. Förvärven är en del av affärsområde Breve Danmark.

Den 30 augusti 2013 förvärvade dotterbolag till PostNord Itellas print- och kuverteringsverksamhet i Polen. Förvärvet stärker Strålfors position på den polska marknaden.

Enligt förvärvsanalyserna bestod tillgångarna främst av diverse inventarier samt immateriella tillgångar. Köpeskillingen för samtliga inkråmsförvärv uppgick till 73 MSEK.

2013 Jan-dec, MSEK	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Övriga anläggningstillgångar	Omsättnings-tillgångar	Skulder	Nettotillgång
<b>Förvärvat</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
Roserberg Brevterminal AB, tilläggsköpeskilling			12			12
<b>Summa förvärvat</b>	<b>167</b>	<b>30</b>	<b>193</b>	<b>86</b>	<b>-175</b>	<b>301</b>
<b>Avyttrat</b>						
Tidningstorget AB					-1	-1
<b>Summa avyttrat</b>					<b>-1</b>	<b>-1</b>
2012 Jan-dec, MSEK	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Övriga anläggningstillgångar	Omsättnings-tillgångar	Skulder	Nettotillgång
<b>Förvärvat</b>						
Green Cargo Logistics AB (inklusive dotterbolaget Green Cargo Logistics A/S)	331	227	69	213	-319	521
Kardinalmärket 1 AB			314	3	-205	112
Kommanditbolaget Sveterm			285	12	-231	66
Nedsättning av köpeskilling Nils Hansson Logistics AB	-1					-1
Korrigerering av fast köpeskilling Eek Transport AS	1					1
Harlem Transport AS	105	60	27	85	-97	180
Roserberg Brevterminal AB, tilläggsköpeskilling			49			49
<b>Summa förvärvat</b>	<b>436</b>	<b>287</b>	<b>744</b>	<b>313</b>	<b>-852</b>	<b>928</b>
<b>Avyttrat</b>						
HIT Starintex B.V.	39		1	25	-55	10
EBT Property B.V.			45	5	-45	5
Hit Belgium S.A.	5	9		5	-21	-2
SPOT A/S				1		1
<b>Summa avyttrat</b>	<b>44</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>-121</b>	<b>14</b>

## NOT 32 HÄNDELSE EFTER RAPPORTPERIODEN

### Strategiutveckling

PostNords strategi utgår från den strategin som fastställdes 2011. Kring årsskiftet 2013/2014 har strategin utvecklats med avseende på koncernens prioriteringar och består nu av sex strategidelar:

1. Säkra lönsamhet inom Mail.
2. Ta positionen som den ledande logistikaktören i Norden.
3. Säkra positionen som den ledande servicepartnern till e-handeln i Norden.
4. Utveckla attraktiva och lönsamma lösningar inom servicelogistik.
5. Ökad konkurrenskraft – minskade kostnader, stabil IT-drift och integrerad produktionsmodell.
6. Vinnande kultur – starkare leveranskultur och tydligare hållbarhetsprofilering.

### Organisationsförändringar

Den 3 februari 2014 meddelades att PostNord implementerar en ny organisation under 2014. Förändringen syftar bland annat till att skapa ökad tydlighet mot kund, ökat fokus på e-handel samt större potential till samordningsvinster i verksamheten.

Förändringen innebär bland annat att en matrisorganisation införs. Landsenheter bildas (Sverige, Danmark samt Norge/Finland) för att möjliggöra ökad enhetlighet mot kund och etablering av integrerade produktionsmodeller. Samtidigt formas ett nordiskt affärsområde för Mail & Communication och en koncernstrategisk enhet för e-handel med ansvar för marknads- och tjänsteutveckling inom respektive område i Norden. Strålfors drivs fortsatt som ett dotterbolag med stark samordning med affärsområdet Mail & Communication.

Den nya organisationen införs från den 31 mars 2014. Finansiell rapportering kommer huvudsakligen ske på basis av affärsområden samt Strålfors.

Organisationsförändringen innebär även förändringar i ledningen av koncernen. Ett Group Executive Team infördes den 1 februari 2014 enligt följande:

- Håkan Ericsson, VD och Koncernchef.
- K.B. Pedersen, Vice VD tillika Vice Koncernchef.
- Andreas Falkenmark, Chef affärsområde PostNord Mail & Communication.

## NOT 33 DEFINITIONER

### ADR

Direktreklam som är personligt adresserad till en individ. ADR skickas med personlig hälsning när företag vill bygga relationer med befintliga kunder samt hitta nya kunder.

### A-post

Post som hanteras i en produktionsström för utdelning första vardagen efter inlämning.

### Avkastning på eget kapital

Periodens resultat rullande 12-månader i relation till genomsnittligt eget kapital rullande 12-månader.

### Avkastning på operativt kapital

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

### B-post

Post som hanteras i en produktionsström för utdelning inom tre vardagar efter inlämning.

### Corporate Image

Bygger på en mätning där privatpersoner i Danmark och Sverige svarar på frågor om hur de uppfattar Post Danmark respektive Posten. Resultatet redovisas i ett index som täcker 3 centrala dimensioner: Övergripande omdöme, emotionell attraktivitet och rationell attraktivitet.

### C-post

Post i Danmark med särskilda inlämningsvillkor som hanteras i en produktionsström för utdelning andra till fjärde vardagen efter inlämning.

### EBITDA

Rörelseresultatet exklusive av- och nedskrivningar.

### Finansiell beredskap

Likvida medel och outnyttjad bekräftad kredit.

### Kundvärdesindex

Bygger på PostNords mätverktyg för att löpande följa kundnöjdhet och kundernas uppfattning om verksamheten.

- Mats Johansson, Tillförordnad chef affärsområde PostNord Logistics.
- Per Samuelson, Chef Strålfors.
- Annemarie Gardshol, Chef E-commerce & Corporate Clients samt koncernfunktion Strategi.
- Anders Holm, Chef PostNord Sverige.
- Henning Christensen, Chef PostNord Danmark.
- Robin Olsen, Chef PostNord Norge och PostNord Finland.
- Henrik Rättzén, CFO.
- Per Mossberg, Kommunikationsdirektör.
- Joss Delissen, Chief Information Officer.
- Finn Hansen, HR-direktör.
- Johanna Allert, Chef Teknik och Infrastruktur.

### Förändringar i koncernens varumärkesstruktur

Den 3 februari 2014 meddelades att PostNord från och med 2014 integrerar koncernens kommersiella varumärkessymboler med PostNords logotyp för att tillvarata styrkan i befintliga kommersiella varumärken och öka tydlighet och enhetlighet genom att ge varumärket PostNord större utrymme i koncernens marknadskommunikation. Implementeringen av de nya kommersiella varumärkena sker löpande under en treårsperiod.

### Förändringar i styrelsen

Den 14 februari 2014 avgick Jonas Iversen som styrelseledamot. För tiden intill PostNords årsstämma den 23 april har Patrik Jönsson, kansliråd på Finansdepartementet, adjungerats till styrelsen.

### Beslut om ny dansk postlag

Den 26 juni 2013 offentliggjorde Transportministeriet att en bred parlamentarisk majoritet ställer sig bakom en ändring av postlagen i Danmark med syfte att upprätthålla en god postservice mot bakgrund av de omfattande brevvolyminskningarna. Lagförslaget antogs av Folketinget den 18 februari 2014. Till följd av den nya danska postlagen träder nya tillståndsvillkor för Post Danmark A/S i kraft den 1 mars 2014. Det innebär att villkoren för befodringsplikten ska ändras från 2014 och medför marknadsanpassningar för Post Danmark A/S som nationell postoperatör.

### Ledarskapsindex (LIX)

En del av koncernens medarbetarenkät. Resultatet visar medarbetarnas syn på den närmaste chefens ledarskap.

### Medarbetarskapsindex (MIX)

En del av koncernens medarbetarenkät. Resultatet visar medarbetarnas engagemang.

### Medelantal anställda

Beräknas genom att det totala antalet betalda timmar divideras med normtiden för en heltidsarbetande.

### Nettoskuld/EBITDA

Räntebärande skulder, inklusive avsättningar till pensioner, minskade med likvida medel i relation till EBITDA rullande 12-månader.

### ODR

Direktreklam som skickas utan personlig adress när företag till exempel saknar ett eget kundregister eller vill nå en ny målgrupp. Med ODR kan kunden välja mellan att nå ut brett till alla hushåll eller företag i landet eller rikta utskick till en specifik utvald målgrupp.

### Resultat per aktie

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

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i % av rörelsens intäkter (nettoomsättning och övriga rörelseintäkter). Vid beräkning av rörelsemarginalen per affärsverksamhet inkluderas försäljning till andra affärsverksamheter och moderbolagsfunktioner.

### Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie, avtalad arbetstid.

### Soliditet

Eget kapital (inklusive minoritetens andel) vid periodens utgång i relation till balanssumman vid periodens utgång.

# Moderbolaget

## Resultaträkning

MSEK	Not	2013	2012
	1, 2		
Övriga rörelseintäkter		24	23
<b>Rörelsens intäkter</b>		<b>24</b>	<b>23</b>
Personalkostnader	3	-24	-28
Övriga kostnader	4	-12	-26
<b>Rörelsens kostnader</b>		<b>-36</b>	<b>-54</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-12</b>	<b>-31</b>
Resultat från andelar i dotterföretag		773	2 473
Nedskrivning av aktier i dotterföretag	6	-800	
Ränteutgifter och finansiella resultatposter	5	40	44
Räntekostnader och finansiella resultatposter	5	-123	-57
<b>Finansiella poster</b>		<b>-110</b>	<b>2 460</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-122</b>	<b>2 429</b>
Erhållna koncernbidrag		92	46
<b>Bokslutsdispositioner</b>		<b>92</b>	<b>46</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-30</b>	<b>2 475</b>
Skatt		0	
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>-30</b>	<b>2 475</b>

## Rapport över totalresultat

MSEK	2013	2012
Periodens resultat	-30	2 475
Periodens övriga totalresultat	0	0
<b>PERIODENS TOTALRESULTAT</b>	<b>-30</b>	<b>2 475</b>

## Balansräkning

MSEK	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
	1, 2		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Andelar i koncernföretag	6	11 676	12 476
Räntebärande fordringar		8	4
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>11 684</b>	<b>12 480</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>11 684</b>	<b>12 480</b>
Räntebärande fordringar på koncernföretag		8 043	6 257
Övriga fordringar på koncernföretag		95	48
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		5	8
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>8 143</b>	<b>6 313</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>8 143</b>	<b>6 313</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>19 827</b>	<b>18 793</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		2 000	2 000
Överkursfond		10 141	10 141
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		3 597	1 225
Årets resultat		-30	2 475
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>15 708</b>	<b>15 841</b>
<b>SKULDER</b>			
Räntebärande skulder		3 905	2 536
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 905</b>	<b>2 536</b>
Skulder till koncernföretag			
Övriga rörelseskulder		201	402
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		13	14
<b>Summa icke räntebärande skulder</b>		<b>214</b>	<b>416</b>
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>214</b>	<b>416</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>4 119</b>	<b>2 952</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>19 827</b>	<b>18 793</b>
<b>EVENTUALFÖRPLIKTELSER</b>			
Garantiåtaganden, PRI		140	103
Borgensförbindelse till förmån för dotterföretag		381	256 <sup>1)</sup>
<b>Summa</b>		<b>521</b>	<b>359</b>

<sup>1)</sup> Per den 31 december 2012 hade PostNord AB:s dotterbolag Posten AB ställt ut garantier till förmån för dotterbolag till ett belopp om 98 (141) MSEK.

## Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	2013	2012
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat före skatt	-30	2 475
Bokslutsdispositioner	-92	-46
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	825	0 <sup>1)</sup>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>	<b>703</b>	<b>2 429</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Ökning (-)/ minskning (+) av rörelsefordringar	1	999 <sup>1)</sup>
Ökning (+)/ minskning (-) av rörelseskulder	-3	10 <sup>1)</sup>
<b>Förändring i rörelsekapital</b>	<b>-2</b>	<b>1 009</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>701</b>	<b>3 438</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förändring av koncernfordringar	-1 789	-5 995
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-1 789</b>	<b>-5 995</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Upptagna lån	1 345	4 031
Amortering av lån	-200	-1 100
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare	-103	-368
Lämnade koncernbidrag		-6
Erhållna koncernbidrag	46	
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>1 088</b>	<b>2 557</b>
<b>PERIODENS KASSAFLÖDE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början	0	0
Likvida medel vid årets slut	0	0

<sup>1)</sup> Föregående värden justerade.

## Moderbolagets förändringar i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa
	Aktiekapital <sup>1)</sup>	Överkursfond	Balanserat resultat inkl. årets resultat		
<b>Ingående eget kapital 2012-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>1 593</b>		<b>13 734</b>
Årets resultat			2 475		2 475
Utdelningar			-368		-368
<b>Utgående eget kapital 2012-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 700</b>		<b>15 841</b>
<b>Ingående eget kapital 2013-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 700</b>		<b>15 841</b>
Årets resultat			-30		-30
Utdelningar			-103		-103
<b>Utgående eget kapital 2013-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 567</b>		<b>15 708</b>

<sup>1)</sup> Antal aktier är 2 000 000 001 st, kvotvärde per aktie 1 kr.

# Moderbolagets noter

## NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget tillämpar i huvudsak samma redovisningsprinciper som koncernen och därmed RFR 2 Redovisning för juridiska personer. De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föranleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen (ÅRL) och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal.

### Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

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

### Utdelningar

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

Anteciperad utdelning från dotterföretag redovisas i de fall moderbolaget ensamt har rätt att besluta om utdelningens storlek och moderbolaget har fattat beslut om utdelningens storlek innan moderbolaget publicerat sina finansiella rapporter.

Om det redovisade värdet i moderbolagets innehav i dotterföretaget, intressebolaget eller joint venturebolaget skulle överstiga det redovisade värdet i de finansiella rapporterna beaktas detta som en indikation på att nedskrivningsbehov föreligger, och nedskrivningsprövning, impairment test, ska genomföras.

Koncernbidrag redovisas som bokslutsdispositioner.

### Ersättningar till anställda

Pensionsåtaganden för tjänstemän vilka är tryggade genom pensionsförsäkringar redovisas i moderbolaget som avgiftsbestämt plan. Övriga pensionskostnader belastar rörelseresultatet.

### Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och joint ventures. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget RFR 2 som innebär en lättnad jämfört med reglerna i IAS 39 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag, intresseföretag och joint ventures. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när PostNord har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

### Skatter

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld.

### Segmentsredovisning

Moderbolagets verksamhet utgörs av endast en verksamhet, koncernfunktioner.

## NOT 2 VÄSENTLIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

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

### Aktier i dotterföretag

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

## NOT 3 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Personalkostnader, MSEK	2013	2012
Löner och andra ersättningar	15	17
Lagstadgade sociala avgifter	5	6
Pensionskostnader	4	5
<b>Summa</b>	<b>24</b>	<b>28</b>

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

## NOT 4 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2013	2012
<b>Revisionsuppdrag</b>		
KPMG	1	
Ernst & Young		1
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

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

**NOT 5 RÄNTEINTÄKTER, RÄNTEKOSTNADER  
OCH LIKANDE RESULTATPOSTER**

MSEK	2013	2012
Ränteutäkter från koncernföretag	40	43
Valutaresultat		1
<b>Summa</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
Räntekostnader från koncernföretag	-2	-26
Räntekostnader	-82	-19
Valutaresultat	-28	
Övriga finansiella kostnader	-11	-12
<b>Summa</b>	<b>-123</b>	<b>-57</b>

Se vidare koncernen not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid. 126.

**NOT 6 INNEHAV AV AKTIER OCH ANDELAR I KONCERNFÖRETAG,  
JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG**

MSEK	2013	2012
Anskaffningsvärden, ingående	12 476	12 476
Nedskrivning av aktier i dotterföretag	-800	
<b>Utgående balans</b>	<b>11 676</b>	<b>12 476</b>

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Bokfört värde i moderbolaget	
				Direkt	Indirekt		31 dec 2013	Vilande
<b>Posten AB</b>	<b>556128-6559</b>	<b>Solna</b>	<b>Sweden</b>	<b>100</b>		<b>600 000</b>	<b>7 089</b>	
Posten Meddelande AB	556711-5695	Solna	Sweden		100	1 000		
Strålfors AB	556062-0618	Malmö	Sweden		100	21 381 288		
Strålforsbolagen AB	556158-7006	Ljungby	Sweden		100	1 000		v
Strålfors Svenska AB	556102-9843	Ljungby	Sweden		100	5 000		
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sweden		50	2 000		
EsonPac Group AB	556838-0868	Varberg	Sweden		48	4 800		
Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Denmark		100	200 000		
Strålfors Oy	0115061-7	Helsingfors	Finland		100	2 100		
Stralfors SAS	77572776100063	Paris	France		100	620 776		
Strålfors AS	944997431	Oslo	Norway		100	200		
Stralfors Sp.z.o.o	000296330	Laskowice	Poland		100	2 000		
Friends & Tactics AB	556888-3820	Stockholm	Sweden		30	600		
Stralfors (UK) Ltd.	00928859	Redruth	Great Britain		100	100		
Chacewater Properties Ltd.	03905657	Redruth	Great Britain		100	1 000		v
DPS Holding Ltd.	03239427	Orpington	Great Britain		100	45 000		v
DPS Direct Mail Ltd.	02683284	Orpington	Great Britain		100	45 000		v
Stralfors plc	01626027	Redruth	Great Britain		100	600 000		
Th Stralfors (Data Products) Ltd.	02683284	Redruth	Great Britain		100	10 000		v
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Mörfelden-Walldorf	Germany		100	150		
PostNord logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Germany		100	1		
Tollpost Globe AS	984054564	Oslo	Norway		100	117 570		
PostNord Logistics AB	556711-5380	Solna	Sweden		100	1 000		
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sweden		100	2 500		
Posten Logistik SCM Oy	1056251-7	Vanda	Finland		100	5 817		
PostNord Logistics A/S		Köpenhamn	Denmark		100	500 001		
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sweden		85	850		
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sweden		100	7 500		
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Middlesex	Great Britain		100	110 000		
Addresspoint AB	556587-5597	Stockholm	Sweden		85	1 700		
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sweden		100	5 000		
Postbolagen AB	556234-1353	Stockholm	Sweden		100	1 000		v



Not 6, forts.

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Bokfört värde i moderbolaget	
				Direkt	Indirekt		31 dec 2013	Vilande
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/000	New Jersey	USA		100	100		
Direct Link Worldwide AS	994072889	Oslo	Norway		100	1 000		
Direct Link Worldwide Oy	2260087-5	Vanda	Finland		100	100		
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sweden		100	100		
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sweden		100			
Posten Scanning AB	556824-2852	Stockholm	Sweden		100	1 000		
Data Scanning Finland Ab	2552507-3	Helsingfors	Finland		100	1 000		
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sweden		100	1 000		
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sweden		100	500		
Fastighets AB Jönköping Barnarps-Kråkebo 1:69	556782-6903	Solna	Sweden		100	1 000		
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore		100	700 000		
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	095493459	Sydney	Australia		100	1		
Direct Link Worldwide Company Ltd.	199700772	Hong Kong	China		100	1		
PostNord Logistics TPL AB	556161-7191	Haninge	Sverige		100	50 000		
PostNord Logistics TPL A/S	22115396	Brøndby	Danmark		100	100		
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige		100			
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige		100	50 000		
Harlem Transport AS	928378926	Oslo	Norway		100	50		
Nordisk Kyl Logistik AB	556454-1737	Östersund	Sverige		100	8 000		
Transbothnia AB	556278-8876	Umeå	Sverige		100	3 000		
<b>Post Danmark A/S</b>	<b>26663903</b>	<b>Köpenhamn</b>	<b>Denmark</b>	<b>100</b>		<b>25 000 000</b>		<b>4 587</b>
Post Danmark Logistik A/S	33077556	Köpenhamn	Denmark		100	10 000		
Data Scanning A/S	19803376	Köpenhamn	Denmark		100	10		
Data scanning PST - filial		Solna	Sverige		100			
Post Fleet Management A/S	79203114	Hvidovre	Denmark		100	400		
e-Boks A/S	25674154	Ballerup	Denmark		50	6 000 000		
Distribution Services A/S	56448810	Köpenhamn	Denmark		100	30		
<b>Summa innehav i koncernföretag</b>								<b>11 676</b>

# Styrelsens och verkställande direktörens intygande

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 20 februari 2014.

Solna den 20 februari 2014

**Jens Moberg**  
*Ordförande*

**Gunnel Duveblad**  
*Styrelseledamot*

**Mats Abrahamsson**  
*Styrelseledamot*

**Christian Ellegaard**  
*Styrelseledamot*

**Sisse Fjelsted Rasmussen**  
*Styrelseledamot*

**Torben Janholt**  
*Styrelseledamot*

**Anitra Steen**  
*Styrelseledamot*

**Lars Chemnitz**  
*Arbetstagarrepresentant*

**Alf Mellström**  
*Arbetstagarrepresentant*

**Ann-Christin Fällén**  
*Arbetstagarrepresentant*

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

Vår revisionsberättelse har lämnats den 28 februari 2014

KPMG AB  
**Helene Willberg**  
*Auktoriserad revisor*

# Revisionsberättelse

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

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för PostNord AB för år 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna före sid. 4, samt sidorna 8-41, avsnittet om anmälningsskyldig verksamhet på sid. 60, sidorna 70-138 och 140.

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

## Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

## Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU,

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

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt resultaträkningen och rapport över finansiell ställning för koncernen.

## Övriga upplysningar

Revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för år 2012 har utförts av en annan revisor som lämnat en revisionsberättelse daterad den 21 februari 2013 med omodifierade uttalanden i Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för PostNord AB för år 2013.

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

## Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

## Uttalanden

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

Stockholm den 28 februari 2014  
KPMG AB

**Helene Willberg**  
Auktoriserad revisor

# Flerårsöversikt

MSEK, om ej annat anges	Pro forma 2009	2010	2011	2012	2013
<b>Koncernen<sup>1)</sup></b>					
Nettoomsättning	44 633	41 669	39 466	38 920	39 533
Övriga rörelseintäkter	249	289	274	253	233
Rörelsens kostnader	44 605	40 589	38 167	38 669	39 100
Rörelseresultat (EBITDA)	2 298	3 292	3 237	2 410	2 324
Rörelseresultat (EBIT)	284	1 375	1 571	511	676
Resultat före skatt	2 439 <sup>2)</sup>	1 348	1 671	367	468
Periodens resultat	2 414 <sup>2)</sup>	1 031	1 225	247	322
Rörelsemarginal (EBITDA), %	5,1	7,8	8,1	6,2	5,8
Rörelsemarginal (EBIT), %	0,6	3,3	4,0	1,3	1,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1 824	1 634	1 825	1 662
Nettoskuld		-728	578	4 299	2 991
Avkastning på eget kapital, rullande 12-månader, %	19,6 <sup>2)</sup>	8,2	10,3	2,6	3,9
Soliditet, vid periodens utgång, %	45	46	47	27	35
Medelantal anställda	47 625	44 060	41 714	39 713	39 305
<b>Breve Danmark<sup>3)</sup></b>					
Nettoomsättning	13 094	10 882	9 347	10 165	9 364
<i>Brev</i>	9 289	7 607	6 502	5 732	5 309
<i>Reklam och Tidningar</i>	2 546	2 211	1 890	1 583	1 343
<i>Paket</i>				2 099	2 021
<i>Övrigt</i>	1 259	1 064	955	751	691
Övriga rörelseintäkter	1 592	1 816	1 685	55	99
Rörelseresultat (EBIT)	444	641	355	-177	-89
Rörelsemarginal, %	3,0	5,0	3,2	neg	neg
Medelantal anställda	16 320	15 187	13 766	12 730	12 311
Volym, miljoner producerade enheter					
A-post	680	602	411	320	278
B-post och C-post	305	283	366	365	337
Paket				39	39
<b>Meddelande Sverige</b>					
Nettoomsättning	15 794	15 554	15 220	15 137	15 050
<i>Brev</i>	8 817	8 571	8 142	7 811	7 608
<i>Reklam och tidningar</i>	4 639	4 670	4 699	4 786	4 813
<i>Övrigt</i>	2 338	2 313	2 379	2 540	2 629
Övriga rörelseintäkter	728	711	731	787	841
Rörelseresultat (EBIT)	397	879	890	793	583
Rörelsemarginal, %	2,4	5,4	5,6	5,0	3,7
Medelantal anställda	20 197	19 010	18 311	17 686	17 167
Volym, miljoner producerade enheter					
A-post	1 088	1 045	980	925	912
B-post	1 245	1 266	1 251	1 198	1 144
<b>Logistik<sup>3)</sup></b>					
Nettoomsättning	12 673	12 423	12 450	11 762	13 432
<i>Paket</i>			6 382	4 760	4 916
<i>Solutions (tyngre gods och integrerade lösningar)</i>			2 830	3 665	5 199
<i>Övriga logistik tjänster (styckegods m.m.)</i>			3 238	3 337	3 317
Övriga rörelseintäkter	1 360	1 299	1 317	1 330	1 283
Rörelseresultat (EBIT)	-158	139	269	272	197
Rörelsemarginal, %	neg	1,0	2,0	2,1	1,3
Medelantal anställda	7 010	6 275	6 381	6 509	7 373
Volym, miljoner producerade enheter					
Paket		101	98	73	79
<b>Strålfors</b>					
Nettoomsättning	3 762	3 391	3 048	2 665	2 612
<i>Information Logistics</i>	2 987	2 819	2 728	2 665	2 612
<i>Identification Solutions</i>	582	572	320		
<i>Supplies</i>	193				
Övriga rörelseintäkter	25	28	18	17	15
Rörelseresultat (EBIT)	-351	-170	-76	-25	16
Rörelsemarginal, %	neg	neg	neg	neg	0,6
Medelantal anställda	2 324	2 206	1 921	1 509	1 492

<sup>1)</sup> Värdet före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

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

<sup>3)</sup> Värdet före 2012 har inte omräknats med anledning av omorganisation av koncernens paketverksamhet i Danmark.

# Kontaktuppgifter

## Kontaktuppgifter

### PostNord AB

105 00 Stockholm

Besöksadress: Terminalvägen 24, Solna

Tel +46 10 436 00 00

Tietgensgade 37

1566 København V, Danmark

Tel +45 33 61 00 00

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

### Kontaktpersoner

Per Mossberg

Kommunikationsdirektör

Tel +46 10 436 39 15

Henrik Rättzén

Chief Financial Officer

Tel +46 10 436 43 94

Investor Relations och

hållbarhetskommunikation

Tel +46 10 436 00 00

[ir@posten.se](mailto:ir@posten.se)

Medierelationer

Tel +46 10 436 10 10

[press@postnord.com](mailto:press@postnord.com)



Utsläppen av växthusgaser från produktionen av denna trycksak inklusive papper, andra material och transporter har kompensats genom investering i motsvarande mängd certifierade reduktionsenheter i Kikonda Forest Reserve-projektet, skogsplantering i Uganda.

Svanenmärkt trycksak.

Fotografer: Magnus Fond, Peter Phillips, Mads Armgaard, Lars Schmidt, Søren Nielsen, Henry Lundholm m.fl.

Produktion: PostNord i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.

