

A smiling male employee with a beard, wearing a blue and dark navy Postnord uniform, stands in a warehouse. He is holding a tablet in his left hand and pointing at the screen with his right index finger. The background is a blurred warehouse interior with high ceilings, industrial equipment, and bright lights.

Års- og bæredygtigheds-
rapport 2016

postnord

PostNords finansielle og ikke-finansielle målområder



PostNord gennemgår store omstillinger i alle dele af virksomheden. Alligevel var koncernens medarbejderindeks (MIX) og lederskabsindeks (LIX) i 2016 marginalt lavere end i 2015.

Resultatet for 2016 blev påvirket af den kraftige digitalisering primært i Danmark, hvilket resulterede i store nedskrivninger. Det langsigtede finansielle mål for forrentning blev dermed ikke nået. Nettogældsætningsgraden lå marginalt uden for målintervallet.

Takket være indsatser for at reducere udledningen fra transporter og reducere energiforbruget fortsætter koncernens CO₂-udledning med at falde. Siden 2009 er CO₂-udledningen reduceret med ca. 25%.

I årets løb har PostNord sat ekstra fokus på både leveringskvalitet og oplevet kvalitet. Kundernes kunder – modtagerne – har stået i centrum for forbedringsarbejdet. PostNord Lytter blev introduceret med gode resultater.

Bæredygtighed i leverandørkæden er et prioriteret område og et nyt målområde fra 2016. Målet er, at mindst 80% af det årlige indkøbsvolumen skal komme fra leverandører, som har forpligtet sig til at følge og overholde adfærdskodekset for leverandører 2020.

Forsidebilledet

Kani Mousa blev allerede som 20-årig teamleder for Team 4 i Langhus-centret i Norge. Nu har han været teamleder i to år og skabt et engageret og motiveret team, som deltager aktivt i dialogen om enhedens rolle og om, hvordan teamet kan bidrage til at nå målene for enheden, centret, PostNord Norge og i sidste ende PostNord.

Bæredygtighedsrapport i henhold til GRI G4

I 2016 rapporterer PostNord om sit bæredygtighedsarbejde i overensstemmelse med Global Reporting Initiatives' (GRI) retningslinjer G4, "Core". I GRI-indekset på s. 85-86 findes en oversigt over de aspekter og indikatorer, der indgår i PostNords bæredygtighedsrapport i henhold til GRI. På s. 78 er der oplysninger om rapportens omfang og afgrænsninger. Bæredygtighedsrapporten i henhold til GRI findes på s. 2-15, s. 24-31 og s. 79-86.

Vi leverer!

PostNord er den førende leverandør af kommunikations- og logistikløsninger til, fra og i Norden. Vi sikrer postservice til private og virksomheder i Sverige og Danmark. Med vores ekspertise og et veludviklet distributionsnet skaber vi nye løsninger til fremtidens kommunikation, e-handel, distribution og logistik i Norden.

PostNord integrerer bæredygtighedsaspekter i hele sin forretning for at drive en bæredygtig virksomhed, der er god for kunder, medarbejdere, ejere og samfundet. Virksomheden ledes med udgangspunkt i at nå koncernens vedtagne finansielle og ikke-finansielle mål.

ca. **142** mio. pakker
en stigning på 8% i forhold til 2015.

ca. **6.100**
udleveringssteder i Norden, som tilbyder
pålidelig service og lange åbningstider.

5,0 mia.
breve og andre forsendelser
blev leveret af PostNord i 2016.

Revision af rapporten

Bestyrelsen og den administrerende direktør i PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, aflægger hermed års- og bæredygtighedsrapport for regnskabsåret 2016. Ledelsesberetningen omfatter s. 4-9, s. 16-37 og afsnittet Anmeldelsespligtige aktiviteter på s. 83 og er revideret, som angivet i den uafhængige revisors påtegning på s. 75-78. Bæredygtighedsrapporten i henhold til GRI er gennemgået i overensstemmelse med reviewerklæringen på s. 87.

Indhold

PostNord kort fortalt	1
Kommentar fra den administrerende direktør	2
Marked	4
Strategi	6
Kunder og modtagere	10
Medarbejdere	12
Miljø	13
Leverandørkæde	14
Samfund	15
Økonomi - koncernen	16
PostNord Sverige	18
PostNord Danmark	19
PostNord Norge og PostNord Finland	20
PostNord Strålfors og Direct Link	21
Flerårig oversigt	22
Risici	24
Rapport om god selskabsledelse	25
Bestyrelse	34
Group Executive Team	36
Finansielle rapporter	
Koncernregnskabet	38
Koncernens noter	43
Moderselskabets regnskab	68
Moderselskabets noter	70
Ledelsens påtegning	74
Den uafhængige revisors påtegning	75
Information om bæredygtighed	
Supplerende information om bæredygtighed	79
GRI-indeks	85
Reviewerklæring	87

I oversættelsen af denne rapport er der udvist den største omhyggelighed. Den svenske tekst er dog gældende, såfremt misforståelser måtte opstå ved den danske oversættelse.

Et år med udfordringer på grund af den kraftige digitalisering af breve kræver omstilling til en ny og økonomisk bæredygtig produktionsmodel i Danmark. Større fokus på kundernes oplevede kvalitet giver resultater.

I 2016 stod kvaliteten øverst på dagsordenen hver eneste dag. Samtidig arbejdede vi i højt tempo videre med vores vigtigste strategiske prioriteringer. Den tiltagende digitalisering har også resulteret i underskud og nedskrivninger i den danske virksomhed, og derfor øger vi nu omstillingstempoet.

For de nationale postvirksomheder er det en fælles udfordring at tilpasse deres virksomheder til den stigende digitalisering, mens de opererer under en ofte forældet postlovgivning. Det betyder, at tidligere forretningsmodeller grundlæggende skal tages op til fornyet overvejelse med henblik på at tilpasse dem til udviklingen. Den danske stats digitaliseringsagenda har gjort Danmark til det måske mest digitaliserede land i verden, og i den danske brevforretning falder brevmængderne stadig hurtigere. Med den nye postlov fra 2016 er der nu regulatoriske forudsætninger for på en mere effektiv måde at tilpasse vores virksomhed i Danmark til de mængder, der skal håndteres. Derfor implementerer vi i de kommende år en ny produktionsmodel i Danmark. Det betyder, at PostNord som den første postvirksomhed i verden skaber en økonomisk bæredygtig produktion, som fuldt ud er baseret på fælles udnyttelse af infrastruktur og transportnetværk til den kraftigt voksende logistikvirksomhed og den stadig mindre brevvirksomhed. Ved at tage udgangspunkt i logistiknetværket skabes en effektiv og skalerbar distribution af breve, og samtidig sikres et fremtidigt konkurrencedygtigt logistiktilbud. På grundlag af logistikvirksomheden skaber vi nu en koncern, der skal levere god og landsdækkende

”Kvalitetsniveauet for hovedprodukterne er forbedret i årets løb.”

postservice med de faldende brevmængder. Det forudsætter imidlertid, at også den svenske postlovgivning ændres og tilpasses til den markant ændrede efterspørgsel og det accelererende fald i brevmængder. Sverige har en meget lav indenrigsporto i forhold til de andre nordiske lande, ikke mindst Norge og Finland, hvor portoen er omtrent dobbelt så høj. Desuden skal vi leve op til et krav om dag til dag-befordring i hele Sverige. Det er ikke længere realistisk i lyset af digitaliseringen og vores stigende lønudgifter.

PostNord har med sin voksende logistikforretning allerede en stærk position som den foretrukne partner for e-handelsvirksomheder, og som det foretrukne valg for vores kunders kunder, modtagerne. Vi fokuserer meget på at levere markedsførende kvalitet for yderligere at cementere vores position. Vores indsats har givet resultater, og kvalitetsniveauet for hovedproduk-

terne er i årets løb forbedret til et niveau, vi vurderer som markedsførende, men endnu ikke på niveau med de mål, vi har sat. Desuden har vi taget yderligere initiativer for at sætte endnu mere fokus på modtagernes oplevede kvalitet. Vores nye værktøj ”PostNord Lytter”, som allerede har vist sit værd, bygger på at måle, analysere og meget hurtigt gennemføre nødvendige forbedringer. Det blev i første omgang implementeret i Sverige i slutningen af 2016. Resultatet er større viden om, hvordan

”Mængderne af B2C-pakker steg med ca. 16%.”

vores kunders kunder – modtagerne – oplever deres kontakt med PostNord, ligesom det har resulteret i kvalitetsfremmende tiltag. Målingerne viser en positiv udvikling. ”PostNord Lytter” indføres også i Danmark og Norge i 1. kvartal 2017 og i Finland i 3. kvartal.

Vi arbejder intensivt med at harmonisere vores produktportefølje for at gøre det nemmere for vores erhvervskunder at bruge vores produkter. Vi har haft fokus på vores nordiske logistiktilbud og omnichannel-kommunikation. Dette arbejde har bl.a. resulteret i, at vores portefølje af logistikprodukter er reduceret fra i alt 35 produkter til 9 produkter, uden at vi har mistet efterspurgte tjenester. Harmoniseringen giver både tydelig kundeværdi og effektiviseringsgevinster for PostNord. Vi fortsætter med at udvikle tilbuddet for at imødekomme de ændrede behov, der løbende opstår – især i forbindelse med den kraftigt voksende e-handel. Et godt eksempel er, at koncernens omnichannel-løsninger inden for kommunikation er blevet en central og værdisat del af tilbuddet. Vi tilbyder vores kunder kommunikationsløsninger, der kombinerer digitale og fysiske tjenester for at optimere både markedskommunikation (reklame, PR osv.) og administrativ kommunikation (fakturaer, information osv.). Andre eksempler er logistik-samarbejde, som giver mulighed for levering i køleskab og bilens bagagerum og nem returhåndtering.

PostNords sammenlignelige nettoomsætning faldt med 3%, hvilket primært skyldes fortsat stor nedgang i koncernens brevmængder med i alt 9%, heraf 19% i Danmark og 6% i Sverige. Dette opvejes i et vist omfang af den fortsat kraftige vækst inden for e-handlen. Mængderne af B2C-pakker steg med ca. 16%, primært på grund af voksende e-handel. Det justerede driftsresultat udgjorde SEK 500 mio. (927 mio.). Tilbagegangen skyldes



Nettoomsætning:

SEK 38.478 mio. (39.351 mio.)

Driftsresultat:

SEK -1.083 mio. (564 mio.)

Justeret driftsresultat:

SEK 500 mio. (927 mio.)

Periodens resultat:

SEK -1.583 mio. (278 mio.)

Pengestrøm fra driftsaktiviteter: SEK 1.321 mio. (1.585 mio.)

Forrentning af operativ kapital:

-12,1 (-5,4)%, ekskl. poster, der påvirker sammenligneligheden, 5,5 (7,8)%.

især effekten af de kraftigt vigende brevmængder i Danmark, som ikke har kunnet imødegås med tilstrækkelige tilpasninger på omkostningssiden. Ca. 75% af resultatet kommer fra forretningsområdet eCommerce & Logistics. De poster, der påvirker sammenligneligheden, på netto SEK -1.583 mio. (-363 mio.) for hele året, vedrører primært nedskrivning af goodwill i den danske virksomhed og visse aktiver i brevvirksomheden i Danmark.

I dag er der mange, som må arbejde og fungere i en virksomhed med løbende forandringer på grund af kundekrav og andre markeds kræfter, som medfører et konstant behov for omstilling. Det gælder ikke mindst medarbejderne i PostNord, som i to årtier med digital revolution har set brevmængderne svinde mere og mere for hvert år. Omstillingen betyder i vores tilfælde, at mange har forladt virksomheden, og at arbejdsopgaverne har ændret sig. Personalereduktionen er i vidt omfang sket i form af naturlig afgang, men der har også været opsigelser.

”Med udgangspunkt i logistik-netværket skaber vi en skalerbar og økonomisk bæredygtig produktionsmodel.”

Den store omstilling, vi gennemgår, skaber desværre usikkerhed blandt medarbejderne om, hvordan de vil blive påvirket af de tiltag, der er nødvendige for at imødegå fortsatte fald i brevmængderne. Vi har i dialogen med medarbejderne fået vigtig feedback om, at vi i ledelsen skal blive bedre til at skabe tro på fremtiden. Jeg kan dog konstatere, at vi er gode til at tilpasse os til nye forhold, og at vi tidligt så de muligheder, digitaliseringen vil bringe både for vores logistikforretning og vores digitale kommunikationstilbud. Det er markeder,

hvor vi har gode muligheder for fortsat vækst, dels i kraft af den forventede vækst, dels ved at vinde nye markedsandele. Det bliver krumtappen i omstillingen fra at være en traditionel postvirksomhed til at være den mest attraktive samarbejdspartner på det nordiske logistik- og kommunikationsmarked. Den rejse skal vi foretage sammen.

Det er centralt for vores succes at integrere bæredygtighed i hele forretningen. PostNord bakker op om principperne i FN's Global Compact. Vi styrer og følger op på virksomheden ud fra finansielle og ikke-finansielle mål. Vi handler i overensstemmelse med fælles værdier og vores Code of Conduct. Det var en velkommen ekstern bekræftelse, da Science Based Targets i 2016 konstaterede, at vores mål for reduktion af CO₂-udledning ligger et godt stykke over det, der kræves for at begrænse den globale opvarmning.

Der venter os nogle udfordrende år, inden vi helt har tilpasset virksomheden til en meget digitaliseret verden. Men sammen skaber vi Nordens førende logistik- og kommunikationsvirksomhed, og vi bliver efter tilpasningen en meget spændende virksomhed med tjenester af høj kvalitet og en skalerbar og økonomisk bæredygtig produktionsmodel. Den markedsposition, vi har på det nordiske marked, vil gøre os meget attraktive både som leverandør og arbejdsgiver.

En stor tak for 2016 til medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder og modtagere.

Solna, februar 2017

Håkan Ericsson
Administrerende direktør og koncernchef

Forskellige drivkræfter på PostNords hjemmemarked – Norden

Drivkræfterne på PostNords markeder kan kort beskrives som e-handelsdrevet vækst inden for logistik, digitaliseringsdrevet overgang fra fysisk til digital kommunikation og kombinationer heraf.

Nordisk logistik

Handlen mellem de nordiske lande udgør en betydelig del af den samlede handel i Norden. Samtidig er Europa Nordens vigtigste handelspartner. Efterspørgslen efter nordiske totalløsninger og grænseoverskridende løsninger til, fra og i Norden stiger. Udviklingen på det samlede logistikmarked i Norden har dog været forholdsvis stabil de seneste år. Den del af det nordiske logistikmarked, der er relevant for PostNord, udgør ca. SEK 160-190 mia., hvilket omfatter alt lige fra levering af pakker til private og vejtransport til avancerede logistiktjenester som f.eks. tredjepartslogistik (TPL). Det nordiske logistikmarked præges af konsolidering, hård konkurrence og omkostningsfokus. De største aktører er Schenker, DHL, DSV, PostNord, Bring, GLS og Posti.

Position: PostNord har med sit eget net og via internationalt samarbejde som f.eks. DPD en førende position på det nordiske marked for distribution og logistik, hvor den e-handelsrelaterede logistikdel stiger markant. Koncernens logistiktilbud er for en stor del harmoniseret i Norden.

Fortsat markant vækstpotentiale i e-handlen

E-handlen forventes fortsat at vokse med over 10% om året i de kommende år. E-handlens grundlæggende drivkræfter er enkelhed og tilgængelighed for kunder og modtagere. Hovedparten af e-handlen sker stadig hos indenlandske virksomheder, men det bliver dog mere og mere almindeligt, at forbrugerne søger ud over landegrænserne. Det er først og fremmest hjemmesider i Storbritannien, Tyskland, USA og Kina, der tiltrækker de nordiske forbrugere.

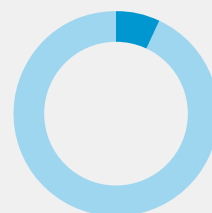
En af de vigtigste konkurrenceparametre i e-handlen er en effektiv og velfungerende logistik. På hvilken måde, på hvilket sted, på hvilket tidspunkt og til hvilken pris en vare leveres, er blevet stadig vigtigere for forbrugerne i købsituationen. Det såkaldte omnichannel-koncept, der giver den samme kundeoplevelse uanset kanal, er den nye stærke tendens.

Position: PostNord har en unik rækkevidde og en førende position som ekspert og partner for de fleste netbutikker i Norden. Det betyder, at der generelt fortsat er gode vækstmuligheder. Ca. en tredjedel af de nye aftaler, PostNord indgår, er relateret til det kraftigt voksende e-handelssegment.



SEK 218,6 mia.
Den samlede værdi af de nordiske forbrugeres e-handel¹⁾

E-handlens andel af den samlede detailhandel



■ E-handel i Norden, 7%

I betragtning af, at e-handlens omsætning i dag kun udgør ca. 7% af den samlede handel i Norden, er potentialet stort.

¹⁾ Ifølge en undersøgelse foretaget af TNS Sifo for PostNord fra februar 2016 til januar 2017.



Kommunikationsmønsteret ændrer sig

Overgangen til digitale alternativer medfører, at brev-mængderne falder. På det danske marked sker digitaliseringen nu som tidligere i et meget højt tempo. Det er en konsekvens af flere sammenfaldende faktorer, ikke mindst lovgivning om digital kommunikation til og fra den offentlige sektor. PostNord tilbyder et øget antal helt eller delvist digitale kommunikationstjenester. I Sverige sker digitaliseringen fortsat i et langsommere tempo, og der er en klar tendens til kombinationer af fysisk og digital kommunikation. Nedgangen i brev-mængderne vil fortsætte på grund af digitaliseringen. Denne ændring af markedet er en udfordring for alle postvirksomheder. Nogle lande har moderniseret de regulatoriske forudsætninger for postvirksomheder, så de kan drive en konkurrencedygtig og økonomisk bæredygtig virksomhed og samtidig opfylde privatpersoners og virksomheders ændrede behov for postservice. Danmark indførte i 2016 en ny postlov. I Sverige gennemgås postmarkedets sektorregulering.

Position: PostNord varetager de befordringspligtige posttjenester i Danmark og Sverige. PostNord er dermed den eneste aktør, som når alle husstande og virksomheder i begge lande. PostNord har en stærk position inden for kombinationen digital og fysisk kommunikation i kraft af vores omnichannel-løsning. PostNord er også begyndt at tilbyde brev-tjenester i Norge.

Vækst inden for kombinationer af trykt og digital reklame

Det samlede reklamemarked voksede en del i Danmark og Sverige – næsten udelukkende på det digitale område. På det traditionelle reklamemarked fortsætter nedgangen imidlertid, primært for trykte medier.

Position: For at udvikle kombinationen af digital og trykt reklame lancerede PostNord i Sverige i efteråret 2016 ShopGun, som samler ugens reklamer og tilbud i en app. Der bliver fremover fokuseret meget på at hjælpe kunderne med at få mere succes med deres markeds-kommunikation ved at kombinere analyse, segmentering og effektmåling med trykte og digitale reklameløsninger i Norden.

Udvikling i brev-mængder

Sverige

Samlet udvikling i 2016 **-6%**

Samlet udvikling siden 2000 **-42%**

Udvikling i A-breve siden 2000 **-57%**

Danmark

Samlet udvikling i 2016 **-19%**

Samlet udvikling siden 2000 **-74%**

Udvikling i A-breve/Quickbreve siden 2000 **-91%**



Forudser, lytter og agerer på forventninger

PostNord gør det muligt for virksomheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere hver dag. PostNord spiller en vigtig rolle i de nordiske landes erhvervsliv og samfund ved at muliggøre kommunikation og transport af varer til alle på alle hverdage.

Ved at forstå og handle ud fra det, der betyder mest for PostNords forskellige interessenter, kan der fokuseres på de prioriteringer, der udvikler koncernen. Nedenstående grupper har størst indflydelse på eller er mest afhængige af PostNords virksomhed:



Kunder og modtagere

PostNord er en førende aktør i Norden inden for kommunikation og logistik og stræber efter at være det foretrukne valg for kunder og modtagere i hele Norden. Vores erhvervs- og privatkunder skal kunne nå deres modtagere i rette tid, sikkert og effektivt – uanset om det drejer sig om en global logistikløsning, en reklamekampagne eller et fødselsdagskort. Modtagerne skal føle sig trygge ved, at alle forsendelser omdeles på den måde, de ønsker – uanset om det drejer sig om breve eller pakker, og om de leveres til døren, til en postbutik eller til bilens bagagerum.

Dialog og opfølgning: Kundemøder, kundeservice, chauffører og postbude, PostNords postbutikker, kundeombudsmænd, kunde- og omdømmeundersøgelser og koncernprioriteringen PostNord Lytter.

Spørgsmål i fokus: Teknisk og oplevet leveringskvalitet, tilgængelighed, stor kompetence og god service, sikkerhed, miljørigtige løsninger, bæredygtighed i leverandørkæden.



Medarbejdere

PostNord er med ca. 33.000 medarbejdere (FTE) en af Nordens største arbejdsgivere og har et stort socialt ansvar. PostNord skal tilbyde en attraktiv og udviklende arbejdsplads.

Dialog og opfølgning: Udviklingssamtaler, medarbejdermøder, medarbejderdialoger, medarbejderundersøgelser, kommunikation via forskellige interne kanaler, dialog med faglige organisationer.

Spørgsmål i fokus: Kunder og kvalitet, koncernens mål og prioriteringer, lederskab og ansvarlig omstilling, arbejdsvilkår, sundhed og sikkerhed, udviklingsmuligheder, ligestilling.



Ejere

PostNord ejes af den danske stat (40%) og den svenske stat (60%). Den overordnede opgave fra ejerne er at sikre udførelsen af postbefordringspligten og samtidig skabe værdi.

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

Spørgsmål i fokus: Udformning og udførelse af postbefordringspligten, leveringskvalitet, værdiskabelse og finansiel stabilitet, ansvarlig og attraktiv arbejdsgiver, bæredygtige produkter og tjenester, bæredygtighed i leverandørkæden.

Kapitalmarked

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

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

Spørgsmål i fokus: Værdiskabelse og finansiel stabilitet, netto-gældsætningsgrad, pengestrøm, forretningsmodel, ejerstruktur.



Forretningspartnere

Forretningspartnere omfatter PostNords relationer med partnere uden for koncernen som f.eks. leverandører og udleveringssteder. PostNord køber hvert år varer og ydelser for store summer og har ca. 6.100 udleveringssteder i samarbejde med partnere.

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

Spørgsmål i fokus: Samarbejde, pålidelighed og kvalitet i leveringerne, information fra PostNord som støtte i kundeservice. Bæredygtighed i leverandørkæden og gennemsigtighed i udbudsprocesser.



Samfund

PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet. Med en langsigtet stabil og lønsom forretning, der drives miljørigtigt og socialt ansvarligt, styrkes konkurrenceevnen, samtidig med at forventningerne om ansvarlighed indfries.

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

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

Vi skaber værdi ved at sætte kunderne og deres modtagere i centrum

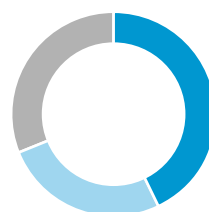
Med kunderne og deres modtagere i centrum udvikler, tilpasser og forvalter PostNord sin strukturkapital og sine ressourcer for at skabe værdi for sine kunder.

PostNord har en unik infrastruktur og tilbyder på den baggrund kommunikations- og logistikløsninger til, fra og i Norden. I takt med at kundernes behov ændrer sig, udvikles tilbuddet, og ressourceforbruget tilpasses.

Det er en personale- og transportintensiv aktivitet at distribuere forsendelser til alle husstande og virksomheder. Omkostningerne hertil udgør ca. 70% af koncernens samlede omkostninger.

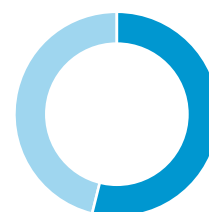
PostNord gennemgår en omfattende omstilling for at tilpasse tilbuddet til det voksende e-handels- og logistikmarked, samtidig med at brevmaengderne falder. Størrelsesforholdet mellem de forskellige forretningsområder bliver også mere og mere afbalanceret.

Omkostningsfordeling



■ Personaleomkostninger, 43%
■ Transportomkostninger, 26%
■ Andre omkostninger, 31%

Indtægtsfordeling



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

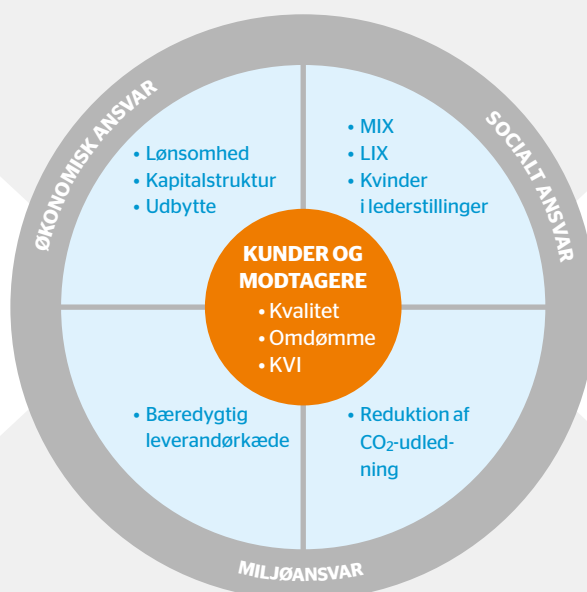
Vi udvikler, tilpasser og forvalter vores ressourcer med kunderne og deres modtagere i centrum

PostNord har en unik strukturkapital, som giver mulighed for at tilbyde kommunikations- og logistik tjenester til, fra og i Norden.

PostNord anvender en tydelig styring og målbevist opfølgning af ikke-finansielle og finansielle mål for at sikre en bæredygtig udvikling.

Et fælles kommunikations- og logistiktilbud i hele Norden genererer kundeværdi og indtægter til investeringer, tjenesteudvikling og forrentning.

- Ca. 11.000 postbude og chauffører når ud til alle husstande og virksomheder
- Effektiv og moderne centerstruktur
- Ca. 19.400 køretøjer, heraf 28% eldrevne
- Omkring 6.100 udleveringssteder
- Et fælles varemærke
- Code of Conduct og certificeret virksomhedsledelsessystem



1. Forbedrer kundernes tilbud
2. Forbedrer kundernes vareflow
3. Forbedrer kundernes erhvervskommunikation
4. Gør modtagernes hverdag nemmere
5. Miljørigtige alternativer

» Læs mere på s. 10

Højere tempo i PostNords strategiske omstilling

PostNords strategi har til formål at styrke koncernens position som den førende nordiske logistik- og kommunikationsvirksomhed. Forandringsarbejdet tager udgangspunkt i koncernens vigtigste prioriteringer.

Posten AB og Post Danmark A/S blev lagt sammen i 2009 med det formål at skabe en position som den førende aktør på kommunikations- og logistikmarkedet i Norden. PostNords igangværende omstilling går ud på at tilpasse virksomheden til betydeligt lavere brev-mængder med fokus på at levere god postservice i Danmark og Sverige. Samtidig opbygges der en konkurrencedygtig logistikvirksomhed med stort fokus på e-handel på det nordiske hjemmemarked.

Den strategi, som ligger til grund for dette arbejde, er baseret på ti prioriteringer, som har til formål at opbygge, ompositionere og udvikle PostNord som den førende logistik- og kommunikationsvirksomhed i Norden.

Udvikle

- Udvikle en harmoniseret og kundeorienteret nordisk produktportefølje
- Skabe en målorienteret leveringskultur
- Integrere bæredygtighed i hele forretningen

Ompositionere

- Styrke positionen som Nordens førende e-handelsaktør
- Sikre lønsom vækst i prioriterede logistiksegmenter
- Indtage positionen som den naturlige nordiske partner inden for omnichannel-kommunikation
- PostNord Lytter til kunderne og deres modtagere

Opbygge

- Reducere og tilpasse omkostningsgrundlaget
- Sikre stabil og effektiv IT-drift
- Implementere en integreret produktionsmodel

Begivenheder i årets løb

- Der er gennemført yderligere omkostningsreducerende tiltag i alle landene, hvilket bl.a. har resulteret i en mere omkostningseffektiv administration og produktion.
- Forretningsområdet eCommerce & Logistics' markedsposition er blevet yderligere styrket med integrering af opkøbte virksomheder og nye opkøb.
- Arbejdet med at harmonisere produktporteføljen er gået planmæssigt.
- Nye digitale grænseflader til modtagere og virksomheder har tilført merværdi til PostNords tilbud inden for e-handel.
- Forretningsområdet Communication Services har i tæt samarbejde med PostNord Strålfors udformet vores omnichannel-tilbud til det nordiske marked, og indtoget på det norske marked for brevdistribution er begyndt.
- Arbejdet med at udvikle koncernens tilbud inden for servicelogistik er fortsat.
- PostNord Lytter er introduceret som en ny koncernprioritering med hovedfokus på at forbedre modtagernes oplevelse af PostNords service.
- Arbejdet med at implementere den integrerede produktionsmodel forløber efter planen.
- Fortsat opgradering af IT-infrastrukturen – bl.a. i form af flytning til nye leverandører – forbedrer IT-stabiliteten og vil bidrage til lavere omkostninger.
- Efter omprofileringen i Danmark tilbyder koncernen nu sine tjenester under det fælles varemærke på alle markeder.

Et mere harmoniseret nordisk tilbud

PostNord harmoniserer sin produktportefølje for hurtigere at kunne opfylde kundernes behov for lettilgængelige og mere omkostnings-effektive leveringer.

PostNords tilbud til erhvervskunder er baseret på indgående kundeindsigt, bred logistikkompetence og et omnichannel-koncept, der spænder over hele den kommercielle kæde – fra at generere forretninger over logistik, lagerstyring, forædling, udlevering og omdeling til opfølgning af reklamekampagner. Kundeløftet er tydeligt: PostNord tager ansvar for, at kunderne når deres modtager i rette tid, sikkert og på en bæredygtig og effektiv måde.

Logistik købere med nordiske flow kræver sømløse tilbud

Mange af PostNords kunder efterspørger en samarbejdspartner til levering til, fra og i hele Norden. De ønsker enkle, omkostningseffektive og sikre løsninger. PostNords produktportefølje har af naturlige grunde bestået af et bredt udvalg af tjenester. Sammenlægningen resulterede i et komplet tilbud af både danske og svenske tjenester. Disse er siden blevet videreudviklet i begge lande. Der er desuden tilføjet yderligere produkter gennem opkøb. Logistik og kommunikation er PostNords fokus og kompetencer. PostNord kan med et mere harmoniseret tilbud bedre end tidligere gøre kundernes hverdag nemmere, så de kan koncentrere sig om deres kerneforretning.

Det har siden 2015 været en af koncernens vigtigste prioriteringer at harmonisere produktporteføljen. Fordele for kunderne er, at de møder et ensartet tilbud, uanset om de benytter PostNord i Danmark, Norge, Finland eller Sverige. De får også et bedre overblik over, hvilke tjenester og kombinationer af tjenester der passer til deres behov. Samtidig får de overblik over og kan følge deres forretningsrelation til PostNord via en kontaktperson og en kundeportal.

For PostNord betyder harmoniseringen, at styring og administration af produkterne kræver færre ressourcer og giver bedre omkostningseffektivitet. Tjenesteud-

viklingen koncentrerer om færre produkter, så kunderne hurtigere får adgang til opdaterede tjenester. Alt i alt forbedres PostNords konkurrenceevne og lønsomhed.

De grundlæggende forudsætninger for at opnå en helt harmoniseret portefølje med ensartede produktbetingelser i alle landene er, at den integrerede produktionsmodel er implementeret, og at det underliggende produktionssystem er harmoniseret i alle landene. Meget er allerede på plads, men arbejdet fortsætter i 2017. Da brevprodukterne er genstand for forskellige landespecifikke reguleringer, har der indtil nu været fokus på logistiktilbuddet, hvor alle nordiske virksomheder nu får et mere harmoniseret tilbud inden for logistik og e-handel under et fælles varemærke og med harmoniserede tjenestebetegnelser. Derudover udvikles et nordisk omnichannel-tilbud, hvor fysisk og digital kommunikation kombineres efter kundernes behov.

Begivenheder i årets løb

- Forenkling og geografisk ekspansion af pakketjenesterne blev prioriteret i harmoniseringsarbejdet i begyndelsen af 2016. Når det gælder de sporbare produkter, har formålet været at skabe tre kategorier med enkle og tydelige navne: Levering til døren (MyPack Home), levering til virksomheder (PostNord Parcel) og levering til udleveringssted eller pakkeboks (MyPack Collect).
- Inden for road, freight og palleprodukter arbejdes der målbevidst med at standardisere og tilpasse tilbuddet for at opfylde nye kundebehov som f.eks. levering til døren og samtidig gøre det nemmere for kunderne/modtagerne, så de slipper for at vælge forskellige tjenester afhængigt af land.
- Koncernens produktudbud inden for logistik er reduceret fra 35 produkter til 9 hovedprodukter – samlet set med uændret funktionalitet, men med tydelige og ensartede navne.

Koncernens produktudbud inden for logistik er reduceret fra 35 produkter til 9 produkter





Stærkt fokus på kundeværdi og modtageroplevelse

Det er PostNords vision at levere kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse til tilfredse kunder. Det gør vi ved altid at være tilgængelige og give erhvervs- og privatkunder og deres modtagere den bedst mulige service, så de oplever, at vores kvalitet lever op til deres forventninger.

En partner hele vejen

Med PostNord kan man sende alt fra enkeltbreve, større partier breve, reklamer og små pakker til containerlast – til naboen eller til modtagere på den anden side af jorden. PostNord skal nå modtagerne på det rigtige tidspunkt, i den rigtige kanal, på det rigtige sted og til den rigtige pris.

1. Forbedrer kundernes tilbud

Baseret på kundeindsigt hjælper PostNord virksomheder med at effektivisere kundernes kommunikation og skabe øget effekt i både digitale og fysiske kanaler. Det er en central del af tilbuddet at hjælpe kunden med at identificere den rigtige målgruppe, uanset om det drejer sig om at finde nye slutkunder eller at fastholde og udvikle forretningen med eksisterende kunder. Kunderne kan også følge op på effekten og skærpe deres tilbud samt vælge at tilbyde deres slutkunder et loyalitetsprogram.

2. Forbedrer kundernes vareflow

PostNord tilbyder komplette logistikløsninger til kundernes varelevering både i Norden og globalt. Kunderne behøver dermed kun én leverandør til vareforsyning og til levering til slutkunder. Tilbuddet omfatter bl.a. løsninger til at følge forsendelsernes status i distributionskæden, lagerhåndtering (TPL) og effektiv returhåndtering. Breve distribueres direkte til modtageren. Pakker leveres direkte til modtageren eller via et af PostNords omkring 6.100 udleveringssteder i Norden eller via et af DPD's 20.000 udleveringssteder i Europa.

3. Forbedrer kundernes erhvervskommunikation

Erhvervskommunikation på modtagernes betingelser er forudsætningen for en god forretning, skaber tryk for PostNords kunder og bidrager til, at deres slutkunder vender tilbage. PostNord kan producere og distribuere alle former for erhvervskommunikation både i fysisk og digital form og en kombination af de to.

4. Gør modtagernes hverdag nemmere

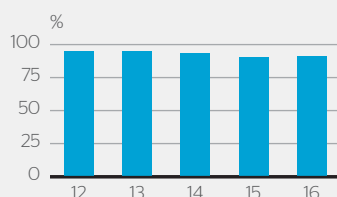
PostNord leverer breve og pakker til husstande og virksomheder alle hverdage. Modtagerne af forsendelser ønsker i stigende grad at kunne vælge, hvor leveringen skal ske: på privatadressen, på arbejdspladsen eller måske i bilens bagagerum eller i køleskabet. PostNord udvikler sine tjenester, så de opfylder disse ønsker. Sporbarhed, sms-advisering og opfølgning via apper er andre eksempler på populær service. PostNords nu ca. 6.100 populære postbutikker i Danmark og Sverige tilbyder de mest efterspurgte tjenester som f.eks. indlevering og afhentning af større partier breve. PostNord stiller store krav til postbutikker, bl.a. om åbningstider og afstand.

5. Miljørigtige alternativer

Miljøcertificering er stadig det mest almindelige krav fra kunderne, men PostNords markante arbejde med at reducere sin CO₂-udledning er en stadig vigtigere konkurrencefordel i tilbuddet til kunderne. Det bliver mere og mere almindeligt, at PostNord i samarbejde med kunderne tilpasser transportkonceptet f.eks. med øget brug af togtransport eller samlast for at optimere fyldningsgraden. PostNord tilbyder også en række tjenester under fællesbetegnelsen "Klimækonomisk", hvor PostNord sammen med kunden reducerer forsendelsernes samlede miljøbelastning. Derudover klimakompenseres forsendelsen.

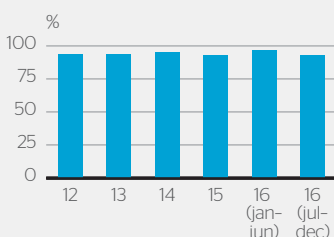
Breve, PostNord Sverige

Mål, A-breve: 94,0%
Resultat: 91,5 (90,3)%



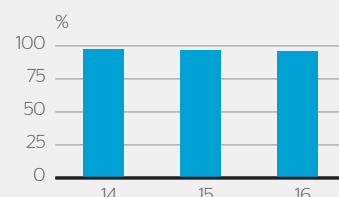
Breve, PostNord Danmark

Mål, Brevet: 95%
Resultat: Quickbrevet, jan-jun, 89,9 (92,8)% og 93,0% for Brevet, jul-dec



Pakker, PostNord-koncernen

Mål: 98,0%
Resultat: 96,2 (96,8)%



Øget fokus på oplevet kvalitet

I Sverige blev brevkvaliteten forbedret i 2016 i forhold til 2015 og har klart ligget over det minimumsniveau på 85% fra dag til dag, der er fastsat i postloven. Resultatet for 2016 var 91,5 (90,3)%.

PostNord Danmarks befordringspligt i forbindelse med A-breve ophørte med den nye postlov i Danmark, og "Brevet" er fra og med 1. juli standardbrevet med et servicekrav om omdeling inden for fem dage. Kvaliteten for "Brevet" var 93,0% i perioden juli-december 2016.

Resultatet for pakkekvaliteten var 96,2 (96,8)%. Der har i årets løb været meget fokus på kvaliteten i forbindelse med levering af pakker til døren i Sverige. Generelt har den tekniske kvalitet været noget bedre end den kundeoplevede kvalitet, og nogle rutiner er blevet ændret for at skabe en faktisk og oplevet kvalitetsforbedring. Det gælder f.eks. adviseringsrutinerne.

Hvor tilfredse erhvervs- og privatkunderne er med PostNords produkter og service, måles via et kundeværdiindeks (KVI). Da KVI (kundetilfredshed) og TRIM (Corporate Image) påvirkes kraftigt af den omfattende, negative medieomtale, er det vanskeligt at analysere resultaterne for 2016. KVI for koncernen faldt fra 67 til 59 på grund af stor tilbagegang i Danmark og Sverige efter den omfattende, negative medieomtale. TRIM er faldet fra 40 til 24 af samme grund. Udviklingen i TRIM var dog positiv for PostNord Strålfors og i Norge.

Mange af PostNords medarbejdere – postbude, chauffører og kundeservicemedarbejdere – har hver dag kontakt med erhvervs- og privatkunder. Hvis en kunde ikke er helt tilfreds med en kontakt eller en besked, kan man kontakte en ankeinstans i Danmark og en kundeombudsmand i Sverige. De synspunkter, koncernen modtager, indgår i det løbende forbedringsarbejde.

I efteråret 2016 blev PostNord Lytter introduceret, og her fokuseres der endnu mere på den oplevede kvalitet hos PostNords kunders kunder, modtagerne. Formålet er at forbedre slutkundens oplevelse ved aktivt at lytte, agere og levere. Når PostNord Lytter er fuldt implementeret, måles alle væsentlige kontaktflader i forhold til modtagerne som f.eks. levering via postbutik, levering af pakker til døren, levering af breve, kontakter med kundeservice og reklamationshåndtering. PostNord Lytter går ud på at måle, analysere og meget hurtigt gennemføre nødvendige forbedringer. I første omgang er det implementeret i Sverige. Danmark og Norge skal have implementeret PostNord Lytter fuldt ud i 1. kvartal 2017, og Finland i 3. kvartal.

PostNord Lytter går ud på at måle, analysere og hurtigt gennemføre forbedringer.

PostNord Lytter



LYTTER

AGERER

LEVERER





Fokus på medarbejderne – en vigtig ressource i PostNord

PostNord er midt i en stor omstilling af virksomheden. Det påvirker alle medarbejdere og stiller store krav om lederskab. Løbende dialog med medarbejderne har stor betydning for at fastholde og styrke engagementet.

Dialogen med medarbejderne føres bl.a. i den årlige medarbejderundersøgelse (FOCUS) og i den årlige medarbejderdialog. I 2016 var svarfrekvensen i FOCUS 77 (81)%. En af forklaringerne på nedgangen kan være, at undersøgelsen for første gang var helt digital.

Medarbejderindekset (MIX) var 62 (63). Lederskabsindekset (LIX) faldt med én enhed 67 (68). Resultatet præges af det fortsat intensive omstillingsarbejde, der gennemføres for at imødegå de stadig faldende brev-mængder, især i Danmark. I Danmark falder brev-mængderne mere og hurtigere end noget andet sted i Europa, hvilket har fået konsekvenser for medarbejderne og gør det nødvendigt at ændre arbejdsprocesser.

Omstillingen af koncernen med henblik på tilpasning af virksomheden til de faldende brev-mængder har dog stået på i flere år og er et løbende arbejde. I 2016 er det gennemsnitlige antal ansatte (FTE) faldet med 1.978 til 33.278. Det er PostNords ambition at handle ansvarligt og samarbejde med de faglige organisationer i forbindelse med personalenedskæringer. Lederskabsindekset viser, at medarbejderne har stor tiltro til den nærmeste chef, der opleves som tydelig og oprigtig. Man ønsker imidlertid, at ledelsen bliver mere tydelig i sin kommunikation om, hvordan virksomhedens fremtid ser ud. PostNord har for at skabe bedre mulighed for både involvering og medinddragelse indført en teambaseret arbejdsform.

PostNord mener, at medarbejdernes forskelligheder bidrager til at gøre en arbejdsplads attraktiv og dynamisk og samtidig forbedrer mulighederne for at fokusere på og opfylde kundernes forskellige behov. Programmet Move – Change for Diversity har været og er et initiativ, der styrker PostNords mangfoldighedsarbejde.

I 2016 blev der gjort fremskridt med hensyn til at nå målet om, at mindst 40% (2020) af cheferne og lederne skal være kvinder, så der nu er 37% på lederniveau 1-3 og 30% på lederniveau 4-6. Mangfoldighedsarbejdet er

indeks **82** "mænd og kvinder har lige muligheder på min arbejdsplads"

indeks **76** "på min arbejdsplads har vi en kultur, der fremmer mangfoldighed"

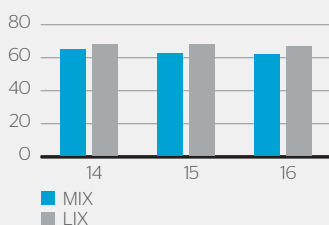
86% af teamene har teammål

indarbejdet i PostNords rekrutteringsprocesser og talentprogrammer. Sygefraværet var 6,0% og flader nu ud efter nogle års stigning. Medarbejderne mødes som følge af omstillingen med nye krav, og det kan være en af grundene til, at sygefraværet ikke falder. PostNord arbejder aktivt med arbejdsmiljøet og er OHSAS-certificeret i Danmark og Sverige. Der lægges med et proaktivt arbejde stor vægt på at minimere risikoen for ulykker på arbejdspladsen og skabe et sikkert arbejdsmiljø.

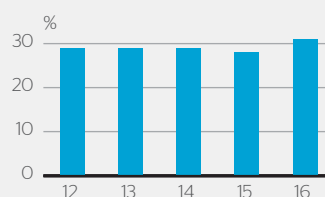
Highlights i årets løb

- Programmet "Leading change" gennemføres som et led i at øge medarbejdernes engagement via bedre indsigt i PostNords forandringsrejse.
- Der er inden for rammerne af Move – Change for Diversity indledt et nordisk mentorprogram.
- Der er gennemført en nordisk teamkonkurrence for at fremme og udveksle erfaringer.
- Der har været fokuseret på Employer Branding for at gøre PostNord mere attraktiv som arbejdsgiver.
- Der gennemføres bl.a. talentprogrammer for chefer/ledere og specialister for at sikre fremtidige kompetencer.

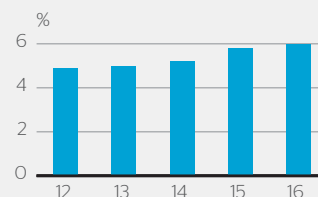
Mål: Forbedre medarbejderindeks (MIX) og lederskabsindeks (LIX)
Resultat: MIX 62 (63), LIX 67 (68)



Mål: 40% kvinder i lederstillinger i 2020
Resultat: 31 (28)%



Mål: Reducere sygefraværet
Resultat: 6,0 (5,8)%





Målrettet miljøarbejde giver større kunde- og samfundsværdi

PostNord fokuserer på at reducere energiforbruget – både i transportledet og i bygninger – og på omstilling til fossilfri energi for at skabe større kunde- og samfundsværdi.

CO₂-udledning fra egne køretøjer og købte transportydelser udgør koncernens største miljøpåvirkning. Det er et koncernfælles mål at reducere koncernens CO₂-udledning. Siden 2009 er CO₂-udledningen reduceret med ca. 25%. I 2016 var reduktionen næsten 3%. Reduktionen er opnået takket være fortsat indsats på de seks områder, der er identificeret som afgørende for at nå det ambitiøse mål, som f.eks. øget anvendelse af biobrændstof i dieselolien, indkøb af grøn el i flere dele af virksomheden, energieffektivisering i bygninger og samlokalisering af aktiviteter. I Sverige, hvor flere brændstofleverandører tilbyder høj iblanding i diesel, udgør den biogene andel ca. 25%. Indførelsen af den integrerede produktionsmodel, hvor brev- og logistikaktiviteter placeres samme sted, og køretøjerne udnyttes til flere formål, har i årets løb bidraget til at reducere CO₂-udledningen.

Highlights i årets løb

- I 2016 lod PostNord initiativet Science Based Targets evaluere koncernens miljømål. Det blev konstateret, at målet overgår det, som ifølge forskningen er nødvendigt for at holde den globale opvarmning under 2 grader.
- PostNord har siden 2009 øremærket midler til miljøforbedrende tiltag. Der blev i 2016 bevilget midler til bl.a. energioptimering af bygninger og installation af LED-belysning.
- I Danmark har den nye postlov øget PostNord Danmarks fleksibilitet, og det vil reducere transportbehovet.
- Forslaget fra den svenske regerings særlig sagkyn-dige vedrørende postlovgivning om at afskaffe kravet om dag til dag-befordring, vil i vidt omfang reducere PostNord Sveriges behov for flytransport.

Kapacitetsudnyttelse:

Høj fyldningsgrad og optimale ruter.

Brændstofbesparende kørsel:

PostNord Danmark har uddannet ca. 1.400 af i alt 2.100 chauffører i brændstofbesparende kørsel. International Postal Corporation (IPC) afholder konkurrencer i brændstofbesparende kørsel. Den chauffør, der vinder PostNords konkurrence om at køre længst på en liter brændstof, skal repræsentere PostNord i IPC's konkurrence.

Biobrændstoffer:

Større andel biogene brændstoffer. Ca. 17% af brændstoffet til koncernens vejtransport kom fra biogene kilder.

Elkøretøjer:

Der er ca. 28% elkøretøjer i PostNords køretøjsflåde.

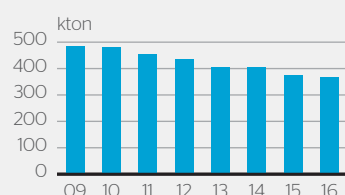
Flere togtransporter og færre flytransporter:

Flytransport tegner sig for 4% af koncernens samlede CO₂-udledning. Omkring 65% af brevængderne i Sverige transporteres med tog mellem sorteringscentre. I Norge transporteres størstedelen af pakke- og pallemængderne med tog.

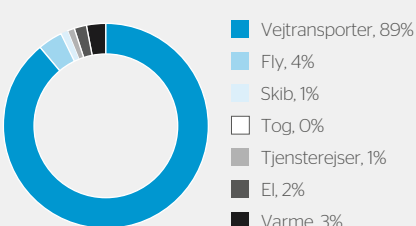
Bygninger:

Mere effektiv energianvendelse i lokaler ved hjælp af energikortlægning og målstyring. Belysning bevægelsesstyres og udskiftes med LED. Ventilation og porte opgraderes.

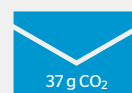
Mål: Reducere CO₂-udledningen med 40% fra 2009 til 2020.
Resultat 2009-2016: -25%



Fordeling af samlet CO₂-udledning pr. kategori



CO₂-udledning pr. forsendelse, 2016



Udledningen pr. brev var næsten uændret i 2016, mens udledningen pr. pakke faldt.



Øget fokus på en bæredygtig leverandørkæde

Som stor aktør på markedet og som statsejet selskab er det vigtigt, at PostNord har et struktureret bæredygtighedsarbejde i leverandørkæden, der bidrager positivt til samfundsudviklingen, begrænser negativ miljøpåvirkning, tager klart afstand fra bestikkelse og korruption og skaber værdi for PostNord og vores interessenter.

PostNord køber hvert år varer og tjenesteydelser for ca. SEK 13 mia. hos flere tusinde leverandører. Ca. 500 af disse tegner sig for 80% af koncernens samlede indkøbsvolumen. De fleste af dem kommer fra Norden, men i mange tilfælde indgår de som et led i en lang og kompleks leverandørkæde. I 2016 udvidede PostNord bæredygtighedsmålene med "Bæredygtig leverandørkæde", og arbejdet udføres inden for koncernprioriteringen "Bæredygtighed i alt, hvad vi gør".

Aktiviteter inden for Bæredygtig leverandørkæde

I 2016 har der været fokus på at øge andelen af leverandører, som forpligter sig til at overholde adfærdskodekset for leverandører. Ved udgangen af 2016 var andelen af leverandører, som har forpligtet sig til at overholde kodekset, ca. 60%, målt som andel af koncernens samlede indkøb. For internt at styrke kendskabet til og engagementet i bæredygtighed i leverandørkæden har over 40 medarbejdere fra forskellige relevante dele af koncernen i 2016 gennemført to dages uddannelse i bæredygtig leverandørkæde. Der er også udarbejdet en koncernfælles proces for, hvordan PostNord evaluerer og godkender leverandører ud fra et bæredygtighedsperspektiv, som er baseret på selvevaluering, risikovurdering og virksomhedskontrolbesøg hos identificerede højrisikoleverandører. I 2017 vil der være fokus på at implementere processen, herunder gennemførelse af selvevalueringer og virksomhedskontrolbesøg, for at kontrollere leverandørernes overholdelse af adfærdskodekset for leverandører.

Bæredygtighedskrav til leverandører af landtransport

PostNord har via en risikovurdering identificeret leverandører af landtransport som en vigtig gruppe i bæredygtighedsarbejdet i leverandørkæden. Den frie bevægelighed af varer og tjenesteydelser i Europa skaber både forretningsmuligheder og arbejdspladser i transportsektoren. PostNord er bevidst om de sociale og miljømæssige risici, det kan medføre. PostNord har - for at bidrage til bedre vilkår på vejene for chaufførerne hos PostNords leverandører og fremme arbejdet med bæredygtig transport - udarbejdet specifikke bæredygtighedskrav til landtransport, som skal indgå i aftaler med transportleverandører. Dertil kommer de grundlæggende krav i PostNords adfærdskodeks for leverandører om bl.a. sikkert arbejdsmiljø, rimelige løn- og arbejdsvilkår, struktureret miljøarbejde, og at forretninger skal gennemføres uden bestikkelse og korruption. Det drejer sig f.eks. om krav om, at leverandører skal kunne dokumentere, at de betaler skatter og sociale bidrag, at eventuelle cabotage-regler overholdes, at lønnen er fastsat, så den ikke giver et incitament til at overtræde køre- og hviletidsbestemmelserne eller løbe trafikikkerhedsmæssige risici, at der foreligger en alkohol- og narkotikapolitik, som formidles til chaufførerne, og at der gennemføres regelmæssig stikprøvekontrol. Kravene omfatter også miljøkrav, bl.a. krav om mindst Euro 5-klasse for motorer, og at vedvarende brændstof skal prioriteres. Få yderligere oplysninger på www.postnord.com/da/om-os/indkob/.



Bæredygtighed i leverandørkæden

Mål: Mindst 80% af det årlige indkøbsvolumen skal komme fra leverandører, som har forpligtet sig til at følge og overholde PostNords adfærdskodeks for leverandører 2020.

Resultat: Nyt målområde fra 2016. Følges op fra 2017.

Ved udgangen af 2016 var andelen af leverandører, som har forpligtet sig til at overholde kodekset, ca. 60%, målt som andel af koncernens samlede indkøb.

PostNord i samfundet

PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet i Norden. Hver dag gør PostNord det muligt for virksomheder, myndigheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere på en tryk og sikker måde.

PostNord Norge

Nettoomsætning
SEK 3.789 mio. (4.112 mio.)

Udleveringssteder
ca. 1.500

Medarbejdere, FTE
1.330 (1.398)

PostNord Danmark

Nettoomsætning
SEK 9.571 mio. (9.987 mio.)

Antal breve
373 mio.

Udleveringssteder
ca. 1.600

Medarbejdere, FTE
10.282 (11.044)

PostNord Sverige

Nettoomsætning
SEK 23.025 mio. (23.080 mio.)

Antal breve
1.759 mio.

Udleveringssteder
ca. 1.900

Medarbejdere, FTE
19.534 (20.402)

PostNord Finland

Nettoomsætning
SEK 984 mio. (787 mio.)

Udleveringssteder
ca. 1.200

Medarbejdere, FTE
173 (185)

PostNord Strålfors

Informationslogistik,
omnichannel-kommunikation
Nettoomsætning: **SEK 2.240 mio.
(2.335 mio.)**

Medarbejdere, FTE: **883 (1.078)**

Aktiviteter i Danmark, Sverige,
Norge og Finland.

Direct Link

Global distribution af markeds-
kommunikation og lette varer med
fokus på transport til og fra Norden,
primært for netbutikker.

Nettoomsætning: **SEK 989 mio.
(1.055 mio.)**

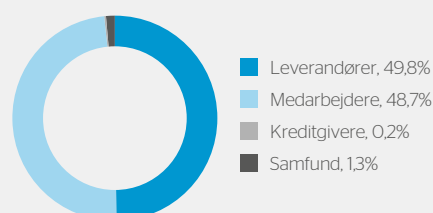
Medarbejdere, FTE: **192 (188)**

Aktiviteter i USA, Storbritannien, Tyskland,
Singapore, Hongkong og Australien.

I 2016 leverede PostNord 5,0 mia. breve og andre forsendelser samt 142 mio. pakker til husstande og virksomheder i Norden. Som en førende leverandør af kommunikations- og logistikløsninger til, fra og i Norden spiller PostNord en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet i Norden. Hver dag gør PostNord det muligt for virksomheder, myndigheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere. Koncernens brede tilstedeværelse muliggør handel mellem virksomheder og private, uanset geografisk afstand. Det gavner bl.a. e-handelsvirksomheder og deres kunder i tyndt befolkede områder. PostNord tilbyder god postservice via sine postbutikker/udleveringssteder i Danmark og Sverige, og koncernens ca. 6.100 postbutikker i Norden, hvor man f.eks. kan afhente e-handelsforsendelser, har lange åbningstider.

Genereret og fordelt distribueret værdi 2016

Den værdi, PostNords aktiviteter genererer, fordeles til medarbejderne i form af løn og andre ydelser, til leverandører i form af indkøb, til kreditgivere i form af renter, til borgere i de lande, hvor PostNord opererer, via skattebetaling og til ejerne i form af udbytte. Den samlede distribuerede værdi i 2016 udgjorde SEK 35.970 mio.





Koncernen

PostNords resultat påvirkes i høj grad af det hurtige digitaliseringstempo med deraf følgende faldende brevmængder. Samtidig fortsætter e-handlen sin konstante vækst. PostNord arbejder intensivt med at omstille virksomheden for at imødekomme markedets ændrede behov. PostNord leverer et positivt justeret driftsresultat, men er midt i en stor omstilling, som har medført, at årets resultat er negativt.

Nettoomsætning og resultat

PostNords nettoomsætning faldt med 3% ekskl. erhvervelser, afhændelser og valutakurseffekter. Som følge af den fortsatte digitalisering faldt brevmængderne samlet med 9%, heraf 19% i Danmark og 6% i Sverige. Koncernens pakkemængder steg med 8%. Væksten inden for e-handel fortsætter, og de e-handelsrelaterede B2C-pakkemængder steg med 16%.

Koncernens driftsresultat udgjorde SEK -1.083 mio. (564 mio.). Resultatet blev belastet med nedskrivning af goodwill i den danske virksomhed på SEK 796 mio., nedskrivning af materielle anlægsaktiver på SEK 389 mio. i den danske brevvirksomhed og poster relateret til salget af Strålfors' ikke-nordiske aktiviteter på SEK 275 mio. Samlet indeholder driftsresultatet poster, der påvirker sammenligneligheden, på netto SEK -1.583 mio. (-363 mio.), hvoraf SEK -1.441 mio. (-357 mio.) ikke påvirker pengestrømmen. Året før var de poster, der påvirker sammenligneligheden, primært relateret til hensættelser til omstrukturingsomkostninger og kapitalgevinst fra salg af fast ejendom.

Koncernens justerede driftsresultat udgjorde SEK 500 mio. (927 mio.). Den negative ændring skyldes primært den fortsat kraftige digitalisering i Danmark.

Finansielle poster, netto, udgjorde SEK -25 mio. (-113 mio.). Årets resultat udgjorde SEK -1.583 mio. (278 mio.), og skatteomkostninger udgjorde SEK -475 mio. (-173 mio.).

Finansiell stilling og resultat

Siden 31. december 2015 er egenkapitalen faldet med SEK 1.499 mio. Faldet skyldes primært årets tab.

Koncernens nettogæld steg med SEK 525 mio. til SEK 354 mio. Den rentebærende gæld består af en langfristet del på SEK 1.716 mio. (1.730 mio.) og en kortfristet del på SEK 2.029 mio. (2.133 mio.). Den 20. september 2017 forfalder SEK 2.000 mio. af koncernens obligationslån til betaling, og for at sikre koncernens finansielle beredskab har koncernen et bridgelån på SEK 1.000 mio. med forfald i 2018.

Nettogældsætningsgraden (nettogæld/egenkapital) var 5 (-2)%, hvilket var noget under koncernens mål på 10-50%.

Forrentning af operativ kapital udgjorde -12,1 (5,4)% som følge af årets negative resultat. Ekskl. poster, der påvirker sammenligneligheden, udgjorde forrentningen af operativ kapital 5,5 (7,8)%.

Koncernens finansielle beredskab udgjorde SEK 4.927 mio. (3.894 mio.) pr. 31. december 2016 og bestod af likvide midler på SEK 1.577 mio. (1.894 mio.), kortfristede investeringsaktiver på SEK 350 mio. (-) og en uudnyttet kredit på SEK 3.000 mio. (2.000 mio.), hvoraf SEK 1.000 mio. forfalder i 2018, og SEK 2.000 mio. forfalder i 2019.

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter udgjorde SEK 1.321 mio. (1.585 mio.), idet pengestrømmen blev påvirket positivt af en godtgørelse på SEK 909 mio. (0 mio.) fra Postens Pensionsstiftelse, og negativt primært af et lavere resultat samt udnyttelse af hensættelser fra tidligere perioder.

Pengestrømmen fra investeringsaktiviteter udgjorde SEK -1.550 mio. (-646 mio.). Ændringen skyldes primært salg af fast ejendom i København i 2015, hvor PostNord fik tilført likvide midler på SEK 495 mio., og at koncernen i 2016 placerede SEK 350 mio. likvide midler i virksomhedsobligationer.

Pengestrømmen fra finansieringsaktiviteter udgjorde SEK -98 mio. (-882 mio.).

Væsentlige begivenheder

Januar-marts

- Ændret inddeling i forretningsområder fra og med 1. januar. Forretningsområdet Communication Services blev dannet på grundlag af forretningsområdet Mail & Communication og Strålfors' tjenesteudviklingsaktiviteter. Forretningsområdet eCommerce & Logistics er en sammenlægning af forretningsområdet Logistics og den tidligere koncernenhed eCommerce. Den nye inddeling giver forudsætninger for at udvikle koncernens tjenestetilbud i et højere tempo.
- Björn Ekstedt tiltrådte 1. marts 2016 som koncernens CIO og blev samtidig medlem af Group Executive Team.
- PostNord styrkede med købet af den danske speditions virksomhed G.P. Spedition sin position på det nordiske logistikmarked.

April-juni

- En ny svensk lov om afskaffelse af moms på frimærker og visse posttjenester trådte i kraft 1. april 2016.
- I april præsenterede den svenske regerings særlig sagkyndige vedrørende postlovgivning sin delbetænkning om dag til dag-befordring og prisloft.
- Lanceringen af MyPack i Europa blev indledt.
- PostNord indgik aftale om en kreditfacilitet på SEK 2 mia. og en bridge-finansieringsfacilitet på SEK 1 mia. Den nye kreditfacilitet erstattede en eksisterende kassekredit.
- PostNords generalforsamling genvalgte bestyrelsesmedlemmerne Jens Moberg, Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Torben Janholt, Magnus Skåninger og Anitra Steen. Mette Grunnet blev valgt som nyt medlem af bestyrelsen.
- I maj vedtog Folketinget en ny postlov, som medfører en række ændringer af de krav, der stilles til PostNord i Danmark.

- Peter Kjær Jensen efterfulgte Henning Christensen som administrerende direktør i PostNord Danmark.
- PostNord fik som en af de første virksomheder i verden sit miljømål godkendt af Science Based Targets.

Juli-september

- Tim Jørnsen tiltrådte som konstitueret chef for forretningsområdet eCommerce & Logistics.
- Nye brevtjenester blev introduceret i Danmark fra 1. juli. Da A-brevet ophørte som tjeneste, er økonomi-brevet nu blevet standardbrevet.
- Som et led i strategien om at tydeliggøre PostNord som en fælles nordisk koncern blev der indledt en mere offentlig omprofilering af PostNord i Danmark.
- SKAT meddelte, at den særordning for e-handelsvirksomheders anvendelse af udlægsreglerne på momsområdet, som hidtil har forenklet e-handelsvirksomhedernes forretningsgang og gjort det muligt for dem at drage fordel af momsfrie portoomkostninger inden for rammerne af befordringspligten, ophæves fra og med 1. januar 2017. Afskaffelsen af reglen betyder, at PostNords distribution af pakker i praksis bliver momspålagt for slutkunderne med risiko for tab af volumen og omsætning. PostNord arbejder på at finde alternative løsninger, som gør det muligt for e-handelsvirksomheder fortsat at benytte momsfri forsendelse inden for rammerne af befordringspligten.
- 1. september blev PostNord Strålfors' datterselskaber i Storbritannien, Polen og Frankrig frasolgt.

Oktober-december

- Tim Jørnsen blev udpeget som chef for forretningsområdet eCommerce & Logistics og medlem af Group Executive Team. Tim Jørnsen tiltrådte 1. januar 2017.
- Det blev meddelt, at Andreas Falkenmark senest i august 2017 forlader stillingen som chef for forretningsområdet Communication Services.

Vigtige efterfølgende begivenheder

- Det blev meddelt, at Charlotte Svensson efterfølger Andreas Falkenmark som chef for forretningsområdet Communication Services og medlem af PostNords koncernledelse, Group Executive Team. Charlotte Svensson kommer fra Bonnier-koncernen. Hun tiltræder senest i august 2017.
- Der bliver i de kommende år implementeret en ny produktionsmodel i Danmark. Det betyder, at PostNord som den første postvirksomhed i verden skaber en økonomisk bæredygtig produktion, som fuldt ud er baseret på fælles udnyttelse af infrastruktur og transportnetværk til den kraftigt voksende logistikvirksomhed og den stadig mindre brevvirksomhed. Den nye produktionsmodel forventes over flere år at medføre en kraftig reduktion i antallet af medarbejdere, samtidig med at store dele af infrastrukturen i brevvirksomheden kan afvikles.
- Den 14. februar blev det meddelt, at Mette Grunnet af helbredsmæssige årsager forlader bestyrelsen i PostNord AB med omgående virkning. Mette Grunnet blev valgt ind i bestyrelsen på PostNords generalforsamling i 2016 efter forslag fra den danske stat.

Resultat, SEK mio. ¹⁾	2016	2015	%
Nettoomsætning	38.478	39.351	-3 ³⁾
heraf forretningsområdet Communication Services ²⁾	20.881	22.194	-5 ³⁾
heraf forretningsområdet eCommerce & Logistics ²⁾	17.597	17.157	1 ³⁾
Driftsresultat, EBIT	-1.083	564	
EBIT-margin/overskudsgrad	-2,8%	1,4%	
Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto	-1.583	-363	
Justeret driftsresultat, EBIT	500	927	
Justeret EBIT-margin/overskudsgrad	1,3%	2,4%	
Resultat før skat	-1.108	451	
Årets resultat	-1.583	278	
Resultat pr. aktie, SEK	-0,79	0,14	
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	1.321	1.585	

¹⁾ Definitioner, se note 32 s. 67.

²⁾ Sammenligningstallene er omregnet med udgangspunkt i ændret organisation.

³⁾ Ændring ekskl. erhvervelser/afhændelser og valuta.

Få flere oplysninger om udviklingen i PostNords landeorganisationer/driftssegmenter på s. 18-21 og i note 4.

	31. dec.	
Nettogæld, SEK mio.	2016	2015
Rentebærende forpligtelser	3.745	3.840
Pensioner og sygepensionsordninger	-1.201	-1.867
Langfristede og kortfristede investeringsaktiver	-613	-250
Likvide midler	-1.577	-1.894
Nettogæld	354	-171

Moderselskabet

Moderselskabet har drevet meget begrænset virksomhed i form af koncernintern service og havde pr. 31. december tre ansatte. Der er ikke indregnet en nettoomsætning for året. Driftsomkostningerne udgjorde SEK 35 mio. (39 mio.). De finansielle poster udgjorde SEK -107 mio. (-28 mio.). Af de finansielle poster udgjorde SEK 0 mio. (0 mio.) udbytte fra datterselskaber. Årets resultat før skat udgjorde SEK 3 mio. (-7 mio.).

Forslag til disponering af selskabets resultat

Bestyrelsen indstiller, at overskuddet disponeres på følgende måde:

SEK	
Overføres til næste års regnskab	3.627.095.479
I alt	3.627.095.479

Udbytte

Mål: 40-60% af årets resultat

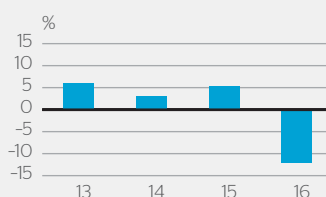
Resultat: SEK 0 mio. (forslag) (0 mio.)

Bestyrelsen indstiller under hensyntagen til selskabets resultat og fortsatte omstillingsbehov, at der ikke udloddes udbytte for regnskabsåret 2016.

Lønsomhed

Mål: Forrentning af operativ kapital 10,5%

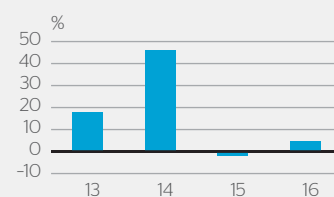
Resultat: -12,1 (5,4)%



Kapitalstruktur

Mål: Nettogældsætningsgrad 10-50%

Resultat: 5 (-2)%



PostNord Sverige

PostNord Sverige tilbyder et komplet udvalg af distributionsløsninger inden for kommunikation, e-handel og logistik. PostNord Sverige har postbefordringspligten og leverer en god postservice til private og virksomheder i hele Sverige.



PostNord Sveriges omnichannel-strategi og totaltilbud inden for erhvervs-kommunikation betyder, at kunderne når deres kunder - modtagerne - omkostningseffektivt og på den måde, der bedst passer modtageren. Tilbudet inden for direct marketing består af markeds- og kundeanalyser, direct mail og digitale reklametjenester via partnerskaber. PostNord Sverige har for at imødekomme en stigende efterspørgsel efter flere og mere avancerede, omkostningseffektive totalløsninger inden for

logistik de seneste år udvidet sin satsning på parti- og stykgods samt tredjepartslogistikløsninger (TPL). PostNord tilbyder også klimækonomiske tjenester.

Begivenheder i årets løb

- En ny svensk lov om afskaffelse af moms på frimærker og visse posttjenester trådte i kraft 1. april. Momsfritagelsen gælder frimærker og posttjenester, der indgår i den befordringspligtige posttjeneste, og som ikke er individuelt forhandlede. Lovændringen har i 2016 påvirket PostNord Sverige negativt med ca. SEK 40 mio.
- I 2016 har den svenske regerings særlig sagkyndige vedrørende postlovgivning præsenteret et forslag, der betyder, at de nuværende krav om, at 85% af A-brevene skal nå frem fra dag til dag, og at 97% af brevene skal nå frem inden for tre arbejdsdage, erstattes af et krav om, at 95% af alle A-breve op til 250 gram skal omdeles inden for to arbejdsdage. Prisloftet foreslås bevaret i modificeret form gældende for tagesbefordring. Regeringen har varslet et forslag om en ny postlov i maj 2017.

- Implementeringen af PostNords integrerede produktionsmodel, hvor brev- og logistikaktiviteterne integreres, fortsætter som planlagt. Den blev i løbet af året indført følgende steder: Alingsås, Alvesta, Enköping, Eskilstuna, Färgelanda, Helsingborg, Jönköping, Kristianstad, Lilla Edet, Linköping, Mariestad, Norrköping, Oskarshamn, Vaggeryd og Östersund.

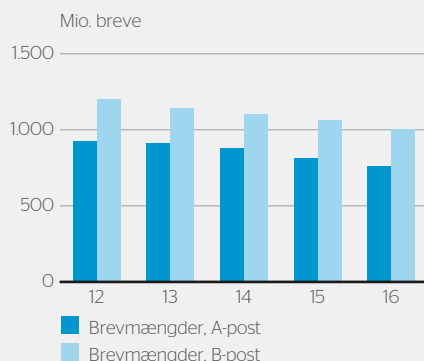
Leveringskvalitet

Leveringskvaliteten for breve i PostNord Sverige blev forbedret i 2016 og var 91,5 (90,3)% for A-breve. For pakker var resultatet 95,7 (96,8)%. Den svenske stats krav er, at 85% af A-brevene skal leveres efterfølgende hverdag og 97% inden for tre dage. I 2016 blev 99,7% leveret inden for tre dage. Brevvirksomheden i Sverige tilpasses på grund af faldende mængder som følge af digitaliseringen. For at opnå større fleksibilitet og forbedret omkostningseffektivitet sorteres brevene i større omfang maskinelt efter rute, og det medfører, at postbudenens omdelingsruter er blevet ændret. Det har påvirket både den tekniske og den kundeoplevede kvalitet. Der har i årets løb været stort fokus på at gennemføre ændringer i processerne for at forbedre leveringskvaliteten for breve og den kundeoplevede kvalitet. Det resulterede i en forbedring af den tekniske kvalitet på 1,2 procentpoint i forhold til året før.

Økonomi

Nettoomsætningen udgjorde SEK 23.025 mio. Omsætningen i Communication Services faldt med 3%, primært på grund af et fald i brevsmængderne på 6%. Omsætningen i eCommerce & Logistics steg med 3%, primært som følge af fortsat vækst inden for e-handel, der gav større B2C-volumener. Trods negativ påvirkning fra de højere sociale bidrag til unge i Sverige blev det rapporterede driftsresultat forbedret og udgjorde SEK 824 mio. (750 mio.). Det justerede driftsresultat var uændret og udgjorde SEK 847 mio. (847 mio.).

Brevsmængder, Sverige



SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2016	2015
Nettoomsætning	23.025	23.080
heraf Communication Services (eksternt)	12.076	12.448
heraf eCommerce & Logistics (eksternt)	9.869	9.559
Driftsresultat, EBIT	824	750
Overskudsgrad, %	3,5	3,2
Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto	-23	-97
Justeret driftsresultat, EBIT	847	847
Justeret overskudsgrad, %	3,7	3,7
A-post, mio. enheder	757	811
B-post, mio. enheder	1.002	1.061
Gennemsnitligt antal ansatte	19.534	20.402
Ansatte, ultimo perioden	20.272	20.678

PostNord Danmark

PostNord Danmark har et totaltilbud inden for kommunikation og logistik. Virksomheden er midt i en stor omstilling på grund af verdens hurtigste digitalisering, der medfører et meget stort fald i mængden af fysiske breve.

PostNord Danmarks omnichannel-strategi og totaltilbud inden for erhvervskommunikation betyder, at kunderne når deres kunder - modtagerne - omkostningseffektivt og på den måde, der bedst passer modtageren. Tilbudet inden for direct marketing består af markeds- og kundeanalyser, direct mail og digitale reklametjenester via partnerskaber. PostNord Danmark har for at imødekomme en stigende efterspørgsel efter flere og mere avancerede, omkostningseffektive totalløsninger inden for logistik de seneste år udvidet sin satsning på parti- og stykgods, tredjepartslogistikløsninger (TPL) og servicelogistik. PostNord tilbyder også klimækonomiske tjenester.

Begivenheder i årets løb

- Brevmængderne, som i forvejen var faldet meget, faldt yderligere i 2016 med 19%, og derfor intensiveres den igangværende omstilling.
- PostNord styrkede med købet af G.P. Spedition sin position inden for gods og paller i Danmark.
- Folketinget vedtog i maj en ny postlov. Befordringspligten for A-breve blev afskaffet, servicekravet for B-breve blev ændret, og antallet af omdelingsdage blev reduceret fra seks til fem dage.
- A-brevet blev afskaffet fra og med 1. juli. Tjenesten Quickbrev tilbydes til dag til dag-befordring. Der blev desuden introduceret et nyt todagesprodukt til erhvervskunder. Lørdagsomdelingen ophørte i januar 2017.
- Der blev indledt en mere offentlig omprofilering af PostNord Danmark til PostNord.
- De nye centre i Taastrup og Aalborg blev taget i brug i juli. Overgangen gik godt.
- SKAT meddelte, at den særordning, der hidtil har forenklet e-handelsvirksomhedernes forretningsgang og gjort det muligt for dem at drage fordel af momsfrie portoomkostninger inden for rammerne af befordringspligten, ophæves fra 1. januar 2017.

- Der blev indført en ny og mere effektiv organisationsstruktur i november.

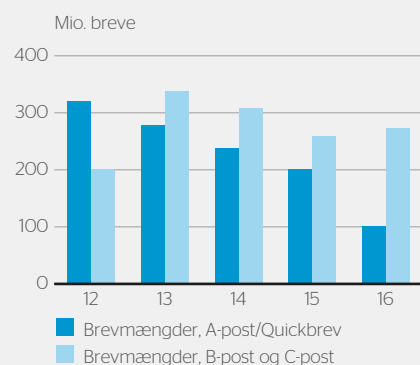
Leveringskvalitet

På grund af den ændrede postlovgivning havde PostNord Danmark to mål for breve i 2016. Leveringskvaliteten i PostNord Danmark var 89,9 (92,8)% for A-breve i januar-juni, og 93,0% for "Brevet" i juli-december i forhold til PostNords egne mål på 95,0% for disse tjenester. Leveringskvaliteten for pakker var 96,7 (97,1)%. Den danske stats krav er 93% for både breve og pakker. Der har i 2016 været fokus på at forbedre leveringskvaliteten for "Brevet" og pakker, samtidig med at der er gennemført ændringer for at tilpasse virksomheden til den nye postlovgivning. Indkøringsperioden for to nye sorteringsanlæg til pakker resulterede i nogle tilfælde i forlænget ekspeditionstid for pakker. I årets sidste måneder var udviklingen positiv for både breve og pakker, så kvaliteten sidst på året igen lå på et højere niveau.

Økonomi

PostNord Danmarks nettoomsætning faldt med 4%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt omsætningen med 6%. Indtægterne i Communication Services faldt med 13% på grund af et fald i brevmængderne på 19%. Nettoomsætningen i eCommerce & Logistics steg med 6% som følge af større B2C-pakkemængder og en positiv udvikling inden for tungere logistik. Det justerede driftsresultat udgjorde SEK -625 mio. (-371 mio.). Resultatet blev kraftigt påvirket af lavere brevindtægter, som ikke har kunnet imødegås med tilstrækkelige tilpasninger af brevvirksomhedens omkostninger. Det rapporterede driftsresultat udgjorde SEK -1.910 mio. (-287 mio.). Der bliver i de kommende år indført en ny og økonomisk bæredygtig produktionsmodel i Danmark.

Brevmængder, Danmark



SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2016	2015
Nettoomsætning	9.571	9.987
heraf Communication Services (eksternt)	5.410	6.109
heraf eCommerce & Logistics (eksternt)	3.733	3.400
Driftsresultat, EBIT	-1.910	-287
Overskudsgrad, %	-20,0	-2,9
Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto	-1.284	84
Justeret driftsresultat, EBIT	-625	-371
Justeret overskudsgrad, %	-6,5	-3,7
A-post/Quickbreve, mio. enheder	101	201
B-post, mio. enheder	272	259
Gennemsnitligt antal ansatte	10.282	11.044
Ansatte, ultimo perioden	9.313	10.285

PostNord Norge

I Norge er PostNord en af landets største logistikvirksomheder med en stærk position inden for pakker, e-handelslogistik, stykgods og partigods.

PostNord Norge fokuserer fortsat på at øge virksomhedens omkostningseffektivitet og fleksibilitet for yderligere at styrke sin position på det norske logistikmarked, som stadig præges af hård konkurrence og prispress. Samtidig udvikles tilbuddet for at opfylde kundernes forventninger og udnytte de nye muligheder, der er opstået efter liberaliseringen af det norske postmarked og den fortsatte vækst i e-handlen. Positionen på B2C-markedet er stærk på grund af det omfattende net af udleveringssteder, som er en vigtig styrke i tilbuddet til den konstant voksende e-handel. Der udvikles hele tiden effektive og mere forbrugerorienterede logistiktjenester for at imødekomme efterspørgslen fra e-handelssegmentet.

Begivenheder i årets løb

- Ny postlov trådte i kraft 1. januar 2016. Brevmonopolet er dermed afskaffet.
- I september blev det 5.800 kvadratmeter store center i Trondheim indviet. Det moderne sorteringsanlæg har en kapacitet på 3.300 kolli pr. time.
- Tjenesten MyPack Go blev lanceret 1. oktober. Den giver privatpersoner mulighed for at sende pakker via PostNord Norges postbutikker.
- PostNord Norge har i årets løb gennemført store effektiviseringer og er nu godt rustet til 2017.

Leveringskvalitet

Den samlede leveringskvalitet for pakker var 97,3 (96,2)% og for B2C-pakker 98,1 (97,2)%. Leveringskvaliteten blev i årets løb påvirket af en togstrejke og af vedligeholdelses- og forbedringsarbejde på jernbanenettet, som betød, at transporter, der normalt ville foregå med tog, i stedet måtte håndteres på anden vis, f.eks. med lastbil. Kvaliteten blev trods disse udfordringer forbedret med over et procentpoint i forhold til året før.

Økonomi

Ekskl. valutakurseffekter faldt nettoomsætningen med 6%, for en stor del på grund af den svage norske økonomi, prispress på markedet og afvikling af ulønssomme aftaler i termovirksomheden. På grund af store omkostningstilpasninger har resultatniveauet trods indtægtsfaldet kunnet fastholdes. Driftsresultatet udgjorde SEK -36 mio. (-34 mio.). Det justerede driftsresultat udgjorde SEK -31 mio. (-25 mio.).

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2016	2015
Nettoomsætning	3.789	4.112
heraf Communication Services (eksternt)	36	47
heraf eCommerce & Logistics (eksternt)	3.298	3.660
Driftsresultat, EBIT	-36	-34
Overskudsgrad, %	-0,9	-0,8
Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto	-5	-9
Justeret driftsresultat, EBIT	-31	-25
Justeret overskudsgrad, %	-0,8	-0,6
Gennemsnitligt antal ansatte	1.330	1.398
Ansatte, ultimo perioden	1.164	1.346

PostNord Finland

I Finland tilbyder PostNord primært logistiktjenester til erhvervskunder og e-handelslogistik med pakkedistribution til private.

PostNord Finland arbejder på at styrke sin position og vokse på det finske logistikmarked. Den økonomiske situation i Finland er stadig udfordrende, og konkurrencen er hård. Det er på denne baggrund, PostNord udvikler sin virksomhed og sit tilbud af konkurrencedygtige totalløsninger for at imødekomme den ændrede efterspørgsel og dermed skabe vækst.

Ud over at tilbyde pakker, paller og stykgods på det forholdsvis fragmenterede logistikmarked er PostNord Finland en af de førende aktører inden for sundhedslogistik i Finland. Positionen på B2C-markedet er stærk på grund af det omfattende net af udleveringssteder, som er en vigtig styrke i tilbuddet til den konstant voksende e-handel. PostNord Finland fokuserer også på at udvikle effektive og mere forbrugerorienterede logistiktjenester for at imødekomme efterspørgslen fra e-handelssegmentet.

Begivenheder i årets løb

- Integreringsomkostninger har påvirket resultatet. Den formelle fusion mellem PostNord Oy og Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK) blev gennemført den 29. februar, og det operative integrationsarbejde er nu afsluttet.
- I juni trådte den første del af den nye postlovgivning i kraft, og det betyder, at Postis konkurrenter kan levere post i hele Finland. Kommunikationsministeriet forbereder nu næste fase i reformen af postloven om befordringspligtige posttjenester. Den forventes at træde i kraft i 2017.

Leveringskvalitet

Leveringskvaliteten for pakker var 92,8 (95,7)%. Begyndelsen af 2016 var præget af nogle udfordringer i forbindelse med integrationen af UPK, hvilket medførte tekniske problemer. Der er derfor løbende blevet taget mange initiativer til at forbedre kvaliteten. Et godt eksempel er en gennemført omorganisering med stort fokus på opfølgning og løbende drift.

Økonomi

Nettoomsætningen steg med 25%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter steg nettoomsætningen med 5% på grund af større pakke-mængder. Driftsresultatet udgjorde SEK -15 mio. (-1 mio.). Omkostninger i forbindelse med integrationen af Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK), som blev erhvervet i 2015, påvirkede resultatet negativt.

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2016	2015
Nettoomsætning	984	787
heraf Communication Services (eksternt)	16	15
heraf eCommerce & Logistics (eksternt)	698	538
Driftsresultat, EBIT	-15	-1
Overskudsgrad, %	-1,5	-0,1
Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto	-	-
Justeret driftsresultat, EBIT	-15	-1
Justeret overskudsgrad, %	-1,5	-0,1
Gennemsnitligt antal ansatte	173	185
Ansatte, ultimo perioden	135	235

PostNord Strålfors

PostNord Strålfors tilbyder en kombination af fysiske og digitale kommunikationsløsninger, som giver virksomheder med store kundebaser unikke muligheder for at opbygge mere personlige og stærkere kunderelationer.

Det bliver stadig vigtigere for virksomhederne at opfylde modtagerens behov i forbindelse med alle former for kommunikation, både fysisk og digital. Uanset hvem der er afsender hos kunden, gør PostNord Strålfors det muligt for sine kunder at sende ensartede budskaber, der er tilpasset til modtagerens/slutkunders sprog og behov. Smartere kommunikation giver større kunde-loyalitet, mere salg og øget effektivitet.

Væsentlige begivenheder

- I april blev Strålfors' hovedkontor flyttet fra Malmö til Solna. I den forbindelse blev navnet ændret til PostNord Strålfors.
- Datterselskaberne i Storbritannien, Polen og Frankrig blev frasolgt 1. september for at fokusere på det nordiske hjemmemarked.
- PostNord Strålfors' We Mail-tjeneste, som har haft stor succes hos kunderne i Finland og Norge, blev i efteråret også lanceret i Sverige.

Økonomi

Nettoomsætningen faldt med 4%. Ekskl. afhændelser og valuta-kurseffekter steg nettoomsætningen med 4%. Stigningen skyldes primært nye kundefaletter i Finland og digitale kommunikations tilbud, der opvejer en generel nedgang i efterspørgslen efter fysisk kommunikation og grafiske produkter.

Det justerede driftsresultat udgjorde SEK 124 mio. (86 mio.). Forbedringen skyldes primært gennemførte besparelserprogrammer. Driftsresultatet udgjorde SEK -151 mio. (-36 mio.). I det rapporterede resultat indgår poster, der påvirker sammenligneligheden, på i alt SEK -275 mio. (122 mio.) relateret til nedskrivninger m.m. i forbindelse med salget af de ikke-nordiske virksomheder.

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2016	2015
Nettoomsætning	2.240	2.335
heraf Communication Services (eksternt)	2.124	2.251
Driftsresultat, EBIT	-151	-36
Overskudsgrad, %	-6,7	-1,5
Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto	-275	-122
Justeret driftsresultat, EBIT	124	86
Justeret overskudsgrad, %	5,5	3,7
Gennemsnitligt antal ansatte	883	1.078
Ansatte, ultimo perioden	691	1.095

Direct Link

Direct Link tilbyder med Norden som hovedfokus globale distributionsløsninger til 192 lande.

Uden for Norden opererer PostNord via Direct Link, som primært tilbyder global levering af varer via sine lokale selskaber i Australien, Hongkong, Kina, Singapore, Storbritannien, Tyskland og USA. Direct Link hjælper e-handelsvirksomheder i hele verden med at etablere sig på nye markeder – ikke mindst det kraftigt voksende nordiske marked. Direct Links tilbud har hovedfokus på global varelevering, primært via postale løsninger, men tilbuddet omfatter også markedsanalyser, direct marketing, fulfillment, toldløsninger og returhåndtering.

Økonomi

Omsætningen faldt med 4%, primært på grund af lavere volumener i APAC (Asien/Stillehavsområdet). Baggrunden er først og fremmest en leveringshændelse i forbindelse med volumener via Danmark. Driftsresultatet udgjorde SEK 27 mio. (78 mio.). Nedgangen i resultatet skyldes hovedsagelig den lavere omsætning og ændringer i produktsammensætningen.

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2016	2015
Nettoomsætning	989	1.055
heraf Communication Services (eksternt)	989	1.055
Driftsresultat, EBIT	27	78
Overskudsgrad, %	2,7	7,3
Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto	-	-
Justeret driftsresultat, EBIT	27	78
Justeret overskudsgrad, %	2,7	7,3
Gennemsnitligt antal ansatte	192	188
Ansatte, ultimo perioden	197	191

Flerårig oversigt

SEK mio., hvis ikke andet er angivet ¹⁾	2009 ³⁾	2010 ³⁾	2011 ³⁾	2012	2013	2014	2015	2016
Koncernen ²⁾								
Nettoomsætning	44.633	41.669	39.466	38.920	39.533	39.950	39.351	38.478
Andre driftsindtægter	249	289	274	253	233	632	765	263
Driftsomkostninger	-44.605	-40.589	-38.167	-38.669	-39.114	-40.247	-39.552	-39.824
Driftsresultat, EBIT	284	1.375	1.571	511	662	351	564	-1.083
EBIT-margin/overskudsgrad, %	0,6	3,3	4,0	1,3	1,7	0,9	1,4	-2,8
Driftsresultat, EBITDAI	2.298	3.292	3.237	2.410	2.310	2.198	2.436	1.737
EBITDAI-margin/overskudsgrad, %	5,1	7,8	8,1	6,2	5,8	5,5	6,2	4,5
Periodens resultat	2.414 ⁴⁾	1.031	1.225	247	306	176	278	-1.583
Pengestrøm fra driftsaktiviteter								
Nettogæld	-1.384	-728	578	4.299	1.624	3.672	-171	354
Nettogældsætningsgrad, %	-10	-6	5	37	18	46	-2	5
Forrentning af operativ kapital, %	2,1	5,1	13,5	4,4	6,0	3,1	5,4	-12,1
Investeringer	-	1.277	1.957	2.331	2.241	1.690	1.109	1.194
Udbytte, i alt (*forslag)	1.440	1.000	368	103	129	0	0	0*
Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)								
Antal ansatte, ultimo perioden	51.981	51.405	48.568	49.297	47.667	44.859	42.111	39.929
heraf tilkaldevagter	11.312	9.906	9.871	10.473	10.180	8.793	7.292	7.272
Mængder, mio.								
Koncernen, i alt, pakker	97	100	98	105	111	120	132	142
Danmark, A-post/Quickbreve	680	602	411	320	278	237	201	101
Danmark, B-post og C-post	305	283	366	365	337	308	259	272
Sverige, A-post	1.088	1.045	980	925	912	880	811	757
Sverige, B-post	1.245	1.266	1.251	1.198	1.144	1.103	1.061	1.002

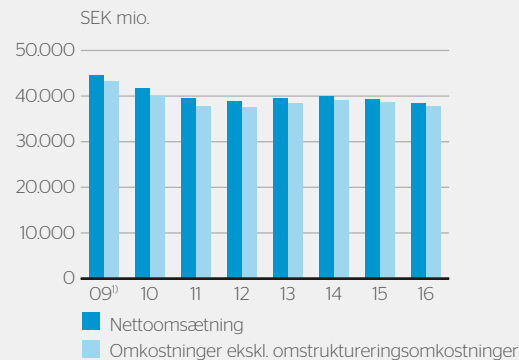
¹⁾ Definitioner, se note 32 s. 67.

²⁾ Værdierne før 2012 er ikke omregnet som følge af ændret IAS 19, Personaleydelser.

³⁾ Værdierne for 2009 er en sammenlægning af resultaterne fra Posten AB og Post Danmark A/S.

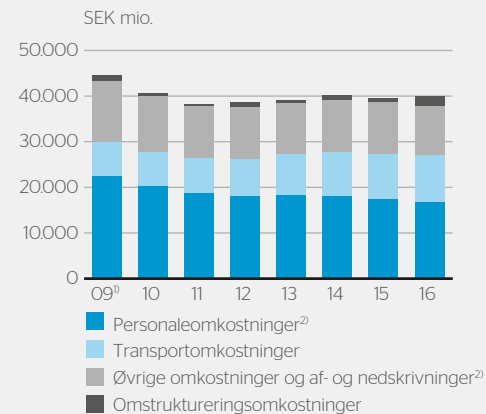
⁴⁾ Inkl. kapitalgevinst på SEK 2.002 mio. fra salget af Post Danmark A/S' andel i belgiske bpost (det tidligere De Post-La Poste) i juli 2009.

Koncernens nettoomsætning og driftsomkostninger



¹⁾ Værdierne for 2009 er en sammenlægning af resultaterne fra Posten AB og Post Danmark A/S.

Koncernens driftsomkostninger



¹⁾ Værdierne for 2009 er en sammenlægning af resultaterne fra Posten AB og Post Danmark A/S.

²⁾ Ekskl. omstrukturingsomkostninger.

Kommentar til den flerårige oversigt

Siden 2009 har den fælles koncern imødegået udfordringer i form af tiltagende digitalisering, øget konkurrence og nye kundebehov med stor omstilling af virksomheden og realisering af synergier primært inden for administration, IT og indkøb, men også investeringer i moderne infrastruktur og produktudvikling.

Det er nu ca. 10 år siden de første samtaler fandt sted, hvor ideen om en sammenlægning af det daværende Posten AB og Post Danmark A/S blev diskuteret. Den 1. april 2009 meddelte ejerne deres beslutning, som stort set blev betragtet som et logisk skridt. I perioden fra de indledende samtaler til meddelelsen om sammenlægningen nåede den globale finanskrisen at slå til med fuld styrke i 2008. For den nye koncern betød det, at sammenlægningen ville finde sted samtidig med, at efterspørgslen efter distributionstjenester faldt markant både på grund af konjunkturerne og det allerede dengang hurtige digitaliseringstempo. Begrundelsen for sammenlægningen virkede endnu mere logisk i lyset af den nye markedssituation. At oprette en førende aktør med et attraktivt og konkurrencedygtigt nordisk kommunikations- og logistiktilbud skulle danne grundlag for langsigtet værdiskabelse og sikre udførelse af postbefordringspligten både i Danmark og Sverige.

To postoperatører bliver nordisk totalserviceleverandør

PostNord har gennem årene oplevet konstant faldende brevmængder med deraf følgende løbende tilpasning og omstilling af virksomheden. I Sverige har volumen faldet længe ligget på ca. 4-6%, mens de i Danmark er steget til 20% på grund af de statslige virksomheders meget vidtgående og koordinerede overgang fra fysisk til digital kommunikation med både borgere og virksomheder. Strategien har været tydelig og konsekvent med hensyn til ambitionen om at vokse inden for logistik. Et marked med lavere marginaler, men i stigende grad

positivt påvirket af den kraftigt voksende e-handel. PostNord har opnået en stærk position som ekspert og partner i dette voksende segment – ikke mindst fordi PostNord i dag har omkring 6.100 udleveringssteder i Norden og adgang til 20.000 udleveringssteder i Europa via det udvidede samarbejde med DPD Group. Sammenlægningen har bl.a. gjort det muligt at opnå store besparelser på fælles omkostninger og at udvikle et bredere produktudbud.

Overskud frem til 2016

Økonomisk har koncernen med effektive tiltag været i stand til at håndtere den vanskelige markedssituation, der er præget af lav vækst, øget digitaliseringstempo, konkurrence og prispress. Det hurtige digitaliseringstempo i Danmark resulterede i 2016 i betydelige nedskrivninger og et rapporteret tab for koncernen. Det samlede overskud siden 2009 udgør ca. SEK 4 mia. Heraf er ca. SEK 3 mia. udloddet til ejerne. De samlede investeringer i moderne infrastruktur og produktudvikling har udgjort ca. SEK 10 mia.

Stor omstilling

Hver tredje medarbejder eller i alt ca. 14.300 medarbejdere har forladt koncernen som følge af den nødvendige omstilling. Koncernens driftsomkostninger er faldet med ca. SEK 5 mia., og samtidig er indtægterne faldet med ca. SEK 6 mia. Omstillingen fra i 2009 hovedsagelig at være to postoperatører til at blive den førende logistik- og kommunikationsvirksomhed i Norden er gået ind i den næste fase.

- Samlet overskud 2009-2016 ca. SEK 4 mia.
- Samlet udlodning af udbytte ca. SEK 3 mia.
- Samlede investeringer ca. SEK 10 mia.
- Antal medarbejdere (FTE) reduceret fra ca. 47.000 til ca. 33.000.
- Siden 2009 er den samlede mængde A-post faldet med 53%, heraf 85% i Danmark og 30% i Sverige.
- De samlede pakkemængder er steget med 46% siden 2009.

Risikostyring

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

Organisation og ansvar for risikostyring

PostNords bestyrelse og koncernledelse har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring. I landeorganisationer, forretningsområder, koncernfunktioner og datterselskaber er ansvaret placeret hos de respektive chefer. Koncernens risikostyringsfunktion har ansvaret for at udvikle og fastlægge koncernfælles arbejdsmetoder og metoder til effektiv risikostyring. Den har også ansvaret for konsolidering af risikoinformation som grundlag for rapportering af risici og risikostyrende foranstaltninger til koncernledelse, revisionsudvalg og bestyrelse.

Risikostyringsprocessen

Risikostyringen er delegeret og integreret i den operative virksomhed, og risikostyringsprocessen er en central del af koncernens virksomhedsplanlægning. Landeorganisationer, forretningsområder, koncernfunktioner og datterselskaber rapporterer som led i den løbende virksomhedsopfølgning identificerede risici og risikostyrende foranstaltninger til koncernledelsen.

Væsentlige risici

Skiftende markedsforudsætninger

PostNord skal forholde sig til ændret kundedadfærd, ændringer i markedets efterspørgsel og den konstant stigende digitalisering, som fører til faldende brevmængder. Koordinerede samfundsinitiativer med henblik på øget digitalisering af forsendelser har fået stor effekt i den danske virksomhed, og en lignende udvikling ses på det svenske marked. PostNord håndterer de skiftende markedsforudsætninger med harmonisering, rationaliseringer, udvikling af nye tjenester og koordinering, der sikrer effektiv produktion.

Regulatoriske risici

PostNord har til opgave at sikre opfyldelse af postbefordringspligten i Danmark og Sverige, og de postregulatoriske vilkår påvirker koncernens konkurrencesituation og mulighederne for at udføre befordringspligten på rimelige økonomiske vilkår. PostNord styrer regulatoriske risici via omhyggelig overvågning af omverdenen og løbende tilpasning af virksomheden. PostNord følger og tilpasser sig udviklingen i krav og forventninger til informationssikkerhed og datalagring.

IT-stabilitet og -leveringskvalitet

Effektiv produktion i store og komplekse distributionskanaler, håndtering af store datamængder, stigende transportvolumener, stigende efterspørgsel efter fleksible kundeløsninger og nye cyberrelaterede risici stiller store krav om stabile, sikre og omkostningseffektive IT-systemer. IT-forbedringer og -investeringer er derfor en af PostNords vigtigste koncernprioriteringer.

Produktionskvalitet

De hurtige omstillinger, der er nødvendige for at håndtere de faldende mængder i brevvirksomheden, og den samtidige ekspansion i logistikvirksomheden kan på kort sigt påvirke produktionskvaliteten. PostNord lytter til kunderne og måler omhyggeligt produktionskvaliteten for hurtigt at kunne tage kvalitetsforbedrende forholdsregler og for at minimere uregelmæssigheder og kvalitetsproblemer i forbindelse med nødvendige omstillinger.

Refinansieringsrisiko

PostNord har brug for en stabil pengestrøm og adgang til ekstern finansiering til investeringer i omstillingsprogrammer og refinansiering af lån. Der fokuseres på kapitaleffektivisering, forretningsplanlægning, opfølgning af pengestrøm fra driftsaktiviteter og prioritering af investeringer, der forbedrer PostNords pengestrøm.

Risikofinansiering

PostNord har en samlet tilgang til styring af strategiske, finansielle og operationelle risici for at kunne opretholde god finansiell kapacitet og fleksibilitet til styring af risici, der påvirker pengestrømmen.

Der tegnes sædvanlige *forsikringer* mod operationelle risici med lav frekvens og stor potentiel påvirkning af koncernens pengestrøm, resultat og aktiver. PostNord benytter koncernfælles forsikringsløsninger til væsentlige risici i forbindelse med koncernens aktiviteter kombineret med forsikringer mod specifikke virksomhedsrisici og lokale forsikringer i overensstemmelse med lovkrav og overenskomster.

Renterisici, koncernens begrænsede valutarisici og andre finansielle risici styres med *finansielle instrumenter*, som anvendes i overensstemmelse med koncernens finanspolitik. Se desuden note 27.

Det er koncernens mål, at der til enhver tid opretholdes et tilstrækkeligt *finansielt beredskab*, som giver råderum til genopretning og tilbagevenden til normal intern eller ekstern finansiering af koncernen i tilfælde af strategiske, finansielle og operationelle risici, der ikke kan forsikres. Det finansielle beredskab består af likvide midler, kortfristede finansielle investeringsaktiver og uudnyttede, bekræftede kreditfaciliteter.

Yderligere oplysninger om PostNords styring af andre risici:

- Læs om væsentlige skøn og vurderinger vedrørende bl.a. immaterielle aktiver i note 2 s. 48.
- Læs om håndtering af pensioner i note 22 s. 57 ff.
- Læs om miljørisici på s. 31.
- Læs om risici i leverandørkæden på s. 14.
- Læs om antikorrupsionsarbejde på s. 30.

God selskabsledelse sikrer langsigtet værdiskabelse

Velfungerende selskabsledelse er en af forudsætningerne for at skabe langsigtet værdi for ejere og andre interessenter. Rapporten om god selskabsledelse er udarbejdet i overensstemmelse med den svenske aktieselskabslov (Aktiebolagslagen), den svenske årsregnskabslov (Årsredovisningslagen) og det svenske kodeks for god selskabsledelse (Svensk kod för bolagsstyrning).

Ejerstruktur

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

Styrings- og organisationsstruktur

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

Ejerne indstiller formanden for bestyrelsen og de øvrige bestyrelsesmedlemmer, foreslår honorarer til bestyrelsen samt indstiller dirigenten for generalforsamlingen og den eksterne revisor. Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttede organ.

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

PostNords administrerende direktør og koncernchef har ansvaret for og leder den løbende forvaltning af koncernen efter bestyrelsens retningslinjer og anvis-

ninger. Den administrerende direktør og koncernchef assisteres af Group Executive Team.

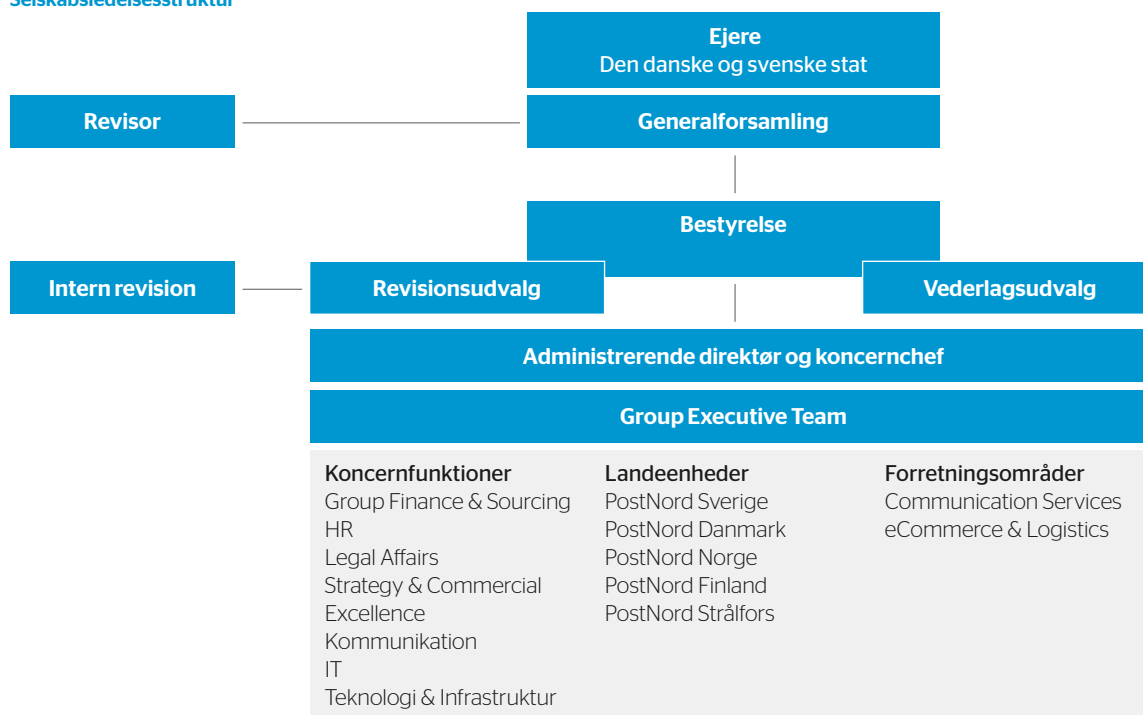
Selskabets eksterne revisor vælges af generalforsamlingen og gennemgår årsrapporten og koncernregnskabet, bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning og afgiver revisionspåtegning. PostNords interne revisionsfunktion bedømmer den interne styring af og kontrol i selskabet.

Koncernens operative struktur adskiller sig fra den juridiske struktur. Organisering og styring er som hovedprincip baseret på den operative struktur, hvor landeenhederne har ansvaret for at optimere marketing- og salgsaktiviteter, produktionsstruktur og organisation på tværs af alle forretningsområder. Det andet led består af forretningsområderne. Forretningsområderne har ansvar for marketing- og tjenesteudvikling på det respektive område i hele Norden, på tværs af landeenhederne. De postale koncessioner er dog knyttet til den juridiske struktur, og det betyder, at det formelle ansvar for koncessionerne følger den juridiske struktur.

Generalforsamling

Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttede organ i henhold til den svenske aktieselskabslov.

Selskabsledelsesstruktur



Interne og eksterne bestemmelser

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

Eksterne bestemmelser

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

Postale bestemmelser

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

Interne bestemmelser

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

Afviigelser fra det svenske kodeks for god selskabsledelse

PostNord følger det svenske kodeks for god selskabsledelse med følgende undtagelser:

- Afvigelse fra kapitel 2 om kravet til nomineringsudvalg. Der er ikke nedsat et nomineringsudvalg, idet nominering og udnævnelse af bestyrelsesmedlemmer foregår i overensstemmelse med de principper, som er aftalt mellem ejerne. Nominering sker i samarbejde mellem ejerne.
- Afvigelse fra 4.5 om kravet til bestyrelsesmedlemmers uafhængighed i forhold til ejerne. Formålet med reglen er at beskytte minoritetsaktionærer. Beskyttelse af minoritetsaktionærer er dog ikke aktuelt i styringen af PostNord. PostNord har kun to ejere, og rapportering om bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed er derfor ikke relevant.

fortsat fra s. 25

Det svenske Näringsdepartementet repræsenterer den svenske stats aktier, og det danske Transportministerium repræsenterer den danske stats aktier på generalforsamlinger i PostNord. De to stater indstiller hver især fire bestyrelsesmedlemmer i selskabet. Generalforsamlingen udpeger bestyrelse og revisor, træffer afgørelse om disponering af selskabets resultat, meddeler decharge til bestyrelsen og den administrerende direktør og træffer afgørelse i andre forhold i henhold til loven eller selskabets vedtægter. Den ordinære generalforsamling skal afholdes senest 30. april i henhold til den svenske stats ejerpolitik. Indkaldelse til generalforsamling sker pr. brev til aktionærer, ved annoncering i dagspressen, ved information i årsrapporten og ved offentliggørelse på koncernens hjemmeside. Medlemmer af Riksdagen i Sverige og Folketinget i Danmark samt offentligheden indbydes til at deltage og stille spørgsmål på generalforsamlingen.

Ordinær generalforsamling 2016

Den ordinære generalforsamling 2016 blev afholdt den 28. april 2016. Generalforsamlingen godkendte koncernens og moderselskabets resultatopgørelse og balance og meddelte decharge til bestyrelsen og den administrerende direktør for regnskabsåret 2016. Generalforsamlingen vedtog også retningslinjer for vederlag til ledelsesmedlemmer og honorarer til bestyrelsesmedlemmer og revisor. Jens Moberg blev genvalgt som formand for bestyrelsen. Generalforsamlingen genvalgte bestyrelsesmedlemmerne Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Torben Janholt, Magnus Skåninger og Anitra Steen. Da Sisse Fjelsted Rasmussen ikke ønskede genvalg, blev Mette Grunnet valgt som nyt medlem af bestyrelsen. Som revisor for perioden frem til afslutningen af næste ordinære generalforsamling genvalgte revisionselskabet KPMG AB med statsautoriseret revisor Helene Willberg som ledende revisor. Et fuldstændigt referat fra generalforsamlingen er tilgængeligt på www.postnord.com.

Ordinær generalforsamling 2017

PostNords ordinære generalforsamling 2017 afholdes den 27. april 2017 på PostNords hovedkontor, Terminalvägen 24, Solna, Sverige.

Forslag til retningslinjer for vederlag til ledelsesmedlemmer

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen fastsætter retningslinjer for løn og andre vederlag til ledelsesmedlemmer. De vigtigste ændringer i forslaget i forhold til de retningslinjer, generalforsamlingen vedtog for 2016, gives herunder:

- Retningslinjerne skal tage udgangspunkt i den svenske regerings "Retningslinjer for ansættelsesvilkår for ledende medarbejdere i statsejede selskaber" fra den 22. december 2016.
- Fratrædelsesgodtgørelse udbetales højst indtil den aftalte pensionsalder og aldrig længere end til det fyldte 65. år.

De retningslinjer, der blev vedtaget af generalforsamlingen 2016, resumeres i note 5.

Bestyrelse

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for selskabets organisation og forvaltning gennem løbende opfølgning af virksomheden samt sikring af en hensigtsmæssig organisation, ledelse, retningslinjer og intern kontrol.

Bestyrelsen fastsætter strategier og mål samt træffer beslutning om større investeringer, erhvervelser og afhændelser af virksomheder.

Bestyrelsens sammensætning

I henhold til PostNords vedtægter skal bestyrelsen bestå af mindst tre og højst otte medlemmer. Bestyrelsen udpeges af den ordinære generalforsamling og skal efter generalforsamlingens beslutning bestå af otte medlemmer, ekskl. suppleanter, som er valgt på generalforsamlingen. Desuden består bestyrelsen af tre medlemmer samt tre suppleanter, som er udpeget af medarbejdernes organisationer. Det fremgår af den svenske stats ejerpolitik, at det er målet, at hvert køn skal være repræsenteret med en andel på mindst 40% i bestyrelsen. I PostNords bestyrelse var fordelingen kvinder/mænd 38%/62% i 2016 (ordinære medlemmer af bestyrelsen).

Bestyrelsens arbejde

Arbejdsformer

Bestyrelsen udarbejder en gang om året en forretningsorden. Forretningsordenen fastlægger bl.a. formandens opgaver, information til bestyrelsen og ansvarsfordelingen mellem den administrerende direktør og bestyrelsen. Der foreligger ingen opdeling af bestyrelsesarbejdet mellem de enkelte bestyrelsesmedlemmer ud over deltagelse i revisionsudvalget og vederlagsudvalget, der begge udpeges af bestyrelsen i overensstemmelse med den svenske aktieselskabslov og det svenske kodeks for god selskabsledelse.

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

Bestyrelsesmøder og emner 2016

Bestyrelsen har i 2016 afholdt 11 møder inklusive det konstituerende møde og et fjernmøde. Den administrerende direktør har fremlagt den forretningsmæssige situation og markedssituationen på alle møderne. CFO har fremlagt den økonomiske og finansielle situation og udvikling.

Bestyrelsen har desuden drøftet koncernens strategi, erhvervelser, ansættelsesspørgsmål og forretningsplan og løbende behandlet rapporter fra revisionsudvalget og vederlagsudvalget samt rapporter om intern kontrol og finansielle aktiviteter. Bestyrelsen har endvidere bl.a. fokuseret på kvalitetsspørgsmål og den udfordrende situation, der er opstået i den danske virksomhed på grund af digitaliseringen. Selskabets revisor har redegjort for årets revisionsarbejde, og disse emner er blevet drøftet.

Revisionsudvalget

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

Udvalget skal løbende føre tilsyn med revisorens rapportering og bedømme, om arbejdet udføres på en uafhængig, objektiv og omkostningseffektiv måde, samt holde bestyrelsen informeret om sit arbejde. Revisionsudvalget er sammen med koncernledelsen opdragsgiver for den interne revision og dennes tilsyn med den interne styring og kontrol og deltager i udarbejdelsen af rapporter for den interne revision.

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

Bestyrelsens tilstedeværelse 2016

Bestyrelsesmedlemmer	Bestyrelsesmøder	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Jens Moberg	11/11	-	2/2
Mats Abrahamsson	11/11	-	2/2
Gunnel Duveblad	11/11	7/7	-
Christian Ellegaard	11/11	7/7	-
Sisse Fjølsted Rasmussen ¹⁾	2/3	1/3	-
Mette Grunnet ²⁾	5/8	3/4	-
Torben Janholt	10/11	-	2/2
Magnus Skåninger	11/11	7/7	-
Anitra Steen	8/11	-	2/2
Kristofer Björklund ²⁾	7/8	-	-
Lars Chernitz	11/11	-	-
Ann-Christin Fällén ¹⁾	3/3	-	-
Johan Lindholm	10/11	-	-

¹⁾ Fratrådt som bestyrelsesmedlem på generalforsamlingen i april 2016.

²⁾ Indvalgt i bestyrelsen på generalforsamlingen i april 2016.

I 2016 var udvalgets medlemmer Gunnel Duveblad (formand), Christian Ellegard, Sisse Fjelsted Rasmussen, Mette Grunnet og Magnus Skåninger. Sisse Fjelsted Rasmussen fratrådte som udvalgsmedlem i forbindelse med generalforsamlingen i 2016, hvor hun blev afløst af Mette Grunnet. Udvalget har afholdt syv møder, og de behandlede emner er bl.a.:

- Koncernens revisorers rapportering i forbindelse med regnskabsmeddelelse, delårsrapporter og årsregnskabsrevisioner.
- Udvalgets nye forretningsorden og EU's revisionsforordning.
- Tilsyn med selskabets finansielle rapportering og processer samt anbefalinger og forslag om sikring af den finansielle rapporterings pålidelighed.
- Tilsyn med det finansielle kontrolsystem med hensyn til effektiviteten af selskabets interne kontrol, interne revision og risikostyring.
- Evaluering af eksterne revisorer.
- Undersøgelse af og tilsyn med de eksterne revisorers uvidighed og uafhængighed.
- Forslag og anbefalinger til generalforsamlingens beslutning om valg af revisor.

Vederlagsudvalget

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

Vederlagsudvalget skal bestå af mindst tre medlemmer. Bestyrelsens formand skal være formand for udvalget. Udvalget skal træde sammen, når forholdene kræver det. Udvalgets formand er ansvarlig for, at bestyrelsen løbende holdes orienteret om udvalgets arbejde.

I 2016 var udvalgets medlemmer Jens Moberg (formand), Mats Abrahamsson, Torben Janholt og Anitra Steen, og udvalget har afholdt to møder. De behandlede emner er bl.a.:

- Vederlag til og vilkår for ledelsesmedlemmer.
- Pensionsvilkår for ledelsesmedlemmer.
- Vederlag til medlemmer af Group Executive Team.
- Evaluering af målopfyldelse og potentiale samt planlægning af efterfølgere til topledstillinger.

Den administrerende direktør og Group Executive Team

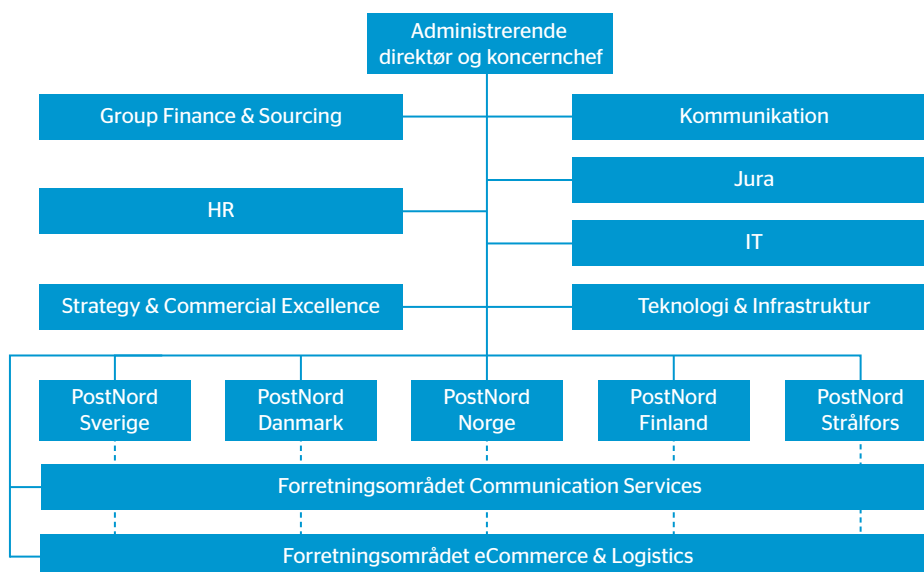
Bestyrelsen udpeger og afskediger den administrerende direktør. Group Executive Team bistår og udpeges af den administrerende direktør. Den administrerende direktør har ansvaret for den løbende forvaltning af selskabet og koncernen i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer og anvisninger. Forholdet mellem bestyrelse og den administrerende direktør er fastlagt i forretningsordenen og instruksen til den administrerende direktør.

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

Vederlag i PostNord

Beslutninger om ansættelsesvilkår for og vederlag til den administrerende direktør og koncernchef træffes af bestyrelsen. Bestyrelsen arbejder med vederlagsanliggender gennem vederlagsudvalget. Lønninger til medarbejdere i PostNord skal følge markedsnærmæssige vilkår. For yderligere oplysninger om vederlag til ledelsesmedlemmer henvises til note 5 "Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer" i koncernens finansielle rapporter. De retningslinjer om vederlag til ledelsesmedlemmer, som blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2016, er offentliggjort i deres helhed på www.postnord.com under Selskabsledelse.

PostNords organisation fra og med 2016



*Evaluering af bestyrelsens**og den administrerende direktørs arbejde*

Bestyrelsen skal i overensstemmelse med bestyrelsens forretningsorden sørge for, at bestyrelsesarbejdet evalueres en gang om året med en systematisk og struktureret proces, der har til formål at udvikle bestyrelsens og bestyrelsesmedlemmernes arbejdsmetoder og effektivitet.

Blandt de områder, som også evalueres, kan f.eks. nævnes, om det er de rigtige emner, der bringes op i bestyrelsen, udformningen af beslutningsgrundlag, samt om beslutninger og drøftelser i tilfredsstillende omfang fremgår af referatet. Der har i 2016 været anvendt eksterne konsulenter i forbindelse med bestyrelsesevalueringen. Evalueringen er foretaget via spørgeskemaer til bestyrelsen og den administrerende direktør. Resultatet af evalueringen blev fremlagt af den eksterne konsulent på bestyrelsesmødet i december og diskuteret i bestyrelsen.

Desuden har bestyrelsens formand på et møde orienteret ejerne om resultatet. Bestyrelsen evaluerer løbende den administrerende direktørs arbejde ved at følge op på virksomhedens udvikling i forhold til de opstillede mål. En gang årligt gennemføres en formel evaluering, som drøftes med den administrerende direktør.

Bestyrelseshonorar

Honorarer til bestyrelsen blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2016. Det blev besluttet, at honorar til bestyrelsesmedlemmer, der er valgt på selskabets generalforsamling frem til tidspunktet for næste ordinære generalforsamling, er SEK 275.000, og at bestyrelsesformandens honorar er SEK 650.000. For arbejde i revisionsudvalget modtager medlemmerne et honorar på SEK 50.000 og formanden SEK 62.500, og for arbejde i vederlagsudvalget modtager medlemmerne et honorar på SEK 25.000 og formanden SEK 37.500. Der udbetales ikke bestyrelses- og udvalgshonorar til bestyrelsesmedlemmer, som er ansat i Regeringskansliet i Sverige.

Revisorer

KPMG AB blev udpeget som revisorer for PostNord på generalforsamlingen 2016 med statsautoriseret revisor Helene Willberg som ledende revisor. Revisorerne holder møde med bestyrelsen mindst én gang årligt og deltag desuden i en række møder i revisionsudvalget. Bestyrelsen har i 2016 haft møde med revisorerne i forbindelse med et bestyrelsesmøde uden koncernledelsens deltagelse. Medlemmerne af bestyrelsen har i denne forbindelse haft mulighed for at stille spørgsmål til revisorerne. Se desuden note 7 Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer.

Vores værdier

Pålidelig

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

Forretningspartner

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

Tilgængelig

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

Bæredygtig

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

Vores mission

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

Vores vision

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

PostNord overholder flere eksterne regler som f.eks. OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder (oecd.org), FN's retningslinjer for erhvervsliv og menneskerettigheder (ohchr.org) og FN's Global Compact (unglobalcompact.org). PostNord underskrev Global Compact i 2010. Global Compact er baseret på ti principper, der bygger på FN's generelle menneskerettigheds-erklæring (un.org), ILO's erklæring om grundlæggende arbejdstagerrettigheder (ilo.org), Rio-deklarationen om miljø og udvikling (unep.org) og FN's konvention mod korruption (unodc.org). Disse regler afspejles i PostNords Code of Conduct.

Code of Conduct indeholder koncernens fælles principper om og holdning til bl.a. kvalitet og sikkerhed, menneskerettigheder, mangfoldighed, ligestilling, bæredygtighed i leverandørkæden, samfundsengagement og sponsorering, miljøarbejde og forretningsetik, herunder interessekonflikter og konkurrence. Kodekset tages op i forbindelse med de årlige medarbejdersamtaler og ved nyansættelser. PostNord har også et adfærdskodeks for leverandører, der er baseret på principperne i Code of Conduct, og som gælder for alle indkøbskategorier i hele koncernen. Begge kodekser er tilgængelige på koncernens intranet og postnord.com.



Kvalitets-
certificeret?
JA

Miljø-
certificeret?
JA

Arbejds miljø-
certificeret?
JA

Ansvarlighed og bæredygtighed i hele forretningen via styring

En af koncernens strategiske prioriteringer er at integrere bæredygtighed i alle aktiviteter for at positionere virksomheden som en koncern, der driver en bæredygtig forretning, dvs. en ansvarlig virksomhed, som er god for alle interessenter. Virksomheden styres og følges op i forhold til ikke-finansielle og finansielle mål, som vedtages af bestyrelsen og ejerne. Det betyder, at der skal tages hensyn til sociale, økonomiske og miljømæssige parametre i det strategiske og operative arbejde.

PostNord skal ud over lovgivningen, forskrifter og de generelle regler i branchen overholde den svenske stats ejerpolitik og retningslinjer for statsejede virksomheder. Det omfatter bl.a. en gennemtænkt og forankret politik og strategi samt fastsatte strategiske mål på bæredygtighedsområdet. PostNord vurderes ligesom andre statsejede virksomheder både i forhold til finansielle og ikke-finansielle mål.

Det er PostNords Group Executive Team, der styrer PostNords bæredygtighedsarbejde, og chefen for koncernfunktionen HR og bæredygtighed har det overordnede ansvar for bæredygtighedsarbejdet. Resultaterne i forbindelse med de strategiske bæredygtigheds mål (reduceret CO₂-udledning, kvinder i ledende stillinger og bæredygtighed i leverandørkæden) følges op kvartalsvis med rapportering til Group Executive Team og bestyrelsen. Chefen for koncernfunktionen HR og bæredygtighed har også ansvaret for det strategiske miljøarbejde. Koncernens miljøarbejdsgruppe består af repræsentanter fra bæredygtighedsafdelingen og koncernens landeorganisationer. Det er arbejdsgruppens opgave at sikre gennemførelsen af det strategiske miljøarbejde samt at formidle erfaringer og best practice (gode eksempler) i koncernen.

Ansvaret for det koncernfælles arbejde på området bæredygtighed i leverandørkæden er placeret hos Group Sourcing. Funktionen har ansvaret for den strategiske styring og opfølgning af koncernens bæredygtighedsarbejde i leverandørkæden. Der blev i løbet af året ansat en Supply Chain Sustainability Manager, som leder arbejdet med at udarbejde, opdatere og følge op på den koncernfælles plan til håndtering af bæredygtighed i leverandørkæden.

Code of Conduct

PostNords Code of Conduct, som bestyrelsen vedtog i 2014, og som blev opdateret i foråret 2016, stiller krav om, hvordan koncernen skal handle på de områder, som efter PostNords opfattelse er vigtigst for en bæredygtig virksomhed. Kodekset gælder i tillæg til gældende love og eksterne regler og er udgangspunktet for alle relevante interne regler i koncernen. Kodekset gælder for alle koncernens medarbejdere, og relevante dele af kodekset skal integreres i aftaler med vores forretningspartnere. Det endelige ansvar for, at reglerne overholdes, ligger hos PostNords ledelse, men alle medarbejdere har et ansvar for at overholde gældende regler, både love og andre forpligtende eksterne og interne regler. PostNords chefer og ledere har et særligt ansvar for at være gode forbilleder og sikre, at deres medarbejdere kender og forstår de regler, virksomheden er omfattet af. Kodekset er blevet suppleret med et diskussionsmateriale til medarbejdermøder.

Antikorrupption

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

Det fastsættes i en koncernfælles instruks, der supplerer Code of Conduct, under hvilke omstændigheder ekstern repræsentation må tilbydes og modtages af PostNord. Reglerne gælder for alle medarbejdere og er bl.a. baseret på dele af det svenske kodeks for erhvervslivet, som administreres af det svenske institut mod bestikkelse (Institutet mot mutor). Implementeringen understøttes af uddannelsesmateriale. De grupper, der har størst risiko for at blive involveret i korrupption, er typisk indkøbere og sælgere. PostNord tilbyder særlig uddannelse i bl.a. den korrupsionslovgivning, der er relevant for disse grupper. I årets løb er bl.a. koncernledelsen, store dele af salgsstyrken og mange mellemledere blevet uddannet i de nye instruktioner og den tilhørende lovgivning.

Konkurrence på lige vilkår

I Code of Conduct understreges betydningen af, at PostNords særlige complianceprogram om konkurrenceretlige forhold overholdes. I årets løb er bl.a. store dele af PostNords salgsstyrke og medarbejdere med særlige opgaver i forhold til complianceprogrammet om konkurrenceretlige forhold blevet uddannet i konkurrenceret. Uddannelsen er regelmæssigt tilbagevendende.

Generelt compliancearbejde

PostNord arbejder med at udarbejde nye instruktioner, som skal være en del af implementeringen af PostNords generelle complianceprogram. Instruktionerne skal bl.a. resultere i en mere ensartet udformning og systematisk opfølgning af interne regler, der skal sikre overholdelse af love og andre eksterne regler samt god risikostyring på følsomme områder. De supplerer et tidligere vedtaget internt dokumenthierarki.

Opfølgning af overholdelse af regler

Opfølgning af overholdelse af regler i PostNord sker bl.a. via PostNords særlige indberetningsordning (whistleblowerordning), som giver mulighed for anonyme indberetninger ved mistanke om visse former for overtrædelser. Systemet er tilgængeligt via intranettet og www.postnord.com. Der har i årets løb ikke været sager, hvor den efterfølgende undersøgelse har påvist nogen alvorlig overtrædelse af PostNords Code of Conduct. PostNord gennemfører også systematisk kontrol af, at arbejdsmiljø- og miljølovgivningen overholdes. PostNord har i 2016 ikke været involveret i domme, hvor der har været konstateret mere alvorlige lovovertrædelser fra PostNords side. PostNord har heller ikke fået bøder på grund af overtrædelse af miljølovgivning eller andre eksterne forskrifter på miljøområdet. Det samme gælder på korrupsions- og konkurrenceretsområdet.

Certificerede virksomhedsledelsessystemer

PostNords virksomhedsledelsessystem omfatter styringsdokumenter og procesbeskrivelser. Virksomhedsledelsessystemet er knyttet til ovennævnte dokumenthierarki. Systemet er certificeret i koncernfunktioner, forretningsområder og den danske og svenske del af virksomheden i henhold til standarderne for arbejdsmiljø (OHSAS 18001), kvalitet (ISO 9001) og miljø (ISO 14001). PostNord Norge og PostNord Strålfors har egne certificerede virksomhedsledelsessystemer inden for kvalitet og miljø. Certificering er en konkurrencefordel og efterspørges af mange kunder. Certificeringen indebærer regelmæssige interne evalueringer og eksterne revisioner, som er en vigtig del af det interne forbedringsarbejde.

Mangfoldighed og ligestilling

PostNords arbejde for ligestilling og mangfoldighed tager udgangspunkt i det synspunkt, at menneskers forskelligheder bidrager til at gøre en arbejdsplads attraktiv og dynamisk. PostNords chefer og ledere skal være forbilleder i dette arbejde og arbejde aktivt med ligestilling og mangfoldighed. PostNords ejere stiller også krav om, at der skal arbejdes hen imod en afbalanceret kønsfordeling i ledende stillinger. PostNord har koncernfælles retningslinjer for ligestillings- og ligebehandlingsplaner i Norden. Formålet er at sikre en fælles strategisk kurs, et fælles ambitionsniveau og et langsigtet struktureret arbejde med ligestilling og mangfoldighed. Det er den enkelte chef, der har ansvaret for ligestilling i rekrutteringsarbejdet samt ligestillings- og mangfoldighedsarbejdet generelt med støtte fra HR-funktionen.

Programmet "Move - Change for Diversity" gennemføres for at leve op til de høje krav og for at sætte fokus på mangfoldighed i PostNord. Et aktivt mangfoldigheds- og ligestillingsarbejde skal bidrage til, at både virksomheden og ledelsesgrupperne i højere grad afspejler omverdenen og kunderne.

Kompetenceforsyning

PostNord har en overordnet kompetenceforsyningsplan for 2015-2020, som årligt revideres. Der gennemføres en kompetencevurdering ud fra strategi- og forretningsplaner som et led i den årlige virksomhedsplanlægning. Resultatet udmøntes efter behov i en handlingsplan.

Miljø

Koncernens miljøaspekter gennemgås og vurderes regelmæssigt. Virksomhedsledelsessystemet indeholder instruktioner om praktisk håndtering af PostNords miljøpåvirkning, f.eks. håndtering af hændelser, der kan påvirke miljøet, kemikaliehåndtering og affaldshåndtering. Instruktionerne følger forsigtighedsprincippet. Ved nyetableringer og flytning af aktiviteter samt ved udvikling af nye produkter og tjenester foretages der miljøkonsekvensanalyser bl.a. med det formål at minimere miljørisici. Miljøarbejdet evalueres internt med f.eks. interne kontroller og selvevalueringer.

Leverandører

PostNords bæredygtighedskrav til leverandørerne findes i PostNords adfærdskodeks for leverandører, som er baseret på kravene i koncernens Code of Conduct. PostNord stiller efter behov også produkt- eller tjenestespecifikke krav som et supplement til adfærdskodekset. I november 2016 blev kodekset suppleret med "PostNords adfærdskodeks for leverandører af landtransport". Formålet er at tydeliggøre PostNords krav til alle leverandører på en mere enkel og dermed mere tilgængelig måde, herunder de specifikke krav, PostNord stiller til leverandører af landtransport. Adfærdskodekset for leverandører er tilgængeligt på www.postnord.com.

Samarbejde om sikkerhed

For at sikre, at breve og pakker leveres til tiden og til den rigtige modtager, arbejder PostNord systematisk med dels at forebygge og forhindre kriminalitet, dels at sikre resiliens over for uregelmæssigheder og driftsforstyrrelser. I 2016 er der anvendt yderligere midler til at øge sikkerhedsbevidstheden og forbedre sikkerheden i vores produktionsanlæg og køretøjer. Det samlede antal forbrydelser mod koncernen, herunder tyveri og bedrageri, er reduceret i 2016. Cyberkriminalitet i form af såkaldt ransomware-mail med PostNords logo rammer fortsat enkelte borgere. Det har ført til etablering af informationsudveksling med myndighederne med henblik på at forebygge, opdage, retsforfølge og kommunikere. PostNords program til kontinuitetshåndtering overholder standarden ISO 22301, og der arbejdes løbende med at evaluere og tilpasse evnen til at opretholde leveringer i forbindelse med forskellige former for uregelmæssigheder og driftsforstyrrelser. I 2016 er der med gode resultater gennemført krisestyringsøvelser på alle niveauer i koncernen.

Informationssikkerhed og integritetsbeskyttelse

Koncernen har som stor aktør inden for kommunikationstjenester et ansvar for informationssikkerhed ved håndtering af personoplysninger, kortoplysninger og andre følsomme oplysninger samt for at modstå trusler og risici i forbindelse med informationssikkerhed. Håndtering af personoplysninger udgør en vigtig del af PostNords tjenester, og PostNord har i den forbindelse et stort ansvar som databehandler. Der bruges f.eks. personoplysninger ved sortering og levering af forsendelser og i forbindelse med udsendelse af fakturaer for kunder. PostNord er også dataansvarlig i forbindelse med medarbejdernes personoplysninger. Arbejdet med rammerne for informationssikkerhed er i årets løb gået planmæssigt med fortsat fokus på et langsigtet arbejde med sikkerhedsfremmede tiltag. Dette arbejde omfatter bl.a. nogle parametre, som vi skal have mere fokus på fremover, og styrkelse af samarbejdet med vores strategiske leverandører. Der er i 2016 ikke kommet klager fra myndigheder eller andre instanser over håndtering af personoplysninger, og der har ikke været kendte tilfælde af identificerede lækager eller tab af persondata.

Bestyrelsens rapport om intern styring og kontrol af den finansielle rapportering

Organisation

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

Virksomhedsstyringen tager udgangspunkt i koncernens vedtagne finansielle og ikke-finansielle mål. Styringen gøres tilgængelig i et samlet dokument: Virksomhedsstyring i PostNord-koncernen. Dokumentet beskriver virksomheden og regulerer bl.a. den generelle interne ansvars- og rollefordeling. De styrende principper består primært af målstyring og decentraliseret resultatansvar. Koncernens delegeringsregler er knyttet til dokumentet. PostNords principper for intern styring og kontrol er baseret på den begrebsramme, som er udarbejdet af The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Koncernens operative struktur adskiller sig fra den juridiske struktur. Organisation og styring er som hovedprincip baseret på den operative struktur. PostNord-koncernen er organiseret i en matrixorganisation. Matrixorganisationen omfatter landeorganisationer, Sverige, Danmark/Tyskland, Norge, Finland og Strålfors samt to forretningsområder (FO), FO Communication Services og FO eCommerce & Logistics. Derudover findes også Strategy & Commercial Excellence og koncernfunktioner.

Styringsdokumenter

PostNords delegeringsregler og andre styringsdokumenter, retningslinjer m.m. skal fremme og sikre overholdelse af regler. Delegeringsreglerne, der gælder for alle selskaber i koncernen, er ufravigelige og regulerer beslutningskompetencer i koncernen. Delegeringsreglerne er baseret på den ansvarsfordeling, koncernbestyrelsen har fastsat i sin forretningsorden mellem bestyrelse og administrerende direktør/koncernchef, og har til formål gennem en fordeling af ansvar at sikre god intern styring og kontrol. Beslutninger, der hører under bestyrelsens beslutningskompetence, fremgår af bestyrelsens forretningsorden. Den administrerende direktørs beføjelser omfatter alt, hvad der ikke i henhold til lov eller forretningsorden (eller særskilte vedtagelser i bestyrelsen) skal besluttet af bestyrelsen. Læs mere på s. 25.

Risikovurdering

Ledelse og chefer/ledere i landestrukturer, forretningsområder og koncernfunktioner er ansvarlige for at identificere og håndtere risici på deres respektive ansvarsområder inden for rammerne af koncernens overordnede risikostyringsproces og via regelmæssig opfølgning og business review af koncernens enheder. Risici vedrørende finansielle rapportering afdækkes og vurderes sammen med andre typer risici. Risici i den finansielle rapportering behandles også af revisionsudvalget og bestyrelsen, som regelmæssigt vurderer og fører tilsyn med, hvordan risici håndteres. Se også Risici og risikostyring, s. 24.



Kontrolaktiviteter

Styringsdokumenter og processer vedrørende regnskab og finansiell rapportering opdateres af koncernens centrale økonomi- og finansfunktion, når der sker ændringer i lovgivning, regnskabsregler og rapporteringskrav m.m. Årsregnskabs- og rapporteringsprocessen omfatter kontroller for regnskabsaflæggelse, måling og oplysningskrav. Kontrolaktiviteterne omfatter også kontrol af overholdelse af regler om beslutningskompetence og attestation, verifikation, afstemninger, manuelle og planmæssige kontrolforanstaltninger samt ansvars- og arbejdsfordeling i processer og rutiner. Økonomi- og lønadministrative tjenester er i vidt omfang outsourcet. Kvaliteten sikres ved opfølgning på interne kontrolaktiviteter og rapportering om overholdelse af aftalte serviceniveauer og kvalitetskriterier. Koncernens økonomi- og finansfunktion er ansvarlig for regnskabsaflæggelse og årsregnskaber. Dette ansvar omfatter også analyser af de finansielle resultater i landeorganisationer og koncernfunktioner.

Information

Den svenske stats ejerpolitik indeholder de retningslinjer for eksternt rapportering, der gælder for statsejede virksomheder. Da PostNord har udstedt børsnoterede obligationer, er koncernen underlagt de regler, der gælder for børsnoterede selskaber. Koncernens styringsdokumenter vedrørende finansiell rapportering opdateres løbende og kommunikerer bl.a. via koncernens intranet. Bestyrelsen og revisionsudvalget modtager og gennemgår alle kvartalsrapporter og koncernens års- og bæredygtighedsrapport, inden de offentliggøres. Information til koncernens eksterne interessenter udsendes i form af pressemeddelelser og offentliggøres på PostNords hjemmeside. Desuden sker der finansiell rapportering direkte til de danske og svenske ejere.

Opfølgning

- PostNords virksomhed rapporteres og måles på månedsbasis ud fra de virksomhedsmål, som er opstillet for de resultatansvarlige enheder. PostNords økonomiske situation behandles på alle bestyrelsesmøder.
- Der gennemføres egenkontrol for tidligt at opdage og håndtere eventuelle risici og fejl. Bestyrelsens uafhængige review- og kontrolfunktion varetages af koncernens interne revision, der har til opgave at evaluere PostNords processer til styring, risikoidentificering og risikostyring.
- Revisionsudvalget modtager regelmæssigt rapporter fra koncernens eksterne og interne revisorer og følger op på, at der iværksættes tiltag på baggrund af revisorernes observationer og anbefalinger.
- Koncernens selskaber og koncernfunktioner gennemfører årligt en selvevaluering af den interne styring og kontrol af den finansielle rapportering. Resultaterne samles af koncernens økonomi- og finansfunktion og rapporteres til revisionsudvalget og koncernens landeorganisationer og koncernfunktioner.
- I 2016 har nogle dele af de rapporter, koncernens selskaber og enheder har aflagt i selvevalueringen, været genstand for verificering i form af begrænset gennemgang udført af de eksterne revisorer.



Bestyrelse



Jens Moberg

Født 1962.
HD.
Bestyrelsesformand siden april 2013.
Formand for vederlagsudvalget siden april 2013.
Tidligere bl.a. ansat i IBM Danmark og derefter i Microsoft Corporation, senest som Corporate Vice President.
Bestyrelsesformand i Grundfos Holding, LE34, Herlufsholm Skole og Gods samt Visiolink.
Bestyrelsesmedlem i Axcel og Poul Due Jensens Fond.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Mats Abrahamsson

Født 1960.
Tekn.dr.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009.
Medlem af vederlagsudvalget siden 2009.
Professor ved Linköpings universitet.
Bestyrelsesmedlem i Dixma Consultant AB.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Gunnel Duveblad

Født 1955.
Systemudvikler.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009.
Formand for revisionsudvalget siden 2009.
Tidligere bl.a. administrerende direktør i EDS Nordeuropa samt ledende stillinger i IBM.
Bestyrelsesformand i HiQ International AB, Team Olivia Group AB, Global Scanning A/S og Stiftelsen Ruter Dam.
Bestyrelsesmedlem i bl.a. Dustin Group AB og Sweco AB.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Christian Ellegaard

Født 1969.
MBA.
Bestyrelsesmedlem siden april 2013.
Medlem af revisionsudvalget siden april 2013.
Tidligere medlem af koncernledelsen i Berendsen Plc, administrerende direktør i Facility og forskellige stillinger i Berendsen-koncernen, bl.a. administrerende direktør i Danmark.
Bestyrelsesmedlem i Det Danske Madhus siden november 2016.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Mette Grunnet

Født 1967.
Cand. Oecon, E*MBA.
CEO, Primo Holding A/S.
Bestyrelsesmedlem siden april 2016. Forlade bestyrelsen af helbredsmæssige årsager den 14. februar. Bestyrelseformand i Genua A/S.
Bestyrelsesmedlem i SPEKVA A/S, Frederiksen Scientific A/S, Spillehallen.dk A/S, Jysk-Fynsk Kapital A/S, Fasterholt A/S og Inter Primo A/S.
Tidligere f.eks. adm. direktør i Ureflex A/S og bestyrelsesformand i Troldglas A/S, Spekva A/S, Kabooki A/S, Copy Stop Systems Aps, RFID-sec Aps, OTV A/S og Compass A/S og bestyrelsesmedlem i Global Industries A/S og Tops-pin Aps.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Torben Janholt

Født 1946.
Merkonom.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009.
Medlem af vederlagsudvalget siden 2009.
Tidligere bl.a. administrerende direktør i J. Lauritzen A/S.
Bestyrelsesformand i Otto Suenson A/S.
Bestyrelsesmedlem i A/S United Shipping & Trading Company, Bunker Holding A/S, Uni Tankers A/S og Torm A/S.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Magnus Skåninger

Født 1971.

Pol.mag. i statsvidenskab og virksomheds-økonomi. Certificeret finansanalytiker (CEFA). Bestyrelsesmedlem siden april 2014. Medlem af revisionsudvalget siden april 2014. Departementsråd og chef for afdelingen for statslige virksomheder ved Näringsdepartementet i Sverige. Tidligere bl.a. Executive Director i EY, Director i PwC og Kansliråd i Finansdepartementets budgetafdeling. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Anitra Steen

Født 1949.

Fil.kand.

Bestyrelsesmedlem siden april 2013. Medlem af vederlagsudvalget siden april 2013. Tidligere bl.a. administrerende direktør i Systembolaget, generaldirektør i Riksskatteverket og statssekretær i Utbildnings- och Finansdepartementen i Sverige. Bestyrelsesformand i Akademiska Hus AB og AFA Försäkring. Bestyrelsesmedlem i Oral Care Holding SWE AB og Attendo AB. Medlem i den svenska Pressens Opinionsnämnd (Pressenævnet). Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Medarbejderrepræsentanter

Kristofer Björklund

Født 1973.

Faglig repræsentant udpeget af ST. Bestyrelsesmedlem siden april 2016. Ansat i Posten siden 2003. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Lars Chemnitz

Født 1957.

Faglig repræsentant udpeget af SEKO. Formand for 3F Post, den danske faglige organisation for postmedarbejdere. Suppleant siden april 2015. Bestyrelsesmedlem siden januar 2010. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Johan Lindholm

Født 1979.

Faglig repræsentant udpeget af SEKO. Bestyrelsesmedlem siden april 2015. Suppleant siden april 2012. Ansat i Posten siden 1999. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

Medarbejderrepræsentanter, suppleanter

Peter Madsen

Født 1953.

Faglig repræsentant udpeget af SEKO. I forbindelse med sine faglige opgaver repræsenterer han 3F. Suppleant siden januar 2010. Ansat i Post Danmark siden 1990. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

Ulf Sjödén

Født 1956.

Faglig repræsentant udpeget af ST. I forbindelse med sine faglige opgaver repræsenterer han Saco. Suppleant siden april 2015. Ansat i PostNord siden 1997. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

Sandra Svensk

Født 1977.

Faglig repræsentant udpeget af SEKO. Suppleant siden april 2015. Ansat i PostNord siden 1995. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

Group Executive Team

**Håkan Ericsson**

Født 1962.
Civiløkonom.
Administrerende direktør og koncernchef siden 1. oktober 2013.
Medlem af Group Executive Team siden 2013.
Tidligere chef i Carlson Wagonlit Travels, administrerende direktør i Loomis Cash Handling, Executive Vice President i SAS, Managing Director i DHL Europas fragtvirksomhed samt ledende stillinger i logistikkoncernerne Danzas, ASG og Fraktarna.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Johanna Allert**

Født 1975.
Civilingeniør.
Chef for Teknik & Infrastruktur siden 2014.
Medlem af Group Executive Team siden 2011.
Tidligere chef for Produktionsudvikling, herunder Koncernsupport & Shared Services.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Gunilla Berg**

Født 1960.
Civiløkonom.
Chief Financial Officer (CFO).
Medlem af Group Executive Team siden 29. september 2014.
Tidligere viceadministrerende direktør og CFO i Teracom-koncernen, SAS-koncernen og KF-koncernen.
Bestyrelsesmedlem i Alfa Laval AB og Atlas Copco AB.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Björn Ekstedt**

Født 1965.
MBA og Civilingeniør.
Chief Information Officer (CIO) siden marts 2016.
Medlem af Group Executive Team siden 2016.
Tidligere CIO Sandvik AB, en række ledende IT-stillinger i Sandvik AB og Vattenfall AB, chef-controller og oberst i forsvaret samt en række tidligere ledende stillinger i flyvevåbnet.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Andreas Falkenmark**

Født 1955.
Cand.jur.
Chef forretningsområde Communication Services siden 2016.
Medlem af Group Executive Team siden 2009.
Tidligere chef for forretningsområdet PostNord Mail & Communication, chef for forretningsområdet Meddelande Sverige, administrerende direktør i NK Förvaltnings AB, administrerende direktør i Duka AB, administrerende direktør i Coop Sverige AB, administrerende direktør i Observer Northern Europe.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Annemarie Gardshol**

Født 1967.
Civilingeniør.
Administrerende direktør for PostNord Strålfors Group siden 2015.
Medlem af Group Executive Team siden 2012.
Tidligere chef eCommerce & Corporate Clients, Chief Strategy Officer (CSO) og ledende stillinger i Gambro samt managementkonsulent i McKinsey & Company.
Bestyrelsesmedlem i SCA AB.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Finn Hansen**

Født 1956.
Cand.scient.
Chef for Koncern HR och Bæredygtighed siden 2013.
Medlem af Group Executive Team siden 2009.
Tidligere chef for forretningsområdet Brev Danmark. Tidligere også vicedirektør for Distribution, vicedirektør i Brevproduktion & Transport samt forskellige ledelsesposter i Post Danmark A/S. Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Anders Holm**

Født 1957.
Markedsøkonom.
Chef PostNord Sverige siden 2014.
Medlem af Group Executive Team siden 2014.
Tidligere chef for Posten Logistik AB i Sverige. Tidligere også salgs-/marketingdirektør i Posten Logistik AB i Sverige samt forskellige stillinger i UPS, senest som nordisk administrerende direktør.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

**Peter Kjaer Jensen**

Født 1969.
MBA.
Chef for PostNord Danmark siden 1. juni 2016.
Medlem af Group Executive Team siden 2014.
Tidligere Chef forretningsområde PostNord Logistics og forskellige ledende stillinger i Maersk Line, Maersk Logistics og Damco International A/S.
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Tim Jørnsen

Født 1966.

Økonom.

Chef for forretningsområdet eCommerce & Logistics, siden 1. januar 2017.

Tidligere: koncerndirektør for Posten Norges/Brings nordiske logistikvirksomhed uden for Norge og administrerende direktør for Palletways Europe og UPS Norden og andre ledende positioner inden for UPS Storbritannien, Bryssel og Europa.

Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Kristina Lilja

Født 1967.

Cand.jur.

Koncernchefjurist og sekretær for bestyrelsen.

Medlem af Group Executive Team siden 1. januar 2015.

Tidligere VP og selskabsjurist i Husqvarna og stillinger som selskabs- eller chefjurist i bl.a. Hi3G Access (3), IFS og Cybercom.

Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Per Mossberg

Født 1953.

Økonom.

Kommunikationsdirektør siden 2009.

Medlem af Group Executive Team siden 2009.

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

Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Robin Olsen

Født 1970.

Civilingeniør, Master of Management.

Chef PostNord Norge og Finland siden 2014.

Medlem af Group Executive Team siden 2014.

Tidligere chef for PostNord Logistics i Norge, administrerende direktør i Tollpost Globe AS.

Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.



Jan Starrsjö

Født 1960

Civiløkonom.

Chef Strategy & Commercial Excellence, medlem af GET siden 2016.

Tidligere salgschef for PostNord Meddelande Sverige og forskellige stillinger i PostNord.

Tidligere også administrerende direktør for et investeringsfirma og et it-servicefirma samt management konsulent i McKinsey & Co.

Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0.

Finansielle rapporter

KONCERNREGNSKABET	
39	Resultatopgørelse
39	Totalindkomstopgørelse
40	Balance
41	Pengestrømsopgørelse
42	Egenkapitalopgørelse
Koncernens noter	
43	Note 1 - Regnskabspraksis
48	Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger
48	Note 3 - Indtægternes fordeling
48	Note 4 - Segmentrapportering
50	Note 5 - Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer
52	Note 6 - Øvrige omkostninger
52	Note 7 - Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer
52	Note 8 - Finansielle poster, netto
52	Note 9 - Skat
53	Note 10 - Immaterielle anlægsaktiver
54	Note 11 - Materielle anlægsaktiver
55	Note 12 - Leasede maskiner, inventar og leje af lokaler
55	Note 13 - Andele i associerede virksomheder og joint ventures
55	Note 14 - Finansielle investeringer
55	Note 15 - Langfristede tilgodehavender
56	Note 16 - Udskudt skat
56	Note 17 - Varelager
56	Note 18 - Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter
56	Note 19 - Likvide midler
57	Note 20 - Resultat pr. aktie og disponering af overskud
57	Note 21 - Rentebærende forpligtelser
57	Note 22 - Pensioner
60	Note 23 - Andre hensættelser
61	Note 24 - Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter
61	Note 25 - Sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser
61	Note 26 - Investeringsforpligtelser
62	Note 27 - Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter
65	Note 28 - Transaktioner med nærtstående parter
65	Note 29 - Tillægsoplysninger til Pengestrømsopgørelse
65	Note 30 - Erhvervelser og afhændelser
66	Note 31 - Efterfølgende begivenheder
67	Note 32 - Definitioner og alternative resultatmål

MODERSELSKABETS REGNSKAB	
68	Resultatopgørelse
68	Totalindkomstopgørelse
68	Balance
69	Pengestrømsanalyse
69	Egenkapitalopgørelse
Moderselskabets noter	
70	Note 1 - Regnskabspraksis
70	Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger
70	Note 3 - Ansatte og personaleomkostninger
70	Note 4 - Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer
70	Note 5 - Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultatposter
71	Note 6 - Besiddelse af aktier og andele i koncernselskaber, joint ventures og associerede virksomheder
72	Note 7 - Resultat pr. aktie og disponering af overskud
73	Note 8 - Sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser
73	Note 9 - Finansielle instrumenter

Koncernen

Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2016	2015 ¹⁾
Nettoomsætning	1, 2, 4	38.478	39.351
Øvrige driftsindtægter	3	263	765
Driftsindtægter		38.741	40.116
Personaleomkostninger	5	-17.261	-18.222
Transportomkostninger		-10.150	-10.051
Øvrige driftsomkostninger	6, 7, 24	-9.593	-9.407
Afskrivninger og nedskrivninger	10, 11	-2.820	-1.872
Driftsomkostninger		-39.824	-39.552
DRIFTSRESULTAT		-1.083	564
Finansielle indtægter	8	49	21
Finansielle omkostninger	8	-74	-134
Finansielle poster, netto		-25	-113
Resultat før skat		-1.108	451
Skat	9	-475	-173
PERIODENS RESULTAT		-1.583	278
Periodens resultat, som kan henføres til			
Moderselskabets ejere		-1.585	276
Minoritetsinteresser		2	2
Resultat pr. aktie, SEK		-0,79	0,14

¹⁾ Der er sket omallokering af omkostninger til hensættelser mellem personaleomkostninger og øvrige driftsomkostninger.

Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2016	2015
PERIODENS RESULTAT	-1.583	278
ANDEN TOTALINDKOMST		
Poster, som ikke kan omklassificeres til periodens resultat		
Omvurdering af pensionsforpligtelser	-399	1.388
Ændring i udskudt skat	88	-166
I alt	-311	1.222
Poster, som er omklassificeret eller kan omklassificeres til periodens resultat		
Sikring af pengestrømme efter skat	6	4
Omregningsdifferencer	343	-342
Omregningsdifferencer - Realiseret og omklassificeret til resultatopgørelsen	48	-
I alt	397	-338
I ALT, ANDEN TOTALINDKOMST	86	884
PERIODENS TOTALINDKOMST	-1.497	1.162
Periodens totalindkomst, som kan henføres til		
Moderselskabets ejere	-1.499	1.160
Minoritetsinteresser	2	2

Balance

SEK mio.	Note	31. dec. 2016	31. dec. 2015
	1, 2		
AKTIVER			
Goodwill	10	2.600	3.236
Andre immaterielle anlægsaktiver	10	854	955
Materielle anlægsaktiver	11, 12	7.994	8.664
Andele i associerede virksomheder og joint ventures	13	69	71
Finansielle investeringer	14, 27	262	250
Langfristede tilgodehavender	15, 22	1.301	1.945
Udskudte skatteaktiver	16	122	484
I alt, anlægsaktiver		13.202	15.605
Varelager	17	101	150
Tilgodehavende skat		712	527
Tilgodehavender fra salg	27	4.627	4.524
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter	18	1.128	1.251
Andre tilgodehavender		561	563
Kortfristede investeringer	14, 27	351	-
Likvide midler	19, 27	1.577	1.894
Aktiver med salg for øje		176	209
I alt, omsætningsaktiver		9.233	9.118
I ALT, AKTIVER		22.435	24.723
EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE			
Egenkapital	20		
Aktiekapital		2.000	2.000
Anden indskudt kapital		9.954	9.954
Reserver		-1.633	-2.030
Overført resultat		-2.673	-777
I alt, egenkapital, som kan henføres til moderselskabets aktionærer		7.648	9.147
Minoritetsinteresser		3	3
I ALT, EGENKAPITAL		7.651	9.150
FORPLIGTELSE			
Langfristede rentebærende forpligtelser	21, 27	1.716	3.705
Øvrige langfristede forpligtelser		49	40
Andre hensættelser	23	1.389	1.712
Udskudt skat	16	831	861
I alt, langfristede forpligtelser		3.985	6.318
Kortfristede rentebærende forpligtelser	21, 27	2.029	134
Leverandørgæld		2.434	2.294
Skyldig skat		82	47
Øvrige kortfristede forpligtelser		1.630	1.727
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter	24	4.027	4.404
Andre hensættelser	23	597	649
I alt, kortfristede forpligtelser		10.799	9.255
I ALT, FORPLIGTELSE		14.784	15.573
I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE		22.435	24.723

Pengestrømsopgørelse

SEK mio.	Note	2016	2015
DRIFTSAKTIVITETER			
Resultat før skat		-1108	451
Justeringer for poster, som ikke påvirker pengestrømmen	29	2.920	469
Skat		-37	-79
Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer i driftskapitalen		1.775	841
Pengestrøm fra ændringer i driftskapital			
Forøgelse (-)/reduktion (+), varebeholdning		21	28
Forøgelse (-)/reduktion (+), øvrige driftstilgodehavender		-228	76
Forøgelse (+)/reduktion (-), øvrige driftsforpligtelser		-236	629
Andre ændringer i driftskapital		-11	11
Ændring af driftskapital		-454	744
Pengestrøm fra driftsaktiviteter		1.321	1.585
INVESTERINGSAKTIVITETER			
Erhvervelse af materielle anlægsaktiver		-1.001	-1.027
Afhændelse af materielle anlægsaktiver		51	525
Erhvervelse af immaterielle anlægsaktiver		-181	-82
Erhvervelse af virksomheder, likviditetspåvirkning	30	-14	-81
Afhændelse af virksomheder, likviditetspåvirkning	30	-45	-
Erhvervelse af finansielle anlægsaktiver		-362	-
Afhændelse af finansielle anlægsaktiver		2	19
Pengestrøm fra investeringsaktiviteter		-1.550	-646
FINANSIERINGSAKTIVITETER			
Nedbragte lån		-100	-843
Udbetalt udbytte		-2	-3
Forøgelse(+)/reduktion(-), andre rentebærende forpligtelser		4	-36
Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter		-98	-882
PERIODENS PENGESTRØM			
Likvide midler, primo perioden		1.894	1.843
Omrægningsdifference i likvide midler		10	-6
Likvide midler, ultimo perioden	19	1.577	1.894

Egenkapitalopgørelse

2015, SEK mio.	Egenkapital, som kan henføres til moderselskabets ejere						I alt, egenkapital
	Aktie-kapital	Anden indskudt kapital	Omregnings-reserve	Sikrings-reserve	Overført resultat	Minoritets-interesser	
Primo egenkapital	2.000	9.954	-1.680	-12	-2.275	4	7.991
Periodens totalindkomst							
Periodens resultat			-	-	276	2	278
Periodens anden totalindkomst			-342	4	1.222	-	884
I alt, periodens totalindkomst			-342	4	1.498	2	1.162
Udbytte						-3	-3
Ultimo egenkapital	2.000	9.954	-2.022	-8	-777	3	9.150

2016, SEK mio.	Egenkapital, som kan henføres til moderselskabets ejere						I alt, egenkapital
	Aktie-kapital	Anden indskudt kapital	Omregnings-reserve	Sikrings-reserve	Overført resultat	Minoritets-interesser	
Primo egenkapital	2.000	9.954	-2.022	-8	-777	3	9.150
Periodens totalindkomst							
Periodens resultat			-	-	-1.585	2	-1.583
Periodens anden totalindkomst			391	6	-311	-	86
I alt, periodens totalindkomst			391	6	-1.896	2	-1.497
Udbytte						-2	-2
Ultimo egenkapital	2.000	9.954	-1.631	-2	-2.673	3	7.651

Koncernens noter

Note 1 Regnskabspraksis

Indhold

1. Indledning
2. Grundlag for årsrapportens oprettelse
3. Ændret regnskabspraksis foranlediget af nye eller ændrede IFRS
4. Klassificering
5. Konsolideringsprincipper og virksomhedssammenslutning
6. Associerede virksomheder og joint ventures
7. Fremmed valuta
8. Indtægter
9. Driftsomkostninger og finansielle indtægter og omkostninger
10. Finansielle instrumenter
11. Materielle anlægsaktiver
12. Leasede aktiver
13. Immaterielle anlægsaktiver
14. Varelager
15. Udlobning af udbytte
16. Personaleydelser
17. Portoforpligtelse
18. Hensættelser
19. Skat
20. Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser
21. Transaktioner med nærtstående parter
22. Pengestrømsanalyse

1. Indledning

Koncernregnskabet omfatter PostNord AB og dets datterselskaber og andele i joint ventures og associerede virksomheder. Moderselskabet er et svensk aktieselskab (publikt aktiebolag) med hjemsted i Solna, Sverige.

2. Grundlag for årsrapportens oprettelse

Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med de af EU godkendte International Financial Reporting Standards (IFRS), som er udgivet af International Accounting Standard Board (IASB), og som gælder for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2016. Desuden finder RFR 1 Supplerende regnskabsaflæggelse for koncerner fra det svenske Råd for finansiel rapportering anvendelse.

Den regnskabspraksis, der beskrives nedenfor, er anvendt konsekvent for alle perioder, der præsenteres i koncernens finansielle rapporter. Aktiver og forpligtelser er indregnet til kostpriser undtaget omregning af derivater (afledte finansielle instrumenter) og visse finansielle aktiver, som løbende vurderes til dagsværdi.

Moderselskabet anvender samme regnskabspraksis som koncernen med undtagelse af de tilfælde, der er angivet i afsnittet Noter, moderselskabet, Note 1 – Regnskabspraksis. De afvigelser, som forekommer mellem moderselskabets og koncernens praksis, skyldes begrænsede muligheder for at anvende IFRS i moderselskabet som følge af den svenske årsregnskabslov (ÅRL), og svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Lagen om trygghande af pensionsutfästelse) samt i visse tilfælde skatteforhold.

Moderselskabets og koncernens rapporteringsvaluta er svenske kroner. Det betyder, at de finansielle rapporter præsenteres i svenske kroner (SEK). Samtlige beløb er, hvis ikke andet er angivet, afrundet til millioner kroner.

3. Ændret regnskabspraksis foranlediget af nye eller ændrede IFRS

Ændringer af IFRS med anvendelse fra og med 1. januar 2016 har ikke haft nogen væsentlig indflydelse på koncernens regnskab.

Et antal nye eller ændrede IFRS træder først i kraft i kommende regnskabsår og er ikke førtidsimplementeret ved udarbejdelsen af de finansielle rapporter. Ændrede IFRS, ud over de herunder beskrevne, der anvendes fra 2017 eller senere, vurderes ikke at få væsentlig indflydelse på koncernens resultat og finansielle stilling.

IFRS 9 Finansielle instrumenter erstatter IAS 39 Finansielle instrumenter. Indregning og måling. Standarden håndterer klassificering, værdiansættelse, nedskrivning og indregning af finansielle instrumenter. De kategorier, der findes i IAS 39, erstattes af tre kategorier, hvor værdiansættelsen enten sker til amortiseret kostpris, dagspris via anden totalindkomst eller dagspris via resultatet. Standarden håndterer desuden forenklede forudsætninger for regnskabsmæssig sikring. Koncernen skal anvende den nye standard senest i det regnskabsår, der begynder 1. januar 2018. IFRS 9 forventes ikke at have væsentlig indflydelse på koncernens finansielle rapporter.

IFRS 15 Indtægter er en ny standard for indregning af indtægter, og erstatter eksisterende indtægtsstandarder. Standarden indeholder en samlet model for indregning af indtægter i regnskabet uafhængigt af branche og transaktionstype. PostNord planlægger ikke førtidsimplementering af IFRS 15. IFRS 15 baseres på, at indtægten indregnes, når kontrollen over varen eller tjenesten overgår til kunden. I henhold til standarden skal indtægten indregnes ved overgang af risici og forpligtelser.

Det undersøges for øjeblikket, hvilken effekt anvendelsen af IFRS 15 vil få på PostNords regnskab. Den vurderede effekt, som beskrives herunder, er baseret på den information, som vi har i dag. Ved overgangen fra IAS 18 til IFRS 15 har PostNord til hensigt at vælge fuld retrospektiv tilgang, hvilket indebærer, at alle sammenligningsperioder omregnes i henhold til IFRS 15. Standarden indebærer, at der tilføjes yderligere oplysninger i indtægtsnoten vedrørende blandt andet en opdeling i væsentlige indtægtsgrupper. I de tilfælde hvor indtægterne indregnes over tid, skal aktiver og forpligtelser vedrørende kontrakter med kunder specificeres med ændringen mellem primo- og ultimobalance.

PostNord har primært flerårige rammeaftaler, som imidlertid ikke indebærer en forpligtelse fra kundens side til at udnytte aftalen, hvorfor hver ordre indtægtsføres, når den fysiske levering finder sted. En mindre del af tjenesterne fuldføres successivt, og disse indtægtsføres derfor, når kontrollen overgår, det vil sige over tid. Det er PostNords indledende vurdering, at kun en meget lille del af koncernens indtægter vil blive indtægtsført på et senere tidspunkt i forhold til gældende regler.

IFRS 16 Leasing er en ny standard vedrørende indregning af leasing.

For leasingtagere forsvinder klassificeringen i henhold til IAS 17 i operativ og finansiell leasing og erstattes af en model, hvor aktiver og forpligtelser i forbindelse med leasingaftaler regnskabsføres. I resultatopgørelsen skal omkostningerne fordeles på afskrivninger og rentekomkostninger. PostNord er leasingtager og havde pr. 31. december 2016 leasingydelser på cirka SEK 5 mia. Dette skal i henhold til den nye standard indregnes som aktiv og forpligtelse i balancen, hvilket har en relativt stor indflydelse blandt andet på PostNords nettogæld. IFRS 16 skal anvendes fra og med 1. januar 2019. Førtidsimplementering er tilladt under forudsætning af, at IFRS 15 implementeres på samme tidspunkt. Selskabet har endnu ikke besluttet, om IFRS 16 skal førtidsimplementeres fra 2018.

4. Klassificering

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

Aktiver klassificeres som besiddelser med henblik på salg, når deres regnskabsmæssige værdi genvindes ved et salg snarere end gennem fortsat udnyttelse. Dette vilkår anses som opfyldt, når selskabsledelsen og bestyrelsen har taget beslutning om frasalg, en aktiv salgsproces er gået i gang, aktiverne er tilgængelige for et umiddelbart salg i sin nuværende form, samt at det er meget sandsynligt, at salget kommer til at ske inden for et år. Anlægsaktiver og tilhørende langfristede forpligtelser, som klassificeres som besiddelser med henblik på salg, overføres til hhv. omsætningsaktiver eller kortfristede forpligtelser. Aktiver, som besiddes med henblik på salg, vurderes til den værdi, der er lavest af den regnskabsmæssige værdi og dagsværdien.

5. Konsolideringsprincipper og virksomhedssammenslutning

I koncernregnskabet indgår moderselskabet og de datterselskaber, som moderselskabet direkte eller indirekte har bestemmende indflydelse i. Bestemmende indflydelse defineres som at have kontrol over virksomheden, at modtage variabelt afkast fra virksomheden og at kunne anvende sin kontrol til at påvirke afkastet.

Erhvervelse af datterselskaber behandles regnskabsmæssigt efter erhvervelsesmetoden. Metoden medfører, at koncernen indirekte erhverver datterselskabets aktiver og overtager dets forpligtelser. I købesummalokeringen fastslås dagsværdien på erhvervelsesdagen af erhvervede identificerbare aktiver og overtagne forpligtelser samt eventuel besiddelse uden bestemmende indflydelse. I forbindelse med virksomhedssammenslutning, hvor købesummen overstiger dagsværdien af erhvervede aktiver og forpligtelser, regnskabsføres forskellen som goodwill. Transaktionsudgifter i forbindelse med erhvervelsen omkostningsføres.

Resultater fra datterselskaber, som er erhvervet i løbet af året, indgår i koncernens resultat fra og med den dag, hvor virksomheden kom under koncernens kontrol. Resultater fra datterselskaber, som er solgt fra i regnskabsåret, indgår i koncernens resultat frem til, at koncernen ikke længere har bestemmende indflydelse i datterselskabet.

Alle koncerninterne transaktioner, balanceposter, indtægter og omkostninger elimineres ved konsolidering.

Betinget vederlag fastsættes til dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Eventuel justering, som foretages frem til tidspunktet for betaling af den tilknyttede forpligtelse for det betingede vederlag, indregnes i resultatet til dagsværdi.

Når erhvervelse af datterselskaber indebærer erhvervelse af nettoaktiver, som ikke udgør drift (aktiverhvervelse), fordeles anskaffelsessværdien på de enkelte identificerbare aktiver og forpligtelser baseret på disses dagsværdi på erhvervelsestidspunktet.

6. Associerede virksomheder og joint ventures

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

7. Fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta i koncernens svenske selskaber omregnes til SEK til den valutakurs, der er gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til SEK til den valutakurs, der er gældende på balancedagen. Valutakursdifferencer, som opstår ved omregningerne, indregnes i årets resultat. Ikke-monetære aktiver og forpligtelser, som indregnes til historiske kostpriser, omregnes til valutakursen på transaktionstidspunktet.

Aktiver og forpligtelser i udenlandske virksomheder, herunder goodwill og andre koncernmæssige over- og underværdier, omregnes til svenske kroner (SEK) til den valutakurs, der er gældende på balancedagen.

Indtægter og omkostninger i en udenlandsk virksomhed omregnes til svenske kroner (SEK) til en gennemsnitskurs, som udgør en tilnærmelse af kurserne, der var gældende på de respektive transaktionstidspunkter. Omregningsdifferencer, som opstår ved valutaomregning af udenlandske virksomheder, indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i en separat komponent i omregningsreserven i egenkapitalen, benævnt omregningsreserve.

8. Indtægter

Indtægter indregnes i resultatopgørelsen, når indtægten kan beregnes på en pålidelig måde, og når væsentlige risici og rettigheder til varerne er overgået til køberen. Øvrige indtægter fra tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen i henhold til færdiggørelsesgrad på balancedagen, primært ved rapportering af udført tjeneste og indtægtsføres i takt med udført arbejde. Vederlaget værdiansættes til dagsværdien eksklusive mer-værdiafgift samt pris- og mængderabatter.

PostNords nettoomsætning består primært af udbud af tjenesteydelser. Det tager i gennemsnit to dage at producere levering af fysiske forsendelser, hvilket gør, at der kun er en lille forskel i tid mellem indlevering og udlevering, som bedømmes til at være uvæsentlig. Den registrering, der finder sted af modtagne varer, er en kvittering i kraft af modtagelsen, og det er også grundlaget for retten til at fakturere kunden i henhold til aftalen.

Indtægterne i forretningsområdet Communication Services består af tjenesteydelser inden for forretnings- og markeds kommunikation, magasin distribution og postservice til privatpersoner samt terminalafgifter. Indtægterne fra brev- og forsendelsesaktiviteterne indregnes, når den fysiske forsendelse modtages til fysisk transport. Terminalafgifter er vederlag for produktion, som udføres i modtagerlandet af post, som er indleveret i et andet land, i henhold til internationale aftaler mellem lande.

Indtægterne i forretningsområdet eCommerce & Logistics består af logistik tjenester i forbindelse med levering til, fra og inden for Norden med fokus på distribution af pakker, stykgods, pallegods og tungere logistik (partigods) samt tredjepartslogistik. Indtægterne fra logistikvirksomheden indregnes, når den fysiske forsendelse modtages til fysisk transport.

Indtægterne i Strålfors består af kommunikationstjenester til virksomheder via digital forretnings- og markeds kommunikation, print og kuvertering. Indtægter vedrørende tjenesteydelser med en elektronisk del, såkaldte

hybridtjenester, indregnes, når den efter konvertering til fysisk format på tilsvarende måde er modtaget til fysisk transport i form af forsendelse.

Indtægterne i Direct Link består af global distribution af markeds kommunikation og lette varer, primært for e-handelsvirksomheder.

Betaling sker på tre måder, kredit, kontant eller forudbetalt (frimærker, fragt inklusive emballage eller optankning af beløb i frankeringsmaskiner). Kredit og kontant indregnes i den periode, hvor tjenesten udføres (indleveres). Forkøb indtægtsføres ved salg, og en forudbetalt indtægt (gæld) regnskabsføres vedrørende endnu ikke anvendte frimærker. Primobalancen af forpligtelser vedrørende forudbetalte indtægter opløses således som indtægt, og ultimogælden indregnes som en nedsættelse af indtægterne. Beregningerne baseres på årlige undersøgelser af, hvor mange frimærker der er solgt men ikke anvendt i Sverige og Danmark. Sådan håndteres også Frankostempling i Sverige, hvor beregningerne baseres på forbrugsoplysninger fra kunden. I Danmark faktureres frankostemplingen bagud. Rabatter opgives i forbindelse med fakturering.

9. Driftsomkostninger og finansielle indtægter og omkostninger

Driftsomkostninger indregnes i den periode, hvor varen eller tjenesteydelsen blev leveret, alternativt blev udnyttet (f.eks. vedrørende lejeomkostninger).

Omkostninger i forbindelse med operationelle leasingaftaler

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

Omkostninger i forbindelse med finansiell leasing

Minimumleasingudgifterne fordeles mellem renteomkostninger og amortisering på de udestående forpligtelser. Renteomkostningerne fordeles over leasingperioden, således at hver regnskabsperiode belastes med et beløb, der svarer til en fast rentesats for den i den pågældende periode indregnede forpligtelse. Variable afgifter omkostningsføres i de perioder, hvor de opstår.

Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger består af renteindtægter fra bankindeståender og -tilgodehavender, rentebærende værdipapirer, renteomkostninger vedrørende lån, udbytteindtægter, valutakursdifferencer, ikke-realiserede og realiserede gevinster på finansielle investeringer samt derivater, som anvendes i den finansielle virksomhed. Rente vedrørende pensionsforpligtelser og afkast af aktiver vedrørende pensionsordninger, beregnet efter IAS 19, rapporteres i finansielle poster, netto. Renteindtægter fra tilgodehavender og renteomkostninger vedrørende gæld beregnes efter den effektive rentemethode. Den effektive rente er den rente, som gør, at nutidsværdien af alle fremtidige ind- og udbetalinger i løbet af rentebindingsperioden bliver den samme som den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavendet eller forpligtelsen. Rente komponenten i finansielle leasingbetalinger er indregnet i resultatopgørelsen efter den effektive rentemethode. Renteindtægter og renteomkostninger omfatter periodiserede beløb af transaktionsomkostninger og eventuelle rabatter, præmier og andre forskelle mellem den oprindelige regnskabsmæssige værdi af henholdsvis tilgodehavendet og forpligtelsen og det beløb, som indfries ved forfald.

Udbytteindtægt indregnes, når retten til at modtage betaling fastsættes.

10. Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter, som indregnes i balancen, omfatter på aktivsiden primært likvide midler, tilgodehavender fra salg, lånetilgodehavender samt derivater. Under forpligtelser findes primært leverandørgæld, udstedte gældsinstrumenter, låneforpligtelser samt derivater.

Indregning i og fjernelse fra balancen

Et finansielt aktiv eller en finansiell forpligtelse optages i balancen, når selskabet indgår som part til instrumentets aftalemæssige vilkår. En fordring indregnes, når selskabet har leveret sin ydelse, og modparten i henhold til aftale har pligt til at betale, selvom om fakturaen endnu ikke er afsendt. Tilgodehavender fra salg optages i balancen, når fakturaen er afsendt. Et finansielt aktiv fjernes fra balancen, når rettighederne i aftalen er realiseret eller forfalder, eller selskabet mister kontrollen med dem.

Forpligtelser optages, når modparten har leveret sin ydelse, og der i henhold til aftale foreligger en forpligtelse til at betale, selvom fakturaen endnu ikke er modtaget. Leverandørgæld optages, når fakturaen er modtaget. En finansiel forpligtelse fjernes fra balancen, når forpligtelsen i aftalen opfyldes eller på anden måde ophører. Erhvervelse og afhændelse af finansielle aktiver optages i balancen på handelsdagen, det vil sige den dag hvor handlen gennemføres. Tilgodehavendet eller forpligtelsen indregnes mellem handelsdagen og likviditetsdagen brutto i posten andre tilgodehavender eller andre forpligtelser.

Likvide midler

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

Klassificering og værdiansættelse

Finansielle instrumenter klassificeres i kategorier ved første bogføring, ud fra med hvilken hensigt instrumentet er erhvervet. Klassificeringen afgør, hvordan det finansielle instrument måles efter første bogføring.

Finansielle instrumenter indregnes ved første bogføring til kostpris svarende til instrumentets dagsværdi med tillæg af transaktionsomkostninger for alle finansielle instrumenter ud over dem, der tilhører kategorien finansielle aktiver, som indregnes til dagsværdi via resultatopgørelsen, der opgøres eksklusive transaktionsomkostninger. Af noten Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter fremgår det, hvilke finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi, og hvilket niveau i beregningshierarkiet, som de data, der er anvendt til at bestemme dagsværdien, stammer fra.

Hvis løbetiden eller den forventede ihændehaveperiode for aktivet er længere end et år, er der tale om finansielle anlægsaktiver, og hvis den er kortere end et år, men længere end tre måneder, er der tale om kortfristede investeringer. Langfristede forpligtelser har en forventet løbetid på mere end et år, mens kortfristede forpligtelser har en løbetid på mindre end et år.

Der er følgende kategorier:

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatet

Denne kategori består af to undergrupper: Finansielle aktiver, der besiddes med henblik på salg, og andre finansielle aktiver, som virksomheden oprindeligt valgte at placere i denne kategori. Et finansielt aktiv klassificeres som en besiddelse med henblik på salg, hvis det erhverves med henblik på at blive solgt på kort sigt. Derivater klassificeres som en besiddelse med henblik på salg, bortset fra når de anvendes som regnskabsmæssig sikring.

Aktiver i denne kategori måles løbende til dagsværdi med indregning af værdireguleringer i finansielle poster, netto, i resultatopgørelsen. Rentebærende værdipapirer, som det ikke er hensigten at holde til udløb, klassificeres som finansielle aktiver målt til dagspris via resultatopgørelsen eller finansielle aktiver disponible for salg.

Lånetilgodehavender og tilgodehavender fra salg

Lånetilgodehavender og tilgodehavender fra salg er finansielle aktiver, som ikke er derivater, med faste betalinger eller med betalinger, som kan fastsættes, og som ikke er noteret på et aktivt marked.

Aktiver i denne kategori måles til amortiseret kostpris. Amortiseret kostpris bestemmes ud fra den effektive rente, som beregnes på anskaffelsestidspunktet. Langfristede tilgodehavender, tilgodehavender fra salg og øvrige kortfristede tilgodehavender tilhører kategorien Lånetilgodehavender og tilgodehavender fra salg.

Usikkert tilgodehavende

På hver balancedato vurderer virksomheden, om der findes objektive indikationer på, at det er nødvendigt at nedskrive et finansielt aktiv eller en gruppe af finansielle aktiver. Kriterierne for at afgøre, om der er tale om værdiforringelse, er hovedsagelig modpartens officielt meddelte, manglende evne til at opfylde sin forpligtelse eller erfaringsmæssigt udviste betalings- evne på de finansielle markeder. Tilgodehavender fra salg indregnes til det beløb, som forventes at indkomme efter fradrag af usikre tilgodehavender, som bedømmes individuelt. Nedskrivning af tilgodehavender fra salg foretages, hvis de kan anses for usikre, dvs. forfaldsdatoen ligger mere end 90 dage tilbage eller vedrører en kunde med historiske betalingsvanskeligheder.

Tilgodehavender fra salg i forhold til kunder med anerkendt god betalings- evne og god betalingshistorie anses ikke for usikre, selv om de er ældre end 90 dage. Disse kunder forventes at betale passende rentekompensation. Kundetilgodehavendets forventede løbetid er kort, hvorfor værdien indregnes til nominelt beløb uden diskontering. Nedskrivninger af tilgode- havender fra salg indregnes i driftsomkostningerne.

Hold til udløb-investeringer

Hold til udløb-investeringer er finansielle aktiver, som har betalings- strømme, der er faste, eller som kan fastsættes på forhånd, og med en fast løbetid, som virksomheden har en udtrykkelig hensigt om og evne til at holde til udløb. Aktiver i denne kategori måles til amortiseret kostpris.

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

Finansielle aktiver disponible for salg

I kategorien finansielle aktiver disponible for salg indgår finansielle aktiver, som ikke klassificeres i nogen anden kategori, eller finansielle aktiver, som virksomheden oprindeligt valgte at klassificere i denne kategori. Aktiver i denne kategori måles løbende til dagsværdi med værdiændringer mod anden totalindkomst med undtagelse af værdiændringer, der skyldes ned- skrivninger, udbytte af aktier, renteindtægter eller valutakursdifferencer.

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

Finansielle passiver målt til dagsværdi via resultatet

Denne kategori består af to undergrupper: Finansielle passiver, der besid- des med henblik på handel, og andre finansielle passiver, som virksomhe- den oprindeligt valgte at placere i denne kategori, se beskrivelse af "finan- sielle aktiver vurderet til dagsværdi via resultatet". Til den første kategori hører finansielle instrumenter med negativ dagsværdi med undtagelse af finansielle instrumenter, som anvendes til regnskabsmæssig sikring. Værdi- ændringer indregnes i resultatopgørelsen.

Andre finansielle passiver

Til finansielle passiver hører lån og leverandørgæld. Disse passiver vurde- res til amortiseret kostpris. Amortiseret kostpris bestemmes ud fra den effektive rente, da gælden blev optaget. Det betyder, at over- og under- værdi ligesom direkte emissionsomkostninger periodiseres over gældens løbetid.

Leverandørgæld har kort forventet løbetid og måles uden diskontering til nominelt beløb.

Derivater og regnskabsmæssig sikring

Derivater udgøres i koncernen af valutatermin- og renteswap-aftaler, som benyttes til at dække risici for ændringer i valutakurser og markedsrenter. Ændringer i værdien af derivater indregnes i resultatopgørelsen eller i anden totalindkomst på grundlag af, om derivatet indgår i en effektiv pen- gestrømssikring eller ej.

Pengestrømssikringer

Til sikring af aktiver eller forpligtelser mod valutakursrisiko anvendes valu- taterminskontrakter. Til sikring af rentestrømme ved låntagning til variabel rente anvendes renteswaps, hvor virksomheden modtager variabel rente og betaler fast rente. Renteswaps vurderes til dagsværdi. Rentekuponde- len indregnes løbende i årets resultat som en del af rentekomkostningerne.

Urealiserede ændringer i dagsværdien på renteswaps indregnes i anden totalindkomst og indgår som en del af sikringsreserven, indtil den sikrede post påvirker årets resultat, og mens kriterierne for regnskabs- mæssig sikring og effektivitet er opfyldt. Værdiændringer indregnes i resul- tatopgørelsen. Det er ikke nødvendigt med kursomregning af kurssikrede finansielle instrumenter til opnåelse af resultatmatch, når den sikrede post omregnes til balancedagens valutakurs, og sikringsinstrumentet måles til dagspris med ændringer i værdien indregnet i resultatopgørelsen.

11. Materielle anlægsaktiver

Ejede aktiver

Materielle anlægsaktiver består i PostNord af ejendomme, maskiner, inven- tar samt anlæg under udførelse og acontobetaling. De indregnes i kon- cernen til kostpris efter fradrag af akkumulerede afskrivninger og eventu- elle nedskrivninger. I kostprisen indgår indkøbsprisen samt omkostninger, der er direkte forbundet med at bringe aktivet til det sted og i den stand,

der kræves, for at det kan anvendes i overensstemmelse med hensigten med anskaffelsen.

Resultatet ved afhændelse og udrangering af materielle anlægsaktiver beregnes som forskellen mellem salgsværdien og den regnskabsmæssige værdi. Den gevinst eller det tab, der opstår, indregnes i resultatet. Efterfølgende omkostninger lægges kun til kostprisen, hvis det er sandsynligt, at de fremtidige økonomiske fordele, som er forbundet med tilgangen, vil komme virksomheden til gode, og kostprisen kan beregnes på en pålidelig måde.

Alle andre efterfølgende omkostninger indregnes som omkostning i den periode, de opstår.

Afskrivningsprincipper

Afskrivning foretages lineært over aktivets beregnede brugstid. Grunde afskrives ikke.

Koncernen anvender afskrivning af enkeltelementer, hvilket indebærer, at de separate elementers anslåede brugstid ligger til grund for afskrivningen.

Der anvendes følgende afskrivninger:

Bygninger, anlæg på landjorden og forbedringer af lejede ejendomme	10-50 år
Indretning og installationer i lejede lokaler	5-10 år
Sorteringsudstyr	5-10 år
Køretøjer	3-8 år
IT-udstyr	3-7 år
Andre maskiner og inventar	5 år

Driftsejendomme består af et antal elementer med forskellige brugstider. Hovedinddelingen er bygninger og grunde. Bygningerne består af flere elementer, hvis brugstid varierer.

Følgende hovedgrupper af elementer er identificeret og ligger til grund for afskrivning på bygninger:

Kernekonstruktion/tag	50 år
Udvendige bygningsdele	30-40 år
Indvendige bygningsdele	10 år
Elinstallationer	40 år
Ventilations-/køleanlæg	15-20 år
Afløb/vand	40 år

Afskrivningstider, restværdier og brugstider genvurderes ved slutningen af hvert år.

Nedskrivninger

De regnskabsførte værdier for koncernens materielle anlægsaktiver efterprøves ved hver regnskabsperiodes afslutning for at bedømme, om der er indikation på nedskrivningsbehov. En nedskrivning bogføres som omkostning i årets resultat.

En nedskrivning af aktiver tilbageføres, hvis der både er indikation på, at nedskrivningsbehov ikke længere foreligger, og at der er sket ændringer i de forhold, som lå til grund for beregningen af nedskrivningen.

12. Leasede aktiver

PostNord har indgået finansielle og operationelle leasingaftaler hvad angår maskiner, inventar og lokaler.

Leasingaftaler, som indebærer, at risici og fordele, der er forbundet med besiddelsen, i alt væsentligt er overført til koncernen, klassificeres som finansielle leasingaftaler. Aktiver, som lejes i henhold til finansielle leasingaftaler, indregnes som anlægsaktiv i balancen. Når det leasede aktiv indregnes i regnskabet første gang, vurderes det til den laveste af dagsværdien eller nutidsværdien af minimumleasingafgifterne ved aftalens indgåelse. Forpligtelsen til at betale fremtidige leasingafgifter indregnes som lang- og kortfristede forpligtelser. De leasede aktiver afskrives i henhold til det respektive aktivs brugstid, mens leasingbetalingerne indregnes som rente og amortisering af forpligtelserne.

Alle andre leasingaftaler klassificeres som operationelle leasingaftaler. Afgifter, som skal betales i forbindelse med operationelle leasingaftaler, belaster resultatet lineært over perioden for de respektive leasingaftaler.

13. Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver består i PostNord af goodwill, aktiverede udviklingsomkostninger og øvrige immaterielle anlægsaktiver. De indregnes i balancen til kostpris efter fradrag af eventuelle afskrivninger og nedskrivninger.

Immaterielle aktiver indregnes i balancen, når:

- Der foreligger et identificerbart, ikke-monetært aktiv
- Det er sandsynligt, at de fremtidige økonomiske fordele, som kan henføres til aktivet, vil tilfalde virksomheden.
- Aktivets kostpris kan beregnes på pålidelig måde

Goodwill

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

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

Aktiverede udviklingsomkostninger

Internt genererede immaterielle anlægsaktiver indregnes som aktiverede udviklingsomkostninger og vedrører først og fremmest systemudvikling.

Den regnskabsmæssige værdi omfatter omkostninger, der direkte kan henføres til eksempelvis tjenesteydelser og materiale. Andre udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen som omkostninger, når de afholdes. I balancen er indregnet aktiverede udviklingsomkostninger opgjort til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Andre immaterielle aktiver

Andre immaterielle aktiver består af erhvervede varemærker, kunderelationer, licenser og lignende aktiver. Andre immaterielle aktiver vurderes til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Afskrivningsprincipper

Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen lineært over de immaterielle aktivers forventede brugstid, medmindre en sådan brugstid ikke kan bestemmes. Goodwill og andre immaterielle aktiver med ubestemmelig brugstid eller aktiverede udviklingsarbejder, som ikke er klar til brug, testes for nedskrivningsbehov en gang om året eller så snart, der er indikationer på, at værdien af det pågældende aktiv er faldet.

Afskrivningsberettigede immaterielle aktiver afskrives fra den dato, på hvilken de kan benyttes.

De beregnede brugstider er:

Aktiveret, færdiggjort udviklingsarbejde	3-8 år
Varemærker, kunderelationer, licenser og andre rettigheder	3-10 år

Nedskrivninger

Koncernens regnskabsførte aktiver bedømmes hver balancedag for at vurdere, om der er indikation på nedskrivningsbehov. Foreligger en indikation på nedskrivningsbehov, beregnes aktivets genindvindingsværdi.

For så vidt angår goodwill og andre immaterielle aktiver med ubestemmelig brugstid og immaterielle aktiver, der endnu ikke er taget i brug, beregnes genindvindingsværdien årligt samt ved indikation. En nedskrivning indregnes, når et aktivs eller en pengestrømsfrembringende enheds regnskabsmæssige værdi overstiger genindvindingsværdien. En nedskrivning belaster resultatopgørelsen. Nedskrivning af aktiver, der kan henføres til en pengestrømsfrembringende enhed, allokere i første omgang til goodwill.

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

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

14. Varelager

Varer på lager vurderes til den laveste værdi af henholdsvis kostprisen og nettosalgsprisen. Kostprisen beregnes ved anvendelse af først ind-først ud-metoden (FIFO).

15. Udlodning af udbytte

Udlodning af udbytte indregnes som forpligtelse, når generalforsamlingen har fastsat udlodningen.

16. Personaleydelser

Kortfristede ydelser

Personaleomkostninger henføres til den periode, i hvilken arbejdet blev udført. Ændringer i ferie- og lønforpligtelser indregnes løbende i takt med den ansattes oparbejdede ret til betaling.

I perioder, hvor der afholdes meget ferie, bliver personaleomkostningerne dermed regelmæssigt lavere end den gennemsnitlige periodeomkostning.

Ydelser efter afsluttet ansættelse

Koncernens pensionsforpligtelser omfatter dels ydelsesbaserede pensionsordninger, hvor det fremtidige pensionsniveau afhænger af i første omgang slutløn, dels bidragsbaserede ordninger, hvor der betales præmie, og den ansatte bærer risikoen, for så vidt angår det fremtidige pensionsniveau. Koncernens forpligtelser, for så vidt angår bidragsbaserede ordninger, indregnes som en personaleomkostning i resultatopgørelsen, efterhånden som de indtjenes, ved at den ansatte udfører sine arbejdsopgaver i virksomheden. De ydelsesbaserede ordninger udgøres primært af en til PostNord tilpasset ITP-ordning i Sverige samt en mindre omfattende ordning i Norge. Beregninger foretages for samtlige ydelsesbaserede ordninger i henhold til den såkaldte "projected unit credit method" for at fastsætte nutidsværdien af forpligtelser, hvad angår ydelser til nuværende og tidligere ansatte. Aktuarmæssige beregninger foretages årligt og baseres på aktuarmæssige skøn, der fastsættes årligt i forbindelse med regnskabsafslutningen. Skøn foretages for inflation, ændringer i basisindkomstbeløbet, personaleomsætning, diskonteringsrente, afkastrente og levetid.

Koncernens nettoforpligtelse omfatter de beregnede pensionsforpligtelsers nutidsværdi med fradrag af dagsværdien af aktiver vedrørende pensionsordninger. Ændringer i nettoforpligtelsernes nutidsværdi som følge af ændrede aktuarmæssige skøn behandles som omvurderingseffekter og regnskabsføres i anden totalindkomst. Regnskabsmæssig værdi af pensioner og lignende forpligtelser svarer til forpligtelsernes nutidsværdi på balancedagen, med fradrag af dagsværdien af aktiverne vedrørende pensionsordninger inklusive særskilt lønskat.

Hvis forpligtelsesværdi overstiger pensionsordningernes værdi, indregnes en gæld. Når pensionsordningerne overstiger forpligtelserne, indregnes et aktiv i koncernens balance.

De pensionsudgifter og pensionsforpligtelser, som fastsættes for svenske ordninger, afviger fra beregnede beløb i henhold til IFRS i forhold til det, der regnskabsføres hos den respektive juridiske person. For så vidt angår pensioner og lignende ydelser, der finansieres via bidragsbaserede ordninger, indregnes omkostninger svarende til PostNords årlige bidrag til ordningerne.

Ydelser ved opsigelse

En omkostning til ydelser i forbindelse med personaleopsigelser regnskabsføres, enten når virksomheden ikke længere kan trække tilbuddet til de ansatte tilbage, eller når virksomheden regnskabsfører omkostninger til omstrukturering, afhængigt af hvilket tidspunkt der indtræffer først. Såfremt PostNord afskediger ansatte, udarbejdes der en detaljeret plan, der som minimum omfatter arbejdsplads, stillinger og det forventede antal berørte personer samt ydelser til hver enkelt personalegruppe eller stilling og tidspunktet for planens gennemførelse.

17. Portoforpligtelse

Portoforpligtelsen i PostNord beregnes for solgte, men ikke anvendte frimærker. I beregningen af portoforpligtelsen anlægges skøn, som påvirker forpligtelsens størrelse. Dette skøn er baseret på, hvor mange frimærker

der er solgt, men stadig ikke anvendt i Sverige og Danmark. For at sikre at skønnene er rimelige, gennemføres der undersøgelser i både Danmark og Sverige.

18. Hensættelser

En hensættelse adskiller sig fra andre forpligtelser ved, at der hersker uvisshed om betalingstidspunktet eller størrelsen på indfrielsesbeløbet. En hensættelse indregnes i balancen, når der findes en eksisterende juridisk eller uformel forpligtelse som en følge af en indtruffet hændelse, og at det er sandsynligt, at det vil medføre et træk på de økonomiske ressourcer til indfrielse af forpligtelsen, og at det er muligt at foretage et sandsynligt skøn over beløbet.

En hensættelse til omstrukturering regnskabsføres, når der findes en fastlagt udførlig og formel omstruktureringsplan, og omstruktureringen enten er påbegyndt eller er blevet offentligt tilkendegivet. Der foretages ingen hensættelse til fremtidige driftsomkostninger.

En hensættelse til tabsgivende kontrakter foretages, når de forventede fordele, som koncernen ventes at få af en kontrakt, er mindre end de uundgåelige udgifter til opfyldelse af forpligtelserne i henhold til kontrakten.

19. Skat

Indkomstskat omfatter aktuel og udskudt skat. Indkomstskat indregnes i resultatopgørelsen, undtagen når den underliggende transaktion indregnes i Anden totalindkomst eller direkte i egenkapitalen, hvorved også den tilhørende skattemæssige virkning medtages i hhv. Anden totalindkomst eller egenkapitalen. Aktuel skat er skat, der beregnes af årets skattepligtige resultat, og som skal betales eller modtages i relation til det aktuelle år, med anvendelse af de skattesatser, der er vedtaget, eller i praksis gælder på balancedagen. Omfattet er også en eventuel justering af aktuel skat for tidligere regnskabsperioder.

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

Vurderingen af denne sandsynlighed foretages med udgangspunkt i PostNords forretningsplan og virksomhedsplan.

20. Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser

En eventualforpligtelse indregnes, når der foreligger en mulig forpligtelse som følge af en indtruffen begivenhed, og hvis forekomst bekræftes af en eller flere usikre fremtidige hændelser.

En eventualforpligtelse indregnes ligeledes, når der eksisterer en forpligtelse, som ikke indregnes som gæld eller hensættelse, hvis det ikke er sandsynligt, at det vil medføre et træk på virksomhedens økonomiske ressourcer.

Sikkerhedsstillelser indregnes for afgivne garantier og pantsatte aktiver.

21. Transaktioner med nærtstående parter

Selskabets oplysninger om transaktioner med den svenske og den danske stat er begrænset til relationer, som ikke har forretningsmæssig karakter, hvilket betyder, at nærtstående transaktioner vedrører særlige opgaver fra staten og tilladelser fra myndigheder.

22. Pengestrømsanalyse

Pengestrømsopgørelsen opstilles efter den indirekte metode og fordeles på løbende virksomhed, investeringsvirksomhed og finansieringsvirksomhed. Køb og salg af datterselskaber medtages netto efter købte/solgte likvide midler under investeringsvirksomheden. De pengestrømme, der opstår ved transaktioner i udenlandsk valuta, medtages i koncernens funktionelle valuta gennem omregning af beløbet i den udenlandske valuta med valutakursen på tidspunktet for pengestrømmen.

Likvide midler udgøres af kasse- og bankbeholdninger samt kortfristede investeringsaktiver. Se desuden note 19: Likvide midler.

Note 2 Væsentlige skøn og vurderinger

Ved udarbejdelsen af de finansielle rapporter har selskabsledelsen anlagt en række skøn og vurderinger, som har haft betydning for koncernens regnskabsaflæggelse. Disse skøn og vurderinger er foretaget på grundlag af forhold, som var kendte på tidspunktet for rapporternes afgivelse, og baseres på historiske erfaringer og skøn, som efter selskabsledelsens vurdering er rimelige efter omstændighederne. De af selskabsledelsen dragne konklusioner ligger til grund for de indregnede tal. Faktiske resultater, skøn og vurderinger i fremtidige finansielle rapporter i det kommende år kan adskille sig fra denne rapport på grund af ændrede ydre faktorer og nye erfaringer. De væsentligste skøn og vurderinger for PostNord er foretaget inden for følgende områder:

Immaterielle og materielle anlægsaktiver

Der anlægges skøn for fremtidige forhold til beregning af fremtidige pengestrømme, som bestemmer genindvindingsværdien af goodwill, øvrige immaterielle anlægsaktiver og materielle anlægsaktiver.

Udskudte skatteaktiver

Skatteaktiver i forbindelse med uudnyttede skattemæssige underskud er vurderet på basis af forretningsplaner og vurderinger af fremtidige beskattelige overskud, hvori de skattemæssige underskud kan modregnes.

Pensionsforpligtelser

I den aktuarmæssige beregning af PostNords pensionsforpligtelser foretages et antal vurderinger, som har til formål at ansætte rimelige skøn. Blandt de vigtigste skøn skal nævnes diskonteringsrenten og det fremtidige afkast på investeringsaktiverne, lønudviklingen og inflation. Ændrede skøn på baggrund af forandrede ydre faktorer påvirker PostNords driftsresultat, finansielle poster, netto, anden totalindkomst samt finansielle tilgodehavender og pensionsforpligtelser, som er indregnet i balancen. Ændrede skøn påvirker desuden den anslåede omkostning for det kommende år.

Hensættelser - overgangsbestemmelser

Som en konsekvens af selskabsdannelsen i Sverige i 1994 er PostNord ifaldet en ansvarsforpligtelse (separate overgangsbestemmelser), som betyder, at visse faggrupper kan vælge at gå på tidlig pension i en alder af 60 eller 63 år. Hensættelsen i balancen er beregnet på basis af erfaringen med den andel af personer, som har valgt at udnytte retten til at gå på tidlig pension i henhold til disse bestemmelser. En ændring af udnyttelsesandelen med 5 procentpoint medfører en påvirkning af driftsresultatet i størrelsesordenen +/- SEK 3 mio.

Note 3 Indtægternes fordeling

Nettoomsætning

Nettoomsætningen består primært af udbud af tjenesteydelser.

Øvrige driftsindtægter

SEK mio.	2016	2015
Lejeindtægter	20	18
Forsikringsydelser	0	2
Provisionsindtægter	8	9
Realisationsgevinst, ejendomme	31	521
Realisationsgevinst, maskiner og inventar	8	13
Valutakursgevinster	113	105
Øvrigt	83	97
I alt	263	765

Note 4 Segmentrapportering

Koncernens inddeling i segmenter tager hovedsageligt udgangspunkt i selskabets geografiske hjemsted. Segmenterne PostNord Strålfors og Direct Link er koordinerede efter virksomhedens karakter. For interne transaktioner mellem segmenterne gælder en markedsbestemt prissætning. Der er ikke frihed til at købe eksternt, hvis ydelsen er tilgængelig internt. Der foretages i forhold til den operative struktur, men ikke den juridiske struktur, en omkostningsfordeling af koncernfælles funktioner til kostpris.

Markederne inddeles fra og med 2016 i følgende segmenter: PostNord Sverige, PostNord Danmark (inkl. Tyskland), PostNord Norge, PostNord Finland, PostNord Strålfors, Direct Link samt Øvrigt. Sammenligningstal er omregnede. Segmenterne markedsfører og sælger forretningsområdenes helhedskoncept i Norden.

PostNord Sverige er aktiv inden for brev-, logistikvirksomhed og e-handel på det svenske marked og er ansvarlig for PostNords samlede Fulfilment-virksomhed.

PostNord Danmark er aktiv inden for brev-, logistikvirksomhed og e-handel på det danske marked og er ansvarlig for en del af PostNords virksomhed i Tyskland inden for e-handel og logistik.

PostNord Norge og PostNord Finland er aktive inden for brev-, logistikvirksomhed og e-handel på hhv. det norske og det finske marked.

PostNord Strålfors er aktiv inden for informationslogistik. Virksomheden udvikler og tilbyder kommunikationsløsninger til virksomheder med store kundebaser.

Direct Link er aktiv inden for global distribution af markedskommunikation og lette varer, primært for e-handelsvirksomheder. Der drives virksomhed i USA, Storbritannien, Tyskland, Singapore, Hongkong og Australien.

I Øvrigt indgår forretningsaktiviteter uden for segmenterne, koncerndækkende funktioner inklusive moderselskabet, koncernjusteringer samt poster, der påvirker sammenligneligheden. Koncernjusteringerne vedrører koncernens IFRS-justeringer for pensioner efter IAS 19 Personaleydelser samt finansiell leasing efter IAS 17 Leasingkontrakter. Fra Øvrigt foretages en omkostningsmæssig fordeling til segmenterne i forbindelse med service og ydelser fra de koncernfælles funktioner. I Øvrigt indtægtsføres omkostningsfordelingen under Andre driftsindtægter, internt og i landene omkostningsføres den under Andre omkostninger.

I Elimineringer indgår eliminering af interne transaktioner.

Note 4, forts.

2016 Jan-dec, SEK mio.	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	Direct Link ¹⁾	Øvrigt ¹⁾	Elimine- ringer	Koncer- nens justerede resultat	Poster, der på- virker sammen- lignelig- heden	Koncer- nen
Nettoomsætning, eksternt	21.945	9.141	3.334	714	2.124	989	231	-	38.478	-	38.478
Nettoomsætning, internt	1.081	430	455	270	115	0	2	-2.353	-	-	-
I alt, nettoomsætning	23.025	9.571	3.789	984	2.240	989	233	-2.353	38.478	-	38.478
Andre driftsindtægter, eksternt	153	25	3	1	10	0	71	-	263	-	263
Andre driftsindtægter, internt	232	18	0	0	23	1	3.532	-3.806	-	-	-
I alt, driftsindtægter	23.410	9.614	3.792	985	2.273	990	3.836	-6.159	38.741	-	38.741
Personaleomkostninger	-9.497	-5.372	-897	-106	-542	-70	-705	-10	-17.199	-62	-17.261
Transportomkostninger	-5.147	-1.478	-2.455	-616	-521	-228	0	295	-10.150	-	-10.150
Øvrige omkostninger	-7.210	-3.082	-350	-270	-1.001	-662	-2.628	-5.873	-9.330	-263	-9.593
Afskrivninger og nedskrivninger	-709	-307	-121	-8	-85	-3	-330	-	-1.562	-1.258	-2.820
I alt, driftsomkostninger	-22.563	-10.239	-3.823	-1.000	-2.149	-963	-3.661	6.159	-38.241	-1.583	-39.824
Justeret driftsresultat	847	-625	-31	-15	124	27	174	-	500	-	-
Poster, der påvirker sammenligneligheden	-23	-1.284	-5	-	-275	-	4	-	-1.583	-	-
DRIFTSRESULTAT	824	-1.910	-36	-15	-151	27	178	-	-	-	-1.083
Finansielle poster, netto											-25
Resultat før skat											-1.108
Skat											-475
Periodens resultat											-1.583

2015 Jan-dec, SEK mio.	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	Direct Link ¹⁾	Øvrigt ¹⁾	Elimine- ringer	Koncer- nens justerede resultat	Poster, der på- virker sammen- lignelig- heden	Koncer- nen
Nettoomsætning, eksternt	22.008	9.509	3.707	553	2.251	1.055	268	-	39.351	-	39.351
Nettoomsætning, internt	1.072	478	405	234	84	-	4	-2.277	-	-	-
I alt, nettoomsætning	23.080	9.987	4.112	787	2.335	1.055	272	-2.277	39.351	-	39.351
Andre driftsindtægter, eksternt	151	25	7	1	14	-	67	-	265	500	765
Andre driftsindtægter, internt	281	24	0	0	27	-	3.414	-3.746	-	-	-
I alt, driftsindtægter	23.513	10.035	4.119	788	2.377	1.055	3.753	-6.022	39.616	500	40.116
Personaleomkostninger	-9.813	-5.524	-951	-101	-625	-71	-556	8	-17.633	-589	-18.222
Transportomkostninger	-5.086	-1.383	-2.704	-475	-458	-240	-18	313	-10.051	-	-10.051
Øvrige omkostninger	-7.077	-3.112	-347	-206	-1.095	-666	-2.477	5.701	-9.279	-128	-9.407
Afskrivninger og nedskrivninger	-690	-387	-142	-7	-113	-2	-384	-	-1.726	-146	-1.872
I alt, driftsomkostninger	-22.666	-10.406	-4.144	-789	-2.291	-979	-3.440	6.022	-38.689	-863	-39.552
Justeret driftsresultat	847	-371	-25	-1	86	78	313	-	927	-	-
Poster, der påvirker sammenligneligheden	-97	84	-9	-	-122	-	-219	-	-363	-	-
DRIFTSRESULTAT	750	-287	-34	-1	-36	78	94	-	-	-	564
Finansielle poster, netto											-113
Resultat før skat											451
Skat											-173
Periodens resultat											278

¹⁾ Fra og med 1. kvartal 2016 rapporteres virksomheden Direct Link som et selvstændigt segment. Tidligere indgik Direct Link i Øvrigt. Sammenligningstal er omregnede.

Inddeling i geografiske områder baseret på virksomhedens hjemsted, SEK mio.	2016				2015			
	Indtægter	I alt, aktiver	Anlægs- aktiver ¹⁾	Investeringer, materielle og immaterielle aktiver	Indtægter	I alt, aktiver	Anlægs- aktiver ¹⁾	Investeringer, materielle og immaterielle aktiver
Sverige	23.085	12.195	7.301	714	23.457	13.515	6.593	708
Danmark	8.670	5.399	1.902	397	9.665	6.488	3.854	189
Norge	3.926	3.707	2.403	67	4.211	3.368	2.449	179
Finland	1.096	477	239	8	830	477	219	22
Andre lande	1.964	657	34	8	1.953	875	138	11
I alt	38.741	22.435	11.879	1.194	40.116	24.723	13.253	1.109

¹⁾ Anlægsaktiver er aktiver, som omfatter beløb, som forventes at blive inddrevet mere end tolv måneder efter rapportperiodens slutning.

Note 5 Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer

Gennemsnitligt antal ansatte pr. land	2016				2015			
	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd, %	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd, %
Sverige	6.789	13.750	20.539	67	7.272	14.190	21.462	66
Danmark	3.429	7.054	10.483	67	3.703	7.661	11.364	67
Norge	249	1.191	1.440	83	251	1.262	1.513	83
Finland	103	145	248	58	88	178	266	67
Andre lande	280	288	568	51	268	383	651	59
I alt	10.850	22.428	33.278	67	11.582	23.674	35.256	67

Personaleomkostninger, SEK mio.	2016	2015
Lønninger og andre ydelser	13.208	14.219 ¹⁾
Lovbestemte bidrag til social sikring	2.581	2.577
Pensionsomkostninger ²⁾	1.385	1.351
Øvrige personaleomkostninger	87	75
I alt	17.261	18.222

¹⁾ Lønninger og andre ydelser er ændret sammenlignet med Årsrapporten 2015. Hensættelser anføres nu opdelt på lønninger og andre ydelser og øvrige omkostninger. Tidligere anførtes hensættelser i deres helhed som øvrige omkostninger.

²⁾ Af koncernens pensionsomkostninger vedrører SEK 8 mio. (5 mio.) nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører. Udestående forpligtelser til disse udgør SEK 177 mio. (158 mio.)

Specifikation af lønninger og andre ydelser pr. land, SEK mio.	2016					2015				
	Adm. direktør ¹⁾	Heraf bonus ²⁾	Heraf fra-trædelses-vederlag	Andre ansatte	I alt	Adm. direktør ¹⁾	Heraf bonus ²⁾	Heraf fra-trædelses-vederlag	Andre ansatte	I alt
Sverige	16	-	-	7.121	7.137	20	1	-	7.348	7.368
Danmark	10	-	4	4.978	4.988	9	-	-	5.098	5.107
Finland	3	-	-	796	799	5	-	-	840	845
Norge	2	-	-	122	124	4	-	-	109	113
Andre lande	5	-	-	155	160	3	-	-	184	187
I alt	36	-	4	13.172	13.208	41	1	-	13.579	13.620

¹⁾ Med adm. direktør menes nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører.

²⁾ Ved erhvervelse af datterselskaber fandtes opgørelser om bonus til den adm. direktør, under forudsætning af at målsætningen for EBIT blev opfyldt eller overgået, hvilket var tilfældet i to datterselskaber. Disse var tidsbegrænsede til og med årsopgørelsen 2014, og sidste udbetaling fandt sted i 2015.

Specifikation af lønninger og andre vederlag til koncernledelsen, SEK mio.	2016				2015			
	Grund-løn	Pensions-omkost-ninger	Andre ydelser	I alt	Grund-løn	Pensions-omkost-ninger	Andre ydelser	I alt
Håkan Ericsson, administrerende direktør	9,4	2,8	0,1	12,3	9,1	2,7	0,1	11,9
I alt, administrerende direktør	9,4	2,8	0,1	12,3	9,1	2,7	0,1	11,9
Johanna Allert	2,4	0,7	0,1	3,2	2,2	0,6	0,1	2,9
Gunilla Berg	4,4	1,3	0,1	5,8	4,3	1,3	0,0	5,6
Henning Christensen (t.o.m. juni 2016) ¹⁾	8,2	0,0	0,1	8,3	3,6	0,0	0,1	3,7
Joss Delissen (t.o.m. dec. 2015)	3,0	0,9	0,0	3,9	3,1	0,9	0,0	4,0
Björn Ekstedt (f.o.m. februar 2016)	2,5	0,8	0,1	3,4	-	-	-	-
Andreas Falkenmark	3,8	1,1	0,1	5,0	4,0	1,2	0,1	5,3
Annemarie Gardshol	3,6	1,1	0,0	4,7	3,5	1,1	0,0	4,6
Finn Hansen	3,9	0,0	0,0	3,9	3,8	0,0	0,0	3,8
Anders Holm	3,3	1,0	0,1	4,4	3,3	0,9	0,1	4,3
Tim Jörnson (f.o.m. 1 juli 2016)	1,8	0,5	0,0	2,3	-	-	-	-
Peter Kjær Jensen	3,5	0,4	0,1	4,0	2,9	0,9	0,1	3,9
Kristina Lilja	2,1	0,6	0,0	2,7	2,0	0,6	0,0	2,6
Per Mossberg	3,1	0,9	0,1	4,1	3,1	0,9	0,1	4,1
Robin Olsen	3,2	0,2	0,3	3,7	3,6	0,2	0,2	4,0
Jan Starrsjö	2,1	0,6	0,0	2,7	-	-	-	-
I alt, andre i koncernledelsen	50,9	10,1	1,1	62,1	39,4	8,6	0,8	48,8
I alt, koncernledelsen	60,3	12,9	1,2	74,4	48,5	11,3	0,9	60,7

¹⁾ Hensættelse til fra-trædelsesvederlag inkluderet.

Note 5, forts.

Vederlag til ledende medarbejdere

For samtlige ledende medarbejdere i Sverige udbetales pensionsbidrag, der svarer til højst 30% af månedslønnen. Pensionsalderen er ifølge disse aftaler 65 eller 62 år.

For ledende medarbejdere, som er ansat i Danmark, indgår pensionsomkostningerne i lønnen, og pensionsalderen følger Danmarks lovgivning. For ledende medarbejdere i Norge gælder norsk arbejdsret med samme pensionsvilkår som for øvrige ansatte, og pensionsalderen er 65 år.

Pensionsforpligtelser for den administrerende direktør er fastsat til 30% af månedslønnen, og opsigelsestiden er 6 måneder både fra den administrerende direktør og arbejdsgiverens side.

Andre medlemmer af koncernledelsen har en opsigelsesperiode på 6-12 måneder ved opsigelse fra arbejdsgiversiden og 6 måneder ved egen opsigelse. Hvis opsigelsen sker på initiativ af arbejdsgiveren, kommer et fratrædelsesvederlag til udbetaling, som svarer til værdien af månedslønnen i højst 12 måneder. I nyindgåede ansættelsesaftaler indgår fremover ikke værdien af firmabil i grundlaget til beregning af fratrædelsesvederlaget. Der findes stadig ældre ansættelsesaftaler, hvor værdien af firmabil indgår i beregningsgrundlaget for fratrædelsesvederlaget.

For ledende medarbejdere gælder reglen om, at der fra opsigelsesløn og fratrædelsesvederlag fratrækkes indkomst, som modtages i forbindelse med ny stilling eller egen virksomhed.

Sammendrag af retningslinjer for vederlag til ledende medarbejdere som vedtaget på generalforsamling den 28. april 2016

Det samlede vederlag til ledende medarbejdere skal være velafbalanceret, konkurrencedygtigt, indeholde en maksimumgrænse, være rimeligt og i

overensstemmelse med formålet samt bidrage til god etik og virksomhedskultur. Vederlaget skal ikke være lønførende i forhold til sammenlignelige virksomheder, men være præget af mådehold.

For koncernchefen og andre ledende medarbejdere i koncernen, som er ansatte i Sverige, tegnes individuelle præmiebaserede pensionsaftaler, idet udgiften hertil maks. må udgøre 30% af den faste månedsløn. Obligatoriske forsikringer tegnes inden for rammerne af denne udgift. Pensionsalderen er for nærværende 62 eller 65 år. Ved fremtidig rekruttering skal den være 65 år. Ledende medarbejdere, som er ansat i Danmark og Norge, er omfattede af fuldt ud præmiebaserede pensioner, og pensionsalderen skal følge det respektive lands retningslinjer og praksis.

Ved indgåelse af nye ansættelseskontrakter må opsigelsesvarslet i forbindelse med opsigelse fra arbejdsgiverens side ikke overstige seks måneder. Allerede indgåede ansættelsesaftaler med et opsigelsesvarsel på 12 måneder fra arbejdsgiverens side er fortsat gyldige. Ved opsigelse af ansættelsesaftalen fra den ledende medarbejders side er opsigelsesvarslet seks måneder. Ved opsigelse fra arbejdsgiverens side kan fratrædelsesvederlaget modsvare højst 12 månedslønninger. Ved ny ansættelse eller indkomst fra anden erhvervsvirksomhed skal hhv. lønnen i opsigelsesperioden og fratrædelsesvederlaget reduceres med et beløb, der svarer til den nye indkomst.

Der skal ikke gives variabel løn til de ledende medarbejdere. Under hensyntagen til de øvrige principper i den svenske regerings retningslinjer for ansættelsesvilkår for ledende medarbejdere i statsejede virksomheder er det muligt at give variabel løn til øvrige ansatte.

Kønsfordeling blandt ledelsesmedlemmer, %	31. dec. 2016		31. dec. 2015	
	Andel kvinder	Andel mænd	Andel kvinder	Andel mænd
Koncernbestyrelse	38	62	38	62
Koncernledelse	29	71	31	69
Bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører i datterselskaber	36	64	39	61

Vederlag til bestyrelsen for koncernen samt PostNord AB, SEK tusinde ^{1) 2)}	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget	2016	2015
Jens Moberg		Formand	678	638
Gunnel Duveblad	Formand		332	313
Mette Grunnet (fr.o.m. april 2016)	Bestyrelsesmedlem		244	-
Sisse Fjelsted Rasmussen (t.o.m. marts 2016)	Bestyrelsesmedlem		75	300
Christian Ellegaard	Bestyrelsesmedlem		319	300
Magnus Skåninger	Bestyrelsesmedlem		-	-
Anitra Steen		Bestyrelsesmedlem	294	275
Mats Abrahamsson		Bestyrelsesmedlem	294	275
Torben Janholt		Bestyrelsesmedlem	294	275
I alt			2.526	2.376

¹⁾ Bestyrelsesmedlemmer har ret til at fakturere via selskab eller enkeltmandsfirma med efterfølgende sociale bidrag. Uanset fremgangsmåde er det omkostningsneutralt for PostNord.

²⁾ Regnskabsførte beløb vedrører vederlag for bestyrelses- og udvalgsarbejde som vedtaget på generalforsamlingerne 2015 og 2016 vedrørende regnskabsåret 2016.

Vederlag vedtaget på ordinær generalforsamling 28. april 2016, SEK tusinde	Bestyrelse	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Formand	650	63	38
Bestyrelsesmedlem	275	50	25

Note 6 Andre omkostninger

SEK mio.	2016	2015
Lokaleomkostninger	2.108	2.104
Hensættelser ¹⁾	97	73
Terminalafgifter	1.220	1.198
Omkostninger, varer og materialer	786	889
Indkøbte IT-ressourcer	1.601	1.499
Aktiveret arbejde for egen regning, IT	-173	-58
Øvrigt	3.954	3.702
I alt	9.593	9.407
Specifikation af hensættelser og tilbageførsler i forbindelse med omstruktureringstiltag		
PostNord Sverige	27	4
PostNord Danmark	40	31
PostNord Norge	-	-
PostNord Strålfors	30	7
Andre lande og elimineringer	-	31
I alt	97	73

¹⁾ Se desuden note 23 Andre hensættelser. Tidligere år er omregnet som følge af omallokering af omkostninger til hensættelser mellem personaleomkostninger og øvrige driftsomkostninger.

Note 7 Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer

SEK mio.	2016	2015
KPMG		
Revisionsopgaver	10	12
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	2	2
Skatterådgivning	1	1
Andre ydelser	1	1
I alt	14	16

Som revisionsopgaver anses lovfæstet revision af årsrapporten og koncernregnskabet og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning, samt revision og anden gennemgang udført i overensstemmelse med overenskomst eller aftale.

Dette inkluderer øvrige arbejdsopgaver, som det tilkommer virksomhedens revisor at udføre, samt rådgivning eller anden assistance, som foranlediges af iagttagelser ved en sådan gennemgang eller gennemførelse af sådanne øvrige arbejdsopgaver.

Note 8 Finansielle poster, netto

SEK mio.	2016	2015
Finansielle indtægter		
Renteindtægter	7	12
Renteindtægter i forbindelse med pensioner	25	-
Andre finansielle indtægter	17	9
I alt	49	21
Finansielle omkostninger		
Renteomkostninger	-64	-83
Renteomkostninger i forbindelse med pensioner	0	-25
Renteomkostninger i forbindelse med finansiel leasing	0	0
Andre finansielle omkostninger	-10	-11
Valutakursudsving, netto	0	-14
I alt	-74	-134
Finansielle poster, netto	-25	-113

Se desuden note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter. For renteomkostninger i forbindelse med pensioner, se desuden note 22 Pensioner.

Note 9 Skat

SEK mio.	2016	2015
Aktuel skat	-57	-55
Udskudt skat		
Ændringer, udskudt skat på materielle anlægsaktiver	-39	224
Øvrige midlertidige forskelle i balanceposter	-187	-336
Ændringer, udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud	-192	-6
I alt	-418	-118
I alt, skat	-475	-173

	2016		2015	
Afstemning af effektiv skattesats	%	SEK mio.	%	SEK mio.
Resultat før skat	22	-1.108	22	451
Skat iflg. gældende skattesats for moderselskabet		244		-99
Ikke-fradragsberettigede omkostninger		-208 ¹⁾		-35 ¹⁾
Ikke-skattepligtige indtægter		6		3
Ikke-aktiveret underskud, solgte selskaber		-57		-
Effekt af ikke-aktiveret underskud		-271		-20
Omvurdering, udskudt skat		-133		-
Skat, som vedrører tidligere år		-24		-
Effekt af ændrede skattesatser		1		-8
Effekt af andre skattesatser i udenlandske selskaber		-9		-5
Øvrigt		-24		-9
I alt		-475		-173

¹⁾ Heraf kan SEK -176 mio. (-22 mio.) henføres til nedskrivninger af goodwill og andele i associerede virksomheder.

Ikke-aktiverede, uudnyttede skattemæssige underskud vedrører aktiviteter i udlandet, se note 16.

Note 10 Immaterielle anlægsaktiver

SEK mio.	Goodwill		Andre immaterielle anlægsaktiver					
	Goodwill		Licenser og lignende aktiver		Aktiverede udviklingsomkostninger		I alt, andre immaterielle anlægsaktiver	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Kostpris, primo	3.300	3.380	1.778	2.432	2.553	2.064	4.331	4.496
Erhvervelse af datterselskaber/virksomheder	14	58	-	15	-	-	-	15
Afhændelse af datterselskaber	-59	-	-4	-	-16	-	-20	-
Årets investeringer	-	-	6	27	175	55	181	82
Frasalg/afvikling	-	-	-32	-156	-365	-12	-397	-168
Reklassifikationer	-	-	41	-477	58	477	99 ¹⁾	-
Omregningsdifferencer	149	-138	62	-63	48	-31	110	-94
Akkumulerede kostpriser, ultimo året	3.404	3.300	1.851	1.778	2.453	2.553	4.304	4.331
Afskrivninger, primo	-	-	-1.212	-1.440	-1.399	-1.047	-2.611	-2.487
Årets afskrivninger	-	-	-144	-221	-200	-156	-344	-377
Erhvervelse af datterselskaber/virksomheder	-	-	-	-2	-	-	-	-2
Afhændelse af datterselskaber	-	-	2	-	13	-	15	-
Frasalg/afvikling	-	-	28	155	296	22	324	177
Reklassifikationer	-	-	-	250	-30	-250	-30 ¹⁾	-
Omregningsdifferencer	-	-	-48	46	-37	32	-85	78
Akkumulerede afskrivninger, ultimo året	-	-	-1.374	-1.212	-1.357	-1.399	-2.731	-2.611
Nedskrivninger, primo	-64	-8	-19	-86	-746	-604	-765	-690
Årets nedskrivninger	-796	-58	-2	-9	-4	-73	-6	-82
Afhændelse af datterselskaber	59	-	2	-	3	-	5	-
Frasalg/afvikling	-	-	-	-	51	-	51	-
Reklassifikationer	-	-	-	76	-	-76	-	-
Omregningsdifferencer	-3	2	6	-	-10	7	-4	7
Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året	-804	-64	-13	-19	-706	-746	-719	-765
Ultimobalance	2.600	3.236	464	547	390	408	854	955

¹⁾ Reklassifikation fra materielle anlægsaktiver.

Andre immaterielle anlægsaktiver

Internt genererede immaterielle aktiver indregnes som "Aktiverede udviklingsomkostninger" og er først og fremmest relateret til systemstøtte. Aktiverede udviklingsomkostninger udgjorde pr. 31. december 2016 en regnskabsført værdi på SEK 390 mio. (408 mio.)

Andre immaterielle anlægsaktiver vedrørte primært licenser og lignende aktiver.

Licenser og lignende aktiver udgjorde pr. 31. december 2016 en regnskabsført værdi på SEK 464 mio. (547 mio.)

Årets investeringer vedrører først og fremmest systemudvikling i overensstemmelse med PostNords strategi for fælles nordiske IT-løsninger. Der er ikke sket ændringer i afskrivningsperioder i 2016. Se anvendte afskrivningsperioder i Note 1 Regnskabspraksis. Vedrørende anskaffelser af immaterielle anlægsaktiver gennem erhvervelse af datterselskaber, se i øvrigt note 30 Erhvervelser og afhændelser.

Andre immaterielle anlægsaktiver er nedskrivningstestet, hvilket har medført nedskrivninger med SEK 6 mio. (82 mio.), primært i forbindelse med aktiverede udviklingsomkostninger vedrørende systemstøtte.

Goodwill

Goodwill regnskabsføres som et immaterielt anlægsaktiv med ubestemt brugstid til kostprisen med fradrag af akkumuleret nedskrivning. Goodwill udgjorde pr. 31. december 2016 en regnskabsført værdi på SEK 2.600 mio. (3.236 mio.).

Nedskrivningstest

Koncernens goodwill er, for at kunne teste nedskrivningsbehovet, allokert til pengestrømsfrembringende enheder i henhold til PostNords forretningsmæssige organisation. Da erhvervede virksomheders produktion og salg er integreret med anden PostNord-virksomhed, er det ikke længere muligt at adskille de oprindeligt erhvervede enheders pengestrømme og aktiver. Test af goodwillværdier har i visse tilfælde fundet sted på et højere niveau af grupper af pengestrømsfrembringende enheder, dog højst pr. driftssegment. Fordelingen mellem pengestrømsfrembringende enheder/grupper vises i nedenstående tabel.

Pengestrømsfrembringende enhed	Goodwill 31. dec., SEK mio.		Vækstrate efter prognoseperioden, (%)		Diskonteringsrente før skat, (%)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
PostNord Sverige	1.056	1.054	0,5	1	10,3	12,8
PostNord Danmark	-	739	-	1	-	12,3
PostNord Norge	950	861	1,6	2,6	8,9	12,1
PostNord Strålfors	436	430	1	2	12,9	11,9
PostNord Finland	149	143	2	3	10,7	14,5
Andre pengestrømsfrembringende enheder	9	9	-2-2	-1-2,5	10-12,2	11,9-12,6
I alt, goodwill	2.600	3.236				

Note 10, forts.

Genvindingsværdien for en enkelt pengestrømsfrembringende enhed/ gruppe af pengestrømsfrembringende enheder udgøres af den højeste værdi af henholdsvis dens nytteværdi og dagsværdi minus salgsomkostninger. En nedskrivning regnskabsføres for en pengestrømsfrembringende enhed, hvis genvindingsværdien er lavere end den regnskabsførte værdi. Nedskrivning sker i første omgang i forhold til goodwill og i anden omgang i forhold til øvrige aktiver, som indgår i den pengestrømsfrembringende enhed, og som omfattes af test i henhold til IAS 36 Nedskrivninger, det vil sige materielle og immaterielle anlægsaktiver.

Nytteværdi

Genvindingsværdien af de pengestrømsfrembringende enheder bortset fra PostNord Danmark er beregnet på baggrund af nytteværdierne ved diskontering af forventede fremtidige pengestrømme baseret på ledelsens treårige forretningsplan med ekstrapolering af nettopengestrømmene efter den nævnte treårsperiode. Ledelsens skøn afspejler historiske erfaringer, analyser af udviklingen i omverdenen og anden tilgængelig ekstern information. De væsentligste skøn ved fastsættelse af fremtidige pengestrømme omfatter anslået vækst i nettoomsætningen, omkostningsudvikling og driftskapitalbehov. Alle skøn foretages pr. pengestrømsfrembringende enhed eller gruppe af pengestrømsfrembringende enheder. Vækst-raten i terminalperioden, det vil sige efter den treårige prognoseperiode, antages at udgøre -2 procent til 2 procent (-1 procent til 3 procent), og diskonteringsrenten før skat udgør 8,9-12,9 procent (11,9-14,5 procent). Ved fastsættelsen af diskonteringsrenten tages der blandt andet hensyn til typen af virksomhed samt risiko- og størrelsestillæg.

Dagsværdi minus salgsomkostninger.

For PostNord Danmark er genvindingsværdien beregnet til dagsværdi minus salgsomkostninger, da denne værdi er vurderet til at være højere end nytteværdien. PostNord Danmark står over for en større successiv omstilling af virksomheden, men reglerne i IAS 36 tillader ikke, at en nytteværdi tager højde for effekter af fremtidige omstruktureringstiltag, hvilket derimod er muligt ved beregning af dagsværdi minus salgsomkostninger.

Dagsværdien for aktiverne er beregnet på basis af diskonterede pengestrømme. De væsentligste skøn udgøres af omsætning, omkostningsudvikling og driftskapitalbehov. Prognoseperioden er fem år og bygger på ledelsens forretningsplan for PostNord Danmark for årene 2017-2019 og en efterfølgende prognose for årene 2020-2021 med tillæg for nutidsværdi af vurderet terminalværdi. Som diskonteringsrente er der anvendt en WACC (gennemsnitlige kapitalomkostninger) på 12 procent, hvilket svarer til en rente på 15,4 procent før skat.

Ved nedskrivningstesten i forbindelse med årsregnskabet fremkom et nedskrivningsbehov i den pengestrømsfrembringende enhed PostNord Danmark, hvorved goodwill blev nedskrevet med SEK 796 mio. til nul. Den resterende negative værdi indikerer et nedskrivningsbehov også for materielle anlægsaktiver. I overensstemmelse med IAS 36 p.105 er forskellen mellem dagsværdierne og de opgjorte værdier vurderet på aktivniveau. Vurderingen resulterede i nedskrivninger, som kan henføres til bygninger, lejde lokaler samt sorteringsudstyr med relation til brevvirksomheden med SEK 389 mio. til SEK 1.638 mio., hvilket modsvarer genvindingsværdien af de materielle anlægsaktiver i den pengestrømsfrembringende enhed PostNord Danmark (se desuden Note 11).

Følsomhedsanalyse vedrørende eksisterende goodwill

Følsomheden i beregningerne af de pengestrømsfrembringende enheder ud over PostNord Danmark, hvis goodwillværdi er nedskrevet i sin helhed, tyder på, at goodwillværdien bør kunne opretholdes ved rimelige ændringer i væsentlige skøn med undtagelse af PostNord Norge.

Følsomheden i beregningerne af den pengestrømsfrembringende enhed PostNord Norge tyder på, at goodwillværdien ikke ville kunne opretholdes, hvis den langsigtede overskudsgrad skulle falde med 0,5%, diskonteringsrenten øges med 0,5%, eller hvis den langsigtede vækstrate skulle falde med 0,5% sammenlignet med henholdsvis den diskonteringsrente på 7,4% efter skat eller vækstrate på 1,6%, som anvendtes til at beregne nytteværdien.

Note 11 Materielle anlægsaktiver

SEK mio.	Grunde og bygninger		Maskiner og inventar		Anlæg under udførelse og acontobetaling		I alt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Kostpris, primo	5.850	7.272	15.769	15.922	536	448	22.155	23.642
Erhvervelse af datterselskaber	-	39	-	5	-	17	-	61
Andre anskaffelser	103	45	826	604	72	378	1.001	1.027
Frasalg/afvikling	-114	-33	-1.883	-790	-12	-	-2.009	-823
Reklassifikationer	13 ¹⁾	-1.208 ¹⁾	-10 ¹⁾	335	-191	-294	-188	-1167
Omregningsdifferencer	229	-265	338	-307	15	-13	582	-585
Akkumulerede kostpriser, ultimo året	6.081	5.850	15.040	15.769	420	536	21.541	22.155
Afskrivninger, primo	-1.637	-2.075	-11.795	-11.597	-	-	-13.432	-13.672
Årets afskrivninger	-132	-143	-1.075	-1.172	-	-	-1.207	-1.315
Erhvervelse af datterselskaber	-	-	-	-5	-	-	-	-5
Frasalg/afvikling	29	22	1.790	744	-	-	1.819	766
Reklassifikationer	22 ¹⁾	465 ¹⁾	32 ¹⁾	8	-	-	54	473
Omregningsdifferencer	-81	94	-256	227	-	-	-337	321
Akkumulerede afskrivninger, ultimo året	-1.799	-1.637	-11.304	-11.795	-	-	-13.103	-13.432
Nedskrivninger, primo	-16	-6	-43	-41	-	-	-59	-47
Årets nedskrivninger ²⁾	-178	-10	-286	-2	-	-	-464	-12
Frasalg/afvikling	29	-	48	-	-	-	77	-
Reklassifikation	1	-	2	-	-	-	3	-
Omregningsdifferencer	-	-	-1	-	-	-	-1	-
Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året	-164	-16	-280	-43	-	-	-444	-59
Ultimobalance	4.118	4.197	3.456	3.931	420	536	7.994	8.664

¹⁾ Reklassifikation til andre immaterielle anlægsaktiver SEK 69 mio. (-) og aktiver med salg for øje SEK 62 mio. (639 mio.).

²⁾ Af årets nedskrivninger vedrører SEK 389 mio. nedskrivning i Danmark, heraf bygninger SEK 157 mio. og maskiner og inventar SEK 232 mio.

Note 12 Leasede maskiner og inventar, leje af lokaler

Operationelle leasingaftaler

Koncernen har i løbet af året betalt leasingafgifter på SEK 1.384 mio. (1.308 mio.). Pr. balancedagen udestod leasingafgifter med det på det tidspunkt gældende kurs- og renteniveau for koncernen på SEK 4.945 mio. (4.907 mio.). Minimumleasingudgifter for den operationelle leasing forfalder til betaling med følgende fordeling:

SEK mio.	Maskiner og inventar		Lokaler	
	2016	2015	2016	2015
Inden for et år	72	74	1.172	1.173
Mellem et og fem år	81	92	2.438	2.449
Over fem år	-	-	1.181	1.119
I alt	153	166	4.791	4.741

Finansielle leasingaftaler

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

SEK mio.	Minimum-leasingafgifter		Rente		Nutidsværdi	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Inden for et år	6	9	0	1	6	8
Mellem et og fem år	6	11	0	1	6	10
I alt	12	20	0	2	12	18

Finansielle leasingaktiver

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

SEK mio.	2016	2015
Kostpriser		
Maskiner og inventar	100	91
Ultimobalance	100	91
Akkumulerede afskrivninger		
Maskiner og inventar	-84	-76
Ultimobalance	-84	-76
Bogført værdi	16	15

Leasingafgifterne for finansiell leasing udgjorde SEK 6 mio. (10 mio.).

I note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter angives forfaldsfordelingen for de langfristede forpligtelser, som kan henføres til finansiell leasing.

Se også note 25 Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser.

Note 13 Andele i associerede virksomheder og joint ventures

Andele i associerede virksomheder

Post Danmark A/S ejer ved regnskabsårets afslutning kapitalandele i den associerede virksomhed e-Boks A/S til en værdi af SEK 68 mio. (68 mio.). Selskabet e-Boks A/S har hovedsæde i København og ejes med 50%.

I årets løb har Post Danmark A/S erhvervet 25% af den associerede virksomhed eHUBnordic ApS. Ved årets slutning regnskabsføres kapitalandele i selskabet til en værdi af SEK 1 mio. Selskabet eHUBnordic ApS har sit hovedsæde i København.

Andele i joint ventures

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

Note 14 Finansielle investeringsaktiver

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Finansielle investeringsaktiver, som er anlægsaktiver		
Kapitalforsikring	170	152
Andre langfristede finansielle investeringsaktiver	92	98
Ultimobalance	262	250
Kortfristede investeringsaktiver, som er omsætningsaktiver		
Andre kortfristede investeringsaktiver	351	-
Ultimobalance	351	-

Note 15 Langfristede tilgodehavender

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Afdækkede ydelsesbaserede sygepensionsordninger vurderet i henhold til IAS 19	790	867
Ydelsesbaserede ordninger vurderet i henhold til IAS 19	410	1.000
Deposita, lejede lokaler	35	41
Øvrigt	66	37
I alt	1.301	1.945

Note 16 Udskudt skat

SEK mio.	2016				2015			
	Primo-balance	Indregnet i resultat-opgørelsen	Erhvervelse / afhændelse af virksomhed, regnskabsført i anden totalindkomst	Ultimo-balance	Primo-balance	Indregnet i resultat-opgørelsen	Erhvervelse / afhændelse af virksomhed, regnskabsført i anden totalindkomst	Ultimo-balance
Udskudt skatteaktiv								
Andre hensættelser	376	-271	-4	101	441	-65	-	376
Udnyttede skattemæssige underskud	206	-192	-2 ¹⁾	12	212	-6	-	206
Finansiell leasing	-	-	-	-	1	-1	-	-
Omsætningsaktiver	2	3	-	5	-	2	-	2
Modregning af forpligtelser	-99	-	104	4	-88	-	-11	-99
I alt	484	-460	98	122	566	-70	-11	484
<i>heraf udland</i>	<i>234</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>41</i>	<i>194</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>234</i>
Udskudt skatteforpligtelse								
Immaterielle anlægsaktiver	-16	-4	-	-20	-21	5	-	-16
Materielle anlægsaktiver	-274	-39	1 ¹⁾	-312	-498	224	-	-274
Omsætningsaktiver	-	-	-	-	-14	14	-	-
Hensættelser til pensioner	-669	85	88	-496	-205	-291	-173	-669
Modregning af tilgodehavender	99	-	-104	-4	88	-	11	99
I alt	-861	42	-15	-832	-650	-48	-162	-861
<i>heraf udland</i>	<i>-76</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-145</i>	<i>-229</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-76</i>

¹⁾ Afhændet virksomhed.

Tilgodehavender og forpligtelser i Sverige er nettoindregnet med SEK 255 mio. (300 mio.), mens andre tilgodehavender og forpligtelser er indregnet med bruttobeløb. Tilgodehavender i udlandet er indregnet med SEK 41 mio. (234 mio.) og forpligtelser med SEK 145 mio. (76 mio.).

Forfaldstidspunkter, skattebeløb

SEK mio.	Aktiverede udnyttede skattemæssige underskud		Udnyttede skattemæssige underskud, hvor udskudte skatteaktiver ikke blev indregnet	
	2016	2015	2016	2015
Forfalder ikke	12	206	266	108

Udnyttede skattemæssige underskud, hvor udskudte skatteaktiver ikke blev indregnet, udgjorde SEK 266 mio. (-) i Danmark, - (SEK 102 mio.) i Frankrig.

Disse udskudte skatteaktiver er ikke indregnet, da det vurderes, at fradragene ikke kan udnyttes inden for en overskuelig fremtid.

Ud over ikke indregnede udskudte skatteaktiver er fradragsberettigede temporære differencer ikke indregnet, hvilket beløb sig til SEK 255 (-) mio. vedrørende Danmark.

Note 17 Varebeholdninger

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Handelsvarer m.m.	52	67
Råvarer	48	83
Ultimobalance	101	150

Hovedparten af handelsvarerne findes i PostNord Group AB og Post Danmark A/S, mens råvarerne findes i Strålfors.

Lager nedskrivning er foretaget med SEK 4 mio. (1 mio.).

Note 18 Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Tilgodehavende porto	93	95
Tilgodehavende provisionsindtægter	0	2
Forudbetalt leje	220	275
Forudbetalte forsikringspræmier	25	25
Forudbetalt løn	127	133
Terminalafgifter	423	461
Derivater	13	1
Andre poster	227	259
Ultimobalance	1.128	1.251

Note 19 Likvide midler

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Kasse- og bankbeholdninger	1.036	1.894
Kortfristede investeringsaktiver, som kan sidestilles med likvide midler	541	-
Ultimobalance	1.577	1.894

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

Note 20 Resultat pr. aktie

SEK	2016	2015
Resultat pr. aktie	-0,79	0,14

Resultat pr. aktie beregnes ved, at koncernens regnskabsførte resultat, som kan henføres til moderselskabets aktionærer, divideres med gennemsnitligt antal aktier. Der foreligger ingen instrumenter med udvædende virkning.

Note 22 Pensioner

I note 1 Regnskabspraksis findes en beskrivelse af PostNords pensionsordninger. Koncernen har både ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger. Der findes desuden et par personalegrupper, som har ret til alderspension ved en lavere alder på grund af særskilt aftale i forbindelse med selskabsdannelsen. Postens Pensionsstiftelse forvalter pensionsforpligtelserne i PostNord Group AB og PostNord Sverige AB. Se oplysninger vedrørende mellemværendet mellem koncernen og Postens Pensionsstiftelse i afsnittet Pensionsaktiver samt note 28 Transaktioner med nærtstående parter. Postens Pensionsstiftelse reguleres af den svenske lov (1967:531) om sikring af pensionsforpligtelser m.m. (Tryggandelagen). Stiftelsen står under tilsyn af Länsstyrelsen i Stockholms län og den svenske Finansinspektion. I 2016 overgik PostNord, efter aftale med de centrale parter, til PRI-regningsgrundlaget fra Finansinspektionens beregningsgrundlag for ITP-P ydelsesbaserede pensioner i henhold til Tryggandelagen. PostNords Försäkringsforening hører under den svenske lov om offentligt støttede foreninger (1972:262) og er under tilsyn af den svenske Finansinspektion. Det betyder bl.a., at PostNords Försäkringsforening skal have et kapitalgrundlag, der overstiger den nødvendige solvensmargin. Norges pensionsordninger hører under den norske Foretakspensionsloven, og i Frankrig justeres pensionsordningen i henhold til kollektivt aftaler i den grafiske industri. Koncernens pensionsaktiver er for 99,99% (99,98%) vedkommende relateret til optjente pensionsydelse i de svenske selskaber. Den resterende del hører til koncernens franske (afhændet i 2016) og norske virksomhed.

Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser, SEK mio.	2016	2015
Pensionsforpligtelse, primobalance	19.843	20.916
Overførsel til aktiv i ordningen	-	-8
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i indværende år ¹⁾	315	307
Renteomkostninger ²⁾	572	526
Aftalepensioner	39	65
Udbetaling af ydelser	-1.097	-1.071
Aktuarmæssige gevinster (-) og tab (+) - ændring i finansielle skøn ³⁾	1.072	-1.115
Aktuarmæssige gevinster (-) og tab (+) - ændring i demografiske skøn ³⁾	0	0
Aktuarmæssige gevinster (-) og tab (+) - erfaringsbaserede ³⁾	86	223
Pensionsforpligtelse, ultimobalance	20.829	19.843

Specifikation netto, passiv og aktiv, SEK mio.	2016			2015		
	Netto passiv og aktiv	Særskilt lønskat	I alt	Netto passiv og aktiv	Særskilt lønskat	I alt
Afdækkede ydelsesbaserede sygepensionsordninger ¹⁾	790	-	790	867	-	867
Uafdækkede usikrede pensioner ²⁾	-669	-162	-831	-712	-173	-885
Arbejdsskader ²⁾	-	-	-35	-	-	-39
Afdækkede pensioner ¹⁾	1.519	368	1.887	1.912	464	2.376
Uafdækkede sikrede pensioner ¹⁾	-1.549	72	-1.477	-1.503	126	-1.377
	91	278	334	564	417	942

¹⁾ Se note 15 Langfristede tilgodehavender.

²⁾ Se note 23 Andre hensættelser.

Note 21 Rentebærende forpligtelser

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Langfristede rentebærende forpligtelser		
Gæld til kreditforeninger	1.537	3.520
Finansiell leasing	9	19
Øvrige langfristede forpligtelser	170	166
Ultimobalance	1.716	3.705
Kortfristede rentebærende forpligtelser		
Gæld til kreditforeninger	2.008	100
Udnyttet kassekredit	13	23
Finansiell leasing	8	11
Ultimobalance	2.029	134

Se også note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter.

forts. Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser, SEK mio.	2016	2015
Dagsværdi af ordningens aktiver, primobalance	20.407	19.649
Overførsel fra forpligtelse	-	8
Renteindtægter	595	501
Indskudte midler fra arbejdsgiveren	90	85
Godtgørelse	-909	-
Udbetaling af ydelser	-76	-76
Faktisk afkast gevinst (+) og tab (-) på renteindtægter	814	240
Dagsværdi af ordningens aktiver, ultimobalance	20.921	20.407
Ændringer i nettoaktiver eller nettopassiver		
Nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser	20.829	19.843
Dagsværdi af ordningens aktiver	-20.920	-20.407
Netto (aktiv -, passiv +) ultimo året eksklusive særskilt lønskat⁴⁾	-91	-564
Arbejdsskader	35	39
Særskilt lønskat	-278	-417
Netto (aktiv -, passiv +) i balancen inklusive arbejds-skader og effekt af særskilt lønskat	-334	-942

¹⁾ Omkostninger til optjening består af SEK 290 mio. (278 mio.) relateret til afdækkede ordninger og resten til uafdækkede ordninger.

²⁾ Af rentekomkostningerne kan SEK 509 mio. (465 mio.) henføres til afdækkede ordninger og resten til uafdækkede ordninger.

³⁾ Af aktuarmæssige gevinster og tab kan SEK 998 mio. (-765 mio.) henføres til afdækkede ordninger og resten til uafdækkede ordninger.

⁴⁾ Der er ingen aktiver vedrørende pensionsordninger, som udgøres af selskabets egne omsættelige finansielle instrumenter eller ejendomme, som anvendes af selskabet.

Note 22, forts.

Koncernen forventer at foretage udbetalinger i 2017 vedrørende ydelsesbaserede ordninger på SEK 951 mio. (996 mio.). Pensionsforpligtelsernes vægtede varighed er 14 (14) år.

Når pensionsordningernes værdi overstiger nutidsværdien af pensionsberegningen, medfører det et aktiv for koncernen (se langfristede fordringer). Koncernen bedømmer, at aktivets værdi overstiger nutidsværdien af kommende tilbagebetalinger fra ordningen og lavere fremtidige indbetalinger til ordningen.

Hensættelse til usikrede pensioner

PostNord er ansvarlig for svenske datterselskabers usikrede pensionsforpligtelser i henhold til de såkaldte overgangsbestemmelser. Overgangsbestemmelserne omfatter visse medarbejdere, som i ansættelsen har ret til at overgå til pension ved 60- eller 63-årsalderen. Det er en forudsætning, at den ansatte er fyldt 28 år senest 1. januar 1992 og har haft samme stilling i hele perioden. Den samlede forpligtelse efter svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandelagen) udgør pr. 31. december 2016 SEK 2.378 mio. (2.495 mio.) for pensioner i henhold til overgangsbestemmelserne. Erfaringsmæssigt udnyttes overgangsbestemmelserne gennemsnitligt af 25%, og hensættelsen fastsættes som denne andel i forhold til den samlede forpligtelse. Den indregnede forpligtelse udgør SEK 693 mio. (764 mio.), inkl. særskilt lønskat. Forpligtelsen indgår i saldoen for Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner.

PostNord ifalder en forpligtelse, det endelige ansvar (sistahandsansvar), som PostNord Group AB overtog i forbindelse med virksomhedens selskabsdannelse. Denne er tidligere indregnet som ansvarsforpligtelse. I forbindelse med overgangen til IAS 19 blev der foretaget en hensættelse til dækning af denne forpligtelse. Baseret på tilgængelig information er forpligtelsen pr. 31. december 2016 beregnet til SEK 138 mio. (121 mio.) inklusive særskilt lønskat. Forpligtelsen indgår i saldoen for Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner.

Værdisikringsansvar

I 2000 indløstes der pensionsforpligtelser, som tidligere havde været sikret af Postens Pensionsstiftelse, idet der blev tegnet forsikringer. Kapitalværdien af disse forpligtelser udgjorde pr. 31. december 2016 SEK 35 mio. (44 mio.). PostNord ifalder stadig et såkaldt værdisikrings- og bruttosamordningsansvar for disse pensionsforpligtelser.

Omkostninger og indtægter, ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger, SEK mio.	2016	2015
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i indeværende år	315	307
Renteomkostninger (+) og renteindtægter (-) ¹⁾	-22	25
Aftalepensioner	39	65
Ydelsesbaserede pensionsordninger	332	396
Bidragsbaserede pensionsordninger	943	951
Andre pensionsomkostninger	88	28
Indregnes i finansielle poster, netto	22	-25
I alt, pensionsomkostninger	1.385	1.351

¹⁾ Renteomkostninger og renteindtægter regnskabsføres i finansielle poster, netto.

Forsikringstekniske beregningsskøn

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

Aktuarmæssige skøn, %	31. dec. 2016	31. dec. 2015	31. dec. 2014
Diskonteringsrente	2,60	3,00	2,60
Fremtidige årlige lønstigninger	2,40	2,40	2,40
Ændring i indkomstgrundbeløb	3,00	3,00	3,00
Inflation	1,50	1,50	1,50
Personaleomsætning	4,50	4,50	4,50
Skønnet levetid	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31

Omkostningerne for 2016 er baseret på de aktuarmæssige skøn, som blev fastsat primo året. Ved udgangen af 2016 har PostNord fastlagt skøn, som anvendes ved beregningen af udfaldet pr. 31. december 2016. Disse aktuarmæssige skøn indgår ligeledes i prognosen for omkostningerne i 2017. Der er i denne forbindelse taget højde for, at samtlige skøn, som indgår i bedømmelsen, på lang sigt skal være gensidigt forenelige.

Diskonteringsrenten fastsættes i henhold til IAS 19 med henvisning til førsteklases virksomhedsobligationer, som omsættes på et velfungerende marked iflg. IFRS, nemlig det svenske marked for boligobligationer. Ledelsen vurderer på denne baggrund, at den anvendte diskonteringsrente afspejler penges tidsværdi og giver en rimelig nutidsværdi af koncernens pensionsforpligtelser. Fremtidige årlige lønstigninger afspejler forventningerne til fremtidige procentuelle lønstigninger som en kombineret effekt af inflation, anciennitet og forfremmelse. Det indkomstmæssige grundbeløb fastsættes en gang årligt af den svenske regering og benyttes bl.a. til at definere loftet for den løn, der ligger til grund for beregning af pensionen i det almene pensionssystem. Koncernen har valgt at ansætte et inflationsskøn på 1,5 %. Dette afspejler finansmarkedsaktørernes syn på inflation i prissætningen af rentebærende værdipapirer, det vil sige implicit inflation. Et niveau på 1,5% antages at afspejle fremtidige inflationsforventninger og er i højere grad gensidigt foreneligt med referencerenten på boligobligationsmarkederne. Personaleomsætningen er udtryk for den samlede forventning til den fremtidige forretningsudvikling, stigningen i reallønnen og den nødvendige produktivitetsudvikling for at opretholde lønsomheden og endelig hensynet til personaleudviklingen i de seneste år. Faktoren gennemsnitlig tilbageværende tjenestetid ansættes ud fra medarbejdernes aktuelle aldersfordeling. Skønnet for levetid er baseret på den svenske Finansinspektions anvisninger, FFFS 2007:31(FFFS 2007:31). Der er udarbejdet en ny dødelighedsundersøgelse, DUS14. PostNord er ikke en servicevirksomhed i den forstand, men demografien stemmer godt overens med FFFS 2007:31. Der foretages ingen ændringer i levetidsskønnet, men PostNord fortsætter med at anvende FFFS 2007:31.

Alecta

Forpligtelser til alderspension og familiepension for tjenestemænd i Sverige kan sikres igennem forsikring i Alecta. Kun få selskaber i koncernen benytter forsikring til sikring af medarbejdere, og beløbet er ubetydeligt.

Aktiver vedrørende pensionsordninger

De samlede aktiver vedrørende pensionsordninger udgør SEK 20.921 mio. (20.407 mio.). Den største del af koncernens aktiver i pensionsordninger er placeret i Postens Pensionsstiftelse, SEK 19.174 mio. (18.623 mio.). Andre aktiver vedrørende pensionsordninger består af aktiver i PostNords Försäkringsforening, SEK 1.712 mio. (1.729 mio.), pensionsforsikring hos Skandia, SEK 35 mio. (55 mio.) og aktiver relateret til norske pensionsordninger. Faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger udgør SEK 1.409 mio. (741 mio.), heraf renteindtægter på SEK 595 mio. (501 mio.).

Pensionsstiftelsens aktiviteter reguleres af en placeringspolitik, som fastlægges af stiftelsens bestyrelse. Den kapital, som PostNord overfører til pensionsstiftelsen, skal give et rimeligt afkast. Det kræver en vis risiko at opnå det. For at undgå en alt for stor risiko spreder stiftelsen kapitalen ud på forskellige typer af aktiver.

Stiftelsens allokeringsstrategi er baseret på ALM-studier (Asset Liability Management). Prognosen for pensionsforpligtelser stilles på grundlag af aktivernes forventede afkast, risiko samt historiske korrelationer for at fastlægge en relevant fordeling af aktiver og risikoniveau.

Note 22, forts.

Allokeringen af aktiver og Stiftelsens forvaltning skal tilgodese, at det langsigtede afkastmål opnås med et motiveret og rimeligt risikoniveau. Det realiserede afkast fra forvaltningen varierer år for år på grund af faktorer i omverdenen. Afkastmålet skal derfor ses som et mål for realiseret afkast over en længere periode.

Stiftelsen tilstræber en god spredning mellem og inden for aktivtyper baseret på historisk risikojusteret afkast og sammenhæng samt forventet, risikojusteret afkast. Risikospredning sikrer, at risikoen reduceres. Allokering til forskellige aktivtyper fastlægges med mellemrum mhp. fleksibilitet.

39% af stiftelsens aktiver handles på et aktivt marked. Fordelingen af aktiver for Postens Pensionsstiftelse beløber sig pr. 31. december til rentebærende og high yield SEK 2 934 mio. (2.500 mio.), likviditet inklusive terminsforretninger SEK 1.420 mio. (2 114 mio.), unoterede aktiver SEK 10.356 mio. (9.658 mio.) og aktier SEK 4 458 mio. (4.401 mio.).

Det er Stiftelsens overordnede mål at forvalte kapitalen under hensyntagen til de pensionsforpligtelser, koncernen har indgået, og for hvilke Stiftelsen har modtaget tilsvarende midler. Aktivernes sammensætning og afkast skal på betryggende vis sikre, at koncernen kan opfylde de krav om pensionsudbetalinger, som Stiftelsen står som garant for.

Følsomhedsanalyse

Ved udgangen af 2016 har PostNord afdækkede pensionsforpligtelser på SEK 18.611 mio. (17.628 mio.) og aktiver vedrørende pensionsordninger på SEK 20.921 mio. (20.407 mio.). Ud over afdækkede forpligtelser er pensionsgælden indregnet i balancen, fordelt mellem sikrede pensionsforpligtelser på SEK 1.549 (1.503) mio. og usikrede pensionsforpligtelser på SEK 669 (712) mio. Koncernens pensionsforpligtelser er vurderet på basis af de ovenfor angivne aktuarmæssige skøn, ligesom aktiverne tilknyttet pensionsordninger er vurderet til dagsværdi. Hvad angår de såkaldte overgangsbestemmelser (OB-ret), hensættes 25% af de samlede forpligtelser i henhold til disse bestemmelser, idet procentsatsen repræsenterer den erfaringsmæssigt skønnede udnyttelsesgrad. Der tages desuden hensyn til særskilt lønskat. En eventuel ændring af forpligtelserne efter overgangsbestemmelserne i forbindelse med ændret udnyttelsesgrad bliver indregnet som indtægt eller omkostning. Se tabellen for at aflæse effekten af en ændret udnyttelsesgrad i forbindelse med overgangsbestemmelserne.

Følsomhedsanalyse, SEK mio.	Ændring	Resultateffekt		Effekt på balanceposter og det øvrige samlede resultat		
		Prognosticeret omkostning (service cost)	Finansielle poster, netto	Effekt på pensionsforpligtelser	Effekt på markedsværdi af aktiverne	Effekt, efter skat, anden totalindkomst
Aktuarmæssige skøn						
Ændring af diskonteringsrente samt forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	+0,1%-point	4	8	-273	-	-213
	-0,1%-point	-5	-8	280	-	218
Ændring af faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	+0,1%-point	0	1	-	-21	-16
	-0,1%-point	0	-1	-	21	16
Ændring af løn	+0,5%-point	-14	-8	321	-	250
	-0,5%-point	13	8	-296	-	-231
Ændring af indkomstgrundbeløb	+0,5%-point	3	2	-85	-	-67
	-0,5%-point	-5	-3	99	-	77
Ændring af inflation	+0,5%-point	-18	-32	1.250	-	975
	-0,5%-point	16	30	-1.147	-	-895
Levetid, år	+1 år	-9	-19	746	-	582
	-1 år	8	19	-740	-	-577
Udnyttelsesgrad af OB-ret						
Ændring af udnyttelsesgrad af OB-ret	+5,0%-point	-3	-3	112	-	87
	-5,0%-point	3	3	-111	-	-87

Note 23 Andre hensættelser

2016 jan-dec, SEK mio.	Primo- balance	Hensættelser	Tilbageførsler	Opløsninger	Omregnings- effekt	Ultimo- balance
Omstruktureringstiltag						
Hensættelse til personaleafvikling og øvrig afvikling	1.310	274	-31	-556	51	1.048
Usikrede pensionsforpligtelser						
Særskilt lønskat	173	9	-	-44	24	162
Usikrede pensionsforpligtelser efter IAS 19	712	39	-	-180	98	669
Øvrigt						
Arbejdsskader	39	1	-	-5	-	35
Hensættelse til jubilæumsgratualer	127	-	-	-61	6	72
I alt	2.361	323	-31	-846	179	1.986
<i>Heraf kortfristet</i>	<i>649</i>					<i>597</i>
<i>Heraf langfristet</i>	<i>1.712</i>					<i>1.389</i>

Forventede betalinger, SEK mio.	1 år	2 år	3 år	> 3 år
Hensættelse vedrørende omstruktureringstiltag	587	261	105	95
Hensættelser vedrørende usikrede pensionsordninger efter IAS 19 ^{1), 2)}	250	76	78	242
Arbejdsskader ²⁾	5	5	4	29
Hensættelse til jubilæumsgratualer	10	5	8	49
I alt	852	347	195	415

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

²⁾ De forventede udbetalinger afviger fra hensættelserne, da hensættelserne er beregnet efter dagsværdien.

2015 jan-dec, SEK mio.	Primo- balance	Hensættelser	Tilbageførsler	Opløsninger	Omregnings- effekt	Ultimo- balance
Omstruktureringstiltag						
Hensættelse til personaleafvikling og øvrig afvikling	1.247	905	-234	-573	-35	1.310
Usikrede pensionsforpligtelser						
Særskilt lønskat	191	10	-	-42	14	173
Usikrede pensionsforpligtelser efter IAS 19	785	40	-	-172	59	712
Øvrigt						
Arbejdsskader	42	1	-	-4	-	39
Pensionsregulering i forhold til den danske stat ³⁾	-1	11	-10	-	-	0
Hensættelse til jubilæumsgratualer	147	11	-7	-14	-10	127
I alt	2.411	978	-251	-805	28	2.361
<i>Heraf kortfristet</i>	<i>681</i>					<i>649</i>
<i>Heraf langfristet</i>	<i>1.730</i>					<i>1.712</i>

³⁾ Pensionsregulering i forhold til den danske stat er ved regnskabsafslutningen et nettotilgodehavende.

Note 23, forts.

Hensættelser til omstruktureringstiltag

Hensættelser til omstruktureringer omfatter primært de udgifter, der er opstået som en følge af koncernens effektiviseringsprogram for administration og supportfunktioner. Beløbene beregnes på basis af selskabsledelsens bedste skøn.

Hensættelserne tages op til fornyet vurdering ved hver rapportperiodes afslutning og justeres, så de afspejler det aktuelt bedste skøn. Hvis det ikke længere er sandsynligt, at der er behov for et træk på virksomhedens økonomiske ressourcer for at opfylde forpligtelsen, vil hensættelsen blive tilbageført.

Nye hensættelser og tilbageførsler indregnes i den forretningsvirksomhed, som træffer beslutning om afviklingen.

I 2016 beløb hensættelser og tilbageførsler til omstruktureringer med resultatpåvirkning af personaleomkostninger sig til SEK 146 mio. (598 mio.). Hensættelser og tilbageførsler til omstruktureringer med resultatpåvirkning af øvrige omkostninger beløb sig til SEK 97 mio. (73 mio.). Effekten af hensættelser vedrørende usikrede pensionsforpligtelser, pensionsregulering over for den danske stat samt hensættelse til jubilæumsgratualer indregnes under personaleomkostninger.

Omkostningsførte beløb vedrørende omstruktureringer udgjorde SEK 556 mio. (573 mio.). Diskonteringseffekten indregnes i resultatopgørelsens finansielle poster. Omregningsdifference vedrørende valutaeffekt indregnes i anden totalindkomst.

Hensættelse til beregnede fremtidige usikrede pensioner

PostNord er ansvarlig for usikrede pensionsforpligtelser i henhold til de såkaldte overgangsbestemmelser. Overgangsbestemmelserne omfatter visse medarbejdere, som i ansættelsen har ret til at overgå til pension ved 60- eller 63-årsalderen. Der er desuden taget hensyn til særskilt lønskat.

Se Hensættelse til beregnede fremtidige usikrede pensioner samt Hensættelse til endeligt ansvar i note 22 Pensioner for at få mere information.

Andre hensættelser

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

Pensionsregulering i forhold til den danske stat omhandler forpligtelser over for en specifik gruppe af tjenestemænd i Post Danmark A/S.

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

Nutidsværdi

Hensættelser, hvor betalingstiden strækker sig over flere år, diskonteres normalt til nutidsværdi. Diskonterings effekter, som indgår i årets ændringer, præsenteres separat, når de udgør væsentlige beløb. Hensættelser af usikrede pensioner har en betalingsperiode, som strækker sig over flere år. For denne hensættelse præsenteres der ikke en separat beregning af nutidsværdi, idet der henvises til IAS 19. Se desuden note 22 Pensioner.

Forventede betalinger for hensættelser

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

Note 24 Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Hensættelse til solgte, men endnu ikke anvendte frimærker	337	411
Skyldige lønomkostninger	503	577
Forpligtelser til ferieløn	1.429	1.424
Særskilt lønskat, pensionsomkostninger	257	526
Bidrag til social sikring	344	344
Terminalafgifter	381	335
Derivater	7	17
Andre poster	769	770
Ultimobalance	4.027	4.404

Note 25 Sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser

SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Sikkerhedsstillelse for egne forpligtelser		
Pant i fast ejendom ¹⁾	500	476
Pantsatte aktiver ²⁾	220	202
I alt	720	678
Eventualforpligtelser		
Garantiforpligtelser, PRI	99	98
Garantiforpligtelser, andre	33	46
I alt	132	144

¹⁾ Sikkerhed for andel af Langfristede rentebærende forpligtelser.

²⁾ Vedrører kapitalforsikringer samt sikkerhed for del af leje.

Twister

PostNord driver omfattende national og international virksomhed og bliver i den forbindelse involveret i tvister og retssager, som fra tid til anden opstår omkring virksomheden. Det forventes ikke, at disse tvister og retssager – hverken hver for sig eller samlet – i væsentlig grad vil påvirke PostNords resultat, lønsomhed eller finansielle stilling.

Note 26 Investeringsforpligtelser

Den 31. december 2016 havde koncernen indgåede aftaler om anskaffelse af materielle anlægsaktiver. Disse beløb sig til SEK 274 mio. (180 mio.) og vedrørte først og fremmest transport- og sorteringsudstyr samt køretøjer. Hovedparten af forpligtelserne forventes at være indfriet i slutningen af 2017 og begyndelsen af 2018.

Note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter

Koncernens håndtering af finansielle risici reguleres af den finanspolitik, som PostNords bestyrelse har vedtaget. Finanspolitikken omfatter retningslinjer for likviditetsforvaltning, finansiering og finansiell risikohåndtering. Koncernens finansielle risikostyring skal bidrage til, at koncernens mål og strategier kan gennemføres ved varig sikring af finansiering, likviditet og en afbalanceret økonomisk stilling, som til enhver tid tager højde for samtlige finansielle risici. Finansielle risici opdeles i kategorierne refinansieringsrisiko, kreditrisiko, renterisiko, valutarisiko og markedsrisiko i kapitalforvaltningen. Finanschefen rapporterer til CFO på månedsbasis med hensyn til finansielle risici, finansieringsplan og eventuelle afvigelser fra finanspolitikken.

Likviditetsforvaltning og finansiering

Det er koncernens politik at centralisere og koordinere håndteringen af koncernens likvide midler for at opnå en effektiv udnyttelse inden for definerede risikogrænser. Det er koncernens politik primært at koordinere finansiering gennem koncernens moderselskab.

Risikodefinitioner og politik

Refinansieringsrisiko

Med refinansieringsrisiko menes risikoen for, at likvide midler ikke er tilgængelige, og/eller at finansiering ikke kan indhentes eller kun til væsentligt højere omkostninger. Koncernens politik for refinansieringsrisiko er, at der til enhver tid opretholdes et finansielt beredskab, som dimensioneres i henhold til interne og eksterne risici samt sæsonbestemte variationer. Koncernens likviditetsberedskab skal beløbe sig til mindst SEK 1.000 mio. (1.000 mio.). Der er ikke optaget ny lånefinansiering i løbet af året. I 2015 blev der tilbagebetalt MTN-lån (medium term notes) på SEK 540 mio. og overdraget ejendoms lån i forbindelse med salg af ejendomme på cirka SEK 665 mio. En del af koncernens finansielle beredskab udgøres af en uudnyttet kreditfacilitet på SEK 2.000 mio., som løber til 2017, men med option på forlængelse til 2018.

Likviditetsberedskab SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Likvide midler	1.577	1.894
Kortfristede likvide investeringsaktiver	351	
Uudnyttede bekræftede lånelimits	3.000	2.000
Kortfristede ubekræftede rentebærende forpligtelser	-2.021	-123
Netto likviditetsberedskab	2.907	3.771

Kreditrisiko

Med kreditrisiko menes risikoen for, at en debitor ikke kan opfylde sine forpligtelser. Kreditrisiko omfatter også risikoen for, at eventuelt stillet sikkerhed eller kaution ikke dækker fordringen i forbindelse med manglende betalingsformåen. Kreditrisiko opstår dels ved salg til kunder, ved bevilling af forskud til leverandører eller modtagelse af kaution, dels inden for koncernens likviditetsforvaltning eller ved anvendelse af derivatkontrakter.

Det er koncernens politik, at kreditgivning beror på forretningsmæssige overvejelser og risikovurdering for at sikre, at kreditrisiciene balancerer. Ved placering af likvide midler håndteres kreditrisikoen ved at placere med lav kreditrisiko samt at anvende risikospredning. Koncernens kreditrisiko skal begrænses gennem løbende kreditvurdering af større kreditter samt opfølgning af kredit- og betalingsinformationer.

Kreditrisiko i forbindelse med tilgodehavender fra salg

Kreditrisikoen i forbindelse med kreditsalg styres af de enkelte forretningsområder, og samtlige kunder underkastes en kreditvurdering inden første kreditgivning. Denne vurdering er baseret på oplysninger fra kreditoplysningsvirksomheder. Større kreditter skal dog godkendes centralt.

Kreditrisiko i investeringsvirksomhed

Kreditrisiko i forbindelse med investeringsmæssige transaktioner håndteres af den centrale finansielle forvaltning med en kreditgrænse baseret på en rating fra Moody's, Standard & Poors eller tilsvarende. Handlen udføres på baggrund af beslutninger om en maksimal kreditrisiko for hver enkelt kredittager. Enhver part underkastes en kreditvurdering inden godkendelse som kredittager. Som en del af koncernens håndtering af finansielle risici er der indgået derivatkontrakter med tre banker. PostNord anvender udelukkende derivater som sikringsinstrument. Derivatkontrakterne medfører en kreditrisiko for koncernen, hvis modparten ikke opfylder sine forpligtelser. Til begrænsning af denne eksponering er der indgået ISDA-aftaler med samtlige tre banker. ISDA-aftalerne indebærer, at tilgodehavender og forpligtelser kan annulleres i tilfælde af indstillede betalinger eller insolvens hos modparten.

Aldersanalyse for tilgodehavender fra salg, SEK mio.	31. dec. 2016	31. dec. 2015
Ikke-forfaldne tilgodehavender fra salg	4.029	4.021
Forfaldne, men ikke nedskrevne:		
1-30 dage	448	428
31-90 dage	112	64
>90 dage	88	57
I alt	4.677	4.570
Hensættelse til imødegåelse af tab på tilgodehavende	-51	-46
I alt	4.627	4.524

Tilgodehavender fra salg regnskabsføres efter konstaterede kundetab, som beløb sig til SEK 24 mio. (24 mio.).

Valutarisiko

Koncernen driver virksomhed på flere geografiske markeder og gennemfører transaktioner i flere udenlandske valutaer, hvilket indebærer eksponering for valutakursudsving. Dette påvirker både transaktionseksponering og omregningseksponering.

Transaktionseksponering

Transaktionseksponering indebærer en risiko for, at lønsomheden påvirkes negativt af ændrede valutakurser. Hovedparten af fakturering, indkøb og lønninger er i det respektive koncerns selskabs valuta. Der foretages hovedsageligt valutasikring for grænseoverskridende kommunikations- og logistik tjenester. Koncernen begrænser transaktionseksponering ved at matche ind- og udbetalingsstrømmene i den pågældende valuta og indgå terminkontrakter i valuta.

Kontraktindgået transaktionseksponering

Tabellen opsummerer transaktionseksponering i balancen og sikrede investeringsstrømme. Der foretages ikke sikring af anslåede valutastrømme.

Valuta i SEK mio.	2016			2015		
	Position	Sikret	Netto-position	Position	Sikret	Netto-position
DKK	809	-675	134	3	-	3
EUR	-158	39	-119	-112	102	-9
NOK	-40	42	2	-31	24	-8
Anden valuta	86	-51	35	-52	60	9
I alt	697	-645	52	-192	187	-5

Note 27, forts.

Omregningseksposering

Omregningseksposering defineres som værdien af egenkapital i udenlandske koncernselskaber og opstår i koncernen i forhold til moderselskabets funktionelle valuta. Det er koncernens politik, at omregningseksposering udgør en strategisk risiko. Derfor begrænses omregningseksposeringen kun ved en årlig justering af koncernselskabernes kapitalstruktur, og når moderselskabet finansieres i andre valutaer end den funktionelle for at sikre en naturlig hedge.

Koncernens omregningseksposering

Valuta	2016			2015		
	SEK mio.	%	+/-1%	SEK mio.	%	+/-1%
DKK	-20	-1	0	1.746	35	17
EUR	426	12	4	301	6	3
NOK	2.994	85	30	2.735	55	27
Anden valuta	132	4	1	203	4	2
I alt	3.531	100%	35	4.985	100%	50

Renterisiko

Med renterisiko menes risikoen for, at ændrede markedsrenter påvirker koncernens resultat. Renterisikoen beregnes med udgangspunkt i koncernens udestående rentebærende forpligtelser inklusive derivater. En kortere rentebinding medfører en højere resultatpåvirkning. En længere rentebinding øger stabiliteten i resultatet, men kan samtidig være en ulempe ved nedgang i markedsrenten. Det er koncernens politik at begrænse resultatfølsomheden over for ændrede markedsrenter og at efterstræbe attraktive kapitalomkostninger. Resultatfølsomhed styres ved hjælp af et rentebindingsmål for koncernens udestående rentebærende lånegæld.

Følsomhedsanalyse renterisiko

		2016 Resultateffekt, SEK mio.	2015 Resultateffekt, SEK mio.
Renterisiko	Ændring af markedsrente:		
	Likvide midler +/- 1 %-point	17	19
	Lån, +/- 1 %-point	30	18

Udløb i henhold til kontrakt finansielle forpligtelser pr. 31.12.2016, SEK mio.	Nominelt beløb	inden for 0-1 år	inden for 1-2 år	inden for 2-3 år	inden for 3-4 år	inden for 4-5 år	Senere
Obligationslån	2.950	2.000	-	950	-	-	-
Gæld til kreditforeninger	608	21	100	-	-	-	487
Finansielle leasingforpligtelser	17	8	5	2	1	1	-
I alt, rentebærende forpligtelser	3.575	2.029	105	952	1	1	487
Rentebetalinger		46	9	7	4	4	22
Rente/valutaswap							
- Forpligtelser		4	2	-	-	-	-
- Tilgodehavender		1	-	-	-	-	-
I alt, anslåede rentebetalinger		51	11	7	4	4	22
I alt, netto		2.080	116	959	5	5	509

Udløb i henhold til kontrakt finansielle forpligtelser pr. 31.12.2015, SEK mio.	Nominelt beløb	inden for 0-1 år	inden for 1-2 år	inden for 2-3 år	inden for 3-4 år	inden for 4-5 år	Senere
Obligationslån	2.950	-	2.000	-	950	-	-
Gæld til kreditforeninger	694	123	-	100	-	-	471
Finansielle leasingforpligtelser	31	11	9	5	3	2	1
I alt, rentebærende forpligtelser	3.675	134	2.009	105	953	2	473
Rentebetalinger		54	51	11	7	3	26
Rente/valutaswap							
- Forpligtelser		8	4	2	-	-	-
- Tilgodehavender		2	1	0	-	-	-
I alt, anslåede rentebetalinger		64	56	13	7	3	26
I alt, netto		199	2.065	118	960	5	499

Markedsrisiko i kapitalforvaltning

Kapitalforvaltning sker i de til koncernen nærtstående enheder Postens Pensionsstiftelse og PostNord Försäkringsförening. Koncernen skal arbejde for, at forvaltningen af pensionsmidler sker med omhu. Allokeringen af aktiver skal tage udgangspunkt i regelmæssige ALM-studier for til enhver tid at sikre et passende risikoniveau.

Note 27, forts.

Regnskabsført værdi og dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio.	31. december 2016					
	Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatet ¹⁾	Lånetilgodehavender og tilgodehavender fra salg vurderet til amortiseret kostpris	Finansielle passiver målt til dagsværdi via resultatet ¹⁾	Finansielle passiver vurderet til amortiseret kostpris	Regnskabsført værdi	Dagsværdi
Finansielle investeringsaktiver	262	-	-	-	262	262
Derivater	13	-	-	-	13	13
Tilgodehavender fra salg	-	4.627	-	-	4.627	4.627
Terminalafgifter ²⁾	-	423	-	-	423	423
Kortfristede investeringsaktiver	-	351	-	-	351	351
Likvide midler	-	1.577	-	-	1.577	1.577
Langfr. rentebærende forpligtelser, kreditinstitutter	-	-	-	-1.537	-1.537	-1.552
Langfr. rentebærende forpligtelser, øvrige	-	-	-170	-	-170	-170
Langfr. rentebærende forpligtelser, leasing	-	-	-	-9	-9	-9
Kortfristede rentebærende forpligtelser	-	-	-	-2.029	-2.029	-2.059
Leverandørgæld	-	-	-	-2.434	-2.434	-2.434
Øvrige kortfristede forpligtelser	-	-	-	-1.631	-1.631	-1.631
Derivater	-	-	-7	-	-7	-7
Terminalafgifter	-	-	-	-381	-381	-381
Samlede finansielle aktiver og forpligtelser pr. kategori	275	6.978	-177	-8.021	-945	-990

Regnskabsført værdi og dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio.	31. december 2015					
	Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatet ¹⁾	Lånetilgodehavender og tilgodehavender fra salg vurderet til amortiseret kostpris	Finansielle passiver målt til dagsværdi via resultatet ¹⁾	Finansielle passiver vurderet til amortiseret kostpris	Regnskabsført værdi	Dagsværdi
Finansielle investeringsaktiver	250	-	-	-	250	250
Derivater	1	-	-	-	1	1
Tilgodehavender fra salg	-	4.524	-	-	4.524	4.524
Terminalafgifter ²⁾	-	461	-	-	461	461
Likvide midler	-	1.894	-	-	1.894	1.894
Langfr. rentebærende forpligtelser, kreditinstitutter	-	-	-	-3.520	-3.520	-3.581
Langfr. rentebærende forpligtelser, øvrige	-	-	-166	-	-166	-166
Langfr. rentebærende forpligtelser, leasing	-	-	-	-19	-19	-19
Kortfristede rentebærende forpligtelser	-	-	-	-134	-134	-134
Leverandørgæld	-	-	-	-2.294	-2.294	-2.294
Øvrige kortfristede forpligtelser	-	-	-	-1.727	-1.727	-1.727
Derivater	-	-	-17	-	-17	-17
Terminalafgifter	-	-	-	-335	-335	-335
Samlede finansielle aktiver og forpligtelser pr. kategori	251	6.879	-183	-8.029	-1.082	-1.143

¹⁾ Finansielle aktiver og passiver målt til dagsværdi via resultatet i henhold til fair value option. Derivater klassificeres som en besiddelse med henblik på salg og regnskabsføres til dagsværdi via resultatet, bortset fra når de anvendes som regnskabsmæssig sikring.

²⁾ Løbetiderne for regulering af terminalafgifter er reduceret markant de seneste år og er derfor omklassificeret fra Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen til Lånetilgodehavender og tilgodehavender fra salg vurderet til amortiseret kostpris.

Indregning og vurdering til dagsværdi af finansielle instrumenter

Dagsværdien af låneforpligtelser beregnes som diskonteret værdi af fremtidige pengestrømme i forbindelse med tilbagebetaling af kapitalbeløb og rente. Værdien diskonteres til aktuel lånerente. På grund af den korte løbetid for tilgodehavender fra salg og leverandører antages den regnskabsførte værdi for at ligge tættest på dagsværdien.

Visse af koncernens finansielle instrumenter regnskabsføres til dagsværdi, og vurdering foretages i henhold til IFRS 7' tre forskellige niveauer. I PostNord-koncernen findes kun niveau 2.

Niveau 2

Dagsværdi for finansielle instrumenter fastlægges ud fra vurderingsmodeller, som baseres på andre observerbare markedsdata. Eksempler på observerbare data inden for niveau 2 er markedsrenter og afkastkurver. I de tilfælde hvor der mangler en noteret pris, anvendes lineær interpolation.

Finansielle aktiver og passiver pr. niveau, SEK mio. ¹⁾	Niveau 2, 31. dec. 2016	Niveau 2, 31. dec. 2015
Finansielle aktiver		
Kapitalforsikring	170	152
Valutaderivater	13	1
Certifikater	351	-
I alt, finansielle aktiver	534	153
Finansielle passiver		
Valutaderivater	0	2
Rentederivater	7	15
I alt, finansielle passiver	7	17

¹⁾ Sammenligningstallene er omregnede, da terminalafgifterne er omklassificeret fra Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen til Lånetilgodehavender og tilgodehavender fra salg vurderet til amortiseret kostpris.

Note 28 Transaktioner med nærtstående parter

Koncernselskaber

Ved levering af tjenesteydelser og produkter mellem koncernselskaber anvendes selvkostprincippet plus en margin med undtagelse af tjenesteydelser, som indgår i PostNords tjenesteudbud, hvor der anvendes markedsræssige priser. Specifikation af moderselskabet og koncernens andele i koncernselskaber, associerede virksomheder og joint ventures fremgår af note 6 i moderselskabet.

Den svenske stat

PostNord har af staten fået til opgave at varetage en befordringspligtig posttjeneste i henhold til den svenske postlov. PostNord skal på linje med øvrige postoperatører i Sverige have koncession til at drive postvirksomhed. Som vederlag for denne koncession har den svenske Post- og telestyrelsen i perioden modtaget SEK 17 mio. (15 mio.) fra PostNord. Desuden har PostNord betalt SEK 8 mio. (9 mio.) til Post- og telestyrelsen for håndtering af uanbringelige forsendelser.

Fra Post- og telestyrelsen har PostNord modtaget SEK 21 mio. (24 mio.) som kompensation i henhold til aftale om indkøb af posttjenester for handicappede.

PostNord Group AB har forudbetalt SEK 95 mio. til Trafikverket for fremrykning af byggeriet af jernbaneanlæg til Rosersberg. Objektet indgår i det nationale transportsystem for årene 2010-2021, tilbagebetaling af beløbet sker, når midterne er til rådighed i Trafikverkets budget. Der foretages ikke forrentning og kompensation for omkostningsudviklingen mellem udlåning og tilbagebetaling fra Trafikverket. I sammenhæng med denne transaktion blev der indgået en aftale om erhvervelse af grunde (aktier) med et ejendomsselskab, hvor rentekompensation tager udgangspunkt i forudbetalingen. Denne rentekompensation er indregnet og periodiseres over lånets løbetid. Tilgodehavendet og rentekompensationen indregnes som nettobeløb.

Den danske stat

PostNord har via Post Danmark A/S af den danske stat fået til opgave at varetage landsdækkende posttjeneste i henhold til den danske postlov. Ifølge den aftale som Post Danmark A/S har med den danske Trafik- og byggestyrelse, er der regnskabsført afgifter på i alt SEK 6 mio. (3 mio.) i 2016.

Post Danmark A/S har i perioden betalt pensionspræmier til den danske stat på SEK 166 mio. (157 mio.) for den gruppe af tjenestemænd, som er ansat før tidspunktet for selskabsdannelsen.

Andre organisationer i Sverige

PostNords Försäkringsförening er en støtteforening, der fungerer uafhængigt af PostNord-koncernen, og som er under den svenske Finansinspektionens tilsyn. Foreningen forsikrer PostNords forpligtelser til ansattes syge- og familiepension i henhold til ITP-P. I perioden modtog koncernens svenske selskaber bidrag for totalt SEK 15 mio. (11 mio.) og betalte præmier på SEK mio. 114 (0 mio.).

Postens Pensionsstiftelse forvalter pensionsforpligtelserne for PostNord Group AB og PostNord Sverige AB. Selskaberne kapitaliserer nye pensionsforpligtelser i stiftelsen og modtager godtgørelse for udbetalte pensioner. I 2016 er der ikke sket kapitalisering SEK 0 mio. (0 mio.), og der er modtaget godtgørelse på SEK 909 mio. (0 mio.).

Ledende medarbejdere

Ang. løn og vederlag til ledende medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer henvises til note 5. Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer.

Samtlige medlemmer af koncernbestyrelsen og koncernledelsen i PostNord er anmodet om skriftligt at meddele eventuelle forretningsrelationer, som de har med PostNord, og om disse er baseret på et kommercielt grundlag. I 2016 og 2015 er der ikke modtaget oplysninger herom.

Note 29 Tillægsoplysninger til Pengestrømsopgørelse

SEK mio.	2016	2015
Betalte renter		
Modtagne renter	23	21
Betalte renter	118	135
Justeringer for poster, som ikke har likviditetseffekt		
Afskrivninger af anlægsaktiver	1.551	1.690
Nedskrivninger af materielle anlægsaktiver	464	12
Nedskrivninger af immaterielle anlægsaktiver	805	140
Nedskrivninger af andre aktiver	190	30
Tab (fortjeneste) ved salg af anlæg	16	-482
Ændring pensionsforpligtelser	384	-798
- heraf godtgørelse fra Postens Pensionsstiftelse	909	-
- heraf udbetalte pensioner	-1.021	-995
- heraf udbetalt præmie til PostNord Försäkringsförening ¹⁾	-90	-85
Andre hensættelser	-490	-117
Øvrige poster, som ikke påvirker pengestrømmen	-	-6
I alt	2.920	469

¹⁾ Udbetalt præmie til PostNords Försäkringsförening har tidligere været regnskabsført i finansieringsaktiviteter.

Note 30 Erhvervelser og afhændelser

	2016		2015	
Erhvervelses- og afhændelses-effekter på aktiver og passiver, SEK mio.	Erhvervelser	Afhændelser	Erhvervelser	Afhændelser
Goodwill	14	-	58	-
Immaterielle anlægsaktiver	2	-	13	-
Materielle anlægsaktiver	-	-54	62	-
Andre anlægsaktiver	-	-	3	-
I alt, anlægsaktiver	16	-54	136	-
Omsætningsaktiver	-	-185	71	-
I ALT, AKTIVER	16	-239	207	-
I ALT, FORPLIGTELSE	-	85	-118	-
NETTOTILGANG	16	-154	89	-
Betalt/modtaget købspris	-16	56	-89	-
Udgår: sælgerpantebrev	2	-	-	-
Erhvervede/afhændede likvide midler	-	-101	8	-
Nettoeffekt på likvide midler	-14	-45	-81	-

Note 30, forts.

Erhvervelse af aktiver

I andet kvartal 2016 erhvervede PostNord Logistics A/S aktiverne i G.P. Spedition Aps. Af købsprisen på SEK 16 mio. er SEK 14 mio. indfriet, resten indfries, når alle betingelser i aftalen er opfyldt.

Afhændelse af datterselskaber

Den 1. september 2016 afhændede Strålfors Group AB sine datterselskaber i Storbritannien, Polen og Frankrig. Selskaberne havde sammenlagt cirka 400 medarbejdere og en total nettoomsætning på cirka SEK 470 millioner. Købsprisen udgjorde SEK 0 mio.

Den 7. november 2016 afhændede PostNord Group AB samtlige aktier i Fastighets AB Skogskojan 1.

2016 jan-dec, SEK mio.	Goodwill	Immaterielle aktiver	Materielle anlægsaktiver	Andre anlægsaktiver	Omsætningsaktiver	Forpligtelser	Netto-tilgang
Erhvervelser							
G.P. Spedition Aps (aktiver)	14	2	-	-	-	-	16
I alt, erhvervelser	14	2	-	-	-	-	16
Afhændelser							
Fastighets AB Skogskojan 1	-	-	-54	-	-1	1	-54
Strålfors SAS, Strålfors plc, Strålfors Sp.zO.o	-	-	-	-	-184	84	-100
I alt, afhændelser	-	-	-54	-	-185	85	-154

2015 jan-dec, SEK mio.	Goodwill	Immaterielle aktiver	Materielle anlægsaktiver	Andre anlægsaktiver	Omsætningsaktiver	Forpligtelser	Netto-tilgang
Erhvervelser							
PostNord Terminal Langhus AS	-	-	2	-	-	-	2
Jetpak Borg AS	28	5	-	1	27	-33	28
PostNord Terminal Trondheim AS	-	-	59	-	5	-45	19
Uudenman Pikakuljetus OY	30	8	1	2	39	-40	40
I alt, erhvervelser	58	13	62	3	71	-118	89

Note 31 Efterfølgende begivenheder

Indførelse af en ny produktionsmodel i Danmark

Der implementeres en ny produktionsmodel i Danmark de nærmeste år, som indebærer, at PostNord bliver først i verden med at skabe en økonomisk bæredygtig produktion, som fuldt ud bygger på fælles udnyttelse af infrastruktur og transportnet for den kraftigt voksende logistikvirksomhed med den faldende brevvirksomhed. Ved at anvende logistiknetværket skabes der en effektiv og skalerbar distribution af breve, og samtidig opnås et konkurrencedygtigt logistiktilbud for fremtiden. Den nye produktionsmodel forventes at medføre en kraftig reduktion i antallet af medarbejdere over en fler-årig periode, samtidig med at store dele af infrastrukturen for brevvirksomheden kan afvikles.

Note 32 Definitioner og alternative resultatmål

ALTERNATIVE RESULTATMÅL

De alternative resultatmål, som PostNord anvender, er vigtige for at styre virksomheden og sikre fokus på værdiskabende aktiviteter. Resultatmålene forrentning af operativ kapital (ROCE) og nettogældsætningsgrad er mål, som PostNord har modtaget fra ejeren. Disse resultatmål viser en tydelig kobling til kapitaleffektivitet. ROCE er et mål til at sammenligne lønsomheden mellem virksomheder baseret på den kapital, som anvendes i virksomheden, og det overskud som genereres. EBITDAI anvendes til at analysere den operative virksomhed uden at fokusere på investeringer og eventuelle nedskrivninger.

Forrentning af operativ kapital (ROCE)

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

EBITDAI

Driftsresultat eksklusive af- og nedskrivninger.

Finansielt beredskab

Likvide midler, kortfristede investeringsaktiver og uudnyttet bekræftet kredit.

Justeret driftsresultat

Driftsresultat eksklusive poster, der påvirker sammenligneligheden.

Justeret overskudsgrad

Justeret driftsresultat i relation til nettoomsætningen.

Poster, der påvirker sammenligneligheden

Poster, som ikke er tilbagevendende, eller som ikke direkte hører til den operative virksomhed samt hensættelser til omstrukturering, som betales i kommende år. Posterne skal være væsentlige. For eksempel realisationsgevinster ved salg af aktiver, nedskrivning af aktiver, hensættelser vedrørende næstfølgende år.

Løbende omstrukturingsomkostninger betragtes ikke som poster, der påvirker sammenligneligheden.

Nettogæld

Rentebærende forpligtelser, hensættelser til pensioner, minus likvide midler, finansielle investeringsaktiver, finansielle tilgodehavender i henhold til IAS 19, som indgår i lang- og kortfristede tilgodehavender og kortfristede investeringsaktiver.

Afstemning i forhold til finansielle rapporter, 31. december, SEK mio.

	2016	2015
Kortfristede rentebærende forpligtelser	2.029	134
Langfristede rentebærende forpligtelser	1.716	3.705
Finansielle investeringsaktiver	-262	-250
Langfristede tilgodehavender ¹⁾	-1.201	-1.867
Kortfristede investeringer	-351	-
Likvide midler	-1.577	-1.894
Nettogæld	354	-171

¹⁾ Beløbet vedrører den del af de langfristede tilgodehavender, som kan henføres til afdækkede, ydelsesbaserede sygepensionsordninger og ydelsesbaserede pensionsordninger værdiansat efter IAS 19.

Nettogæld/EBITDAI

Nettogæld i relation til EBITDAI.

Nettogældsætningsgrad

Nettogæld i relation til egenkapital.

Operativ kapital

Ikke-rentebærende aktiver minus ikke-rentebærende forpligtelser.

Overskudsgrad

Driftsresultat i relation til nettoomsætningen.

ØVRIGE RESULTATMÅL

Minimumbemanding

Vedrører alt ordinært personale på hel- og deltid.

Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)

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

Resultat pr. aktie

Andel af resultat efter skat, som kan henføres til moderselskabets aktionærer i relation til gennemsnitligt antal udestående aktier.

Moderselskabet

Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2016	2015
Øvrige driftsindtægter	1, 2, 7	16	26
Driftsindtægter		16	26
Personaleomkostninger	3	-29	-33
Øvrige omkostninger	4	-6	-6
Driftsomkostninger		-35	-39
DRIFTSRESULTAT		-19	-13
Renteindtægter og lignende resultatposter	5	2	49
Renteomkostninger og lignende resultatposter	5	-109	-77
Finansielle poster		-107	-28
Resultat efter finansielle poster		-126	-41
Afgivne koncernbidrag		-41	-
Modtagne koncernbidrag		170	34
Dispositioner ved regnskabsafslutning		129	34
Resultat før skat		3	-7
Skat		-	-
PERIODENS RESULTAT		3	-7

Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2016	2015
Periodens resultat	3	-7
Periodens anden totalindkomst	-	-
PERIODENS TOTALINDKOMST	3	-7

Balance

SEK mio.	Note	31. dec. 2016	31. dec. 2015
	1, 2		
AKTIVER			
Andele i koncernselskaber	6	11.676	11.676
Rentebærende tilgodehavender	9	19	13
I alt, anlægsaktiver		11.695	11.689
Rentebærende tilgodehavender hos koncernselskaber	9	8.059	8.207
Øvrige tilgodehavender hos koncernselskaber		172	38
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter		5	2
I alt, omsætningsaktiver		8.236	8.247
I ALT, AKTIVER		19.931	19.936
EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE			
Bunden egenkapital			
Aktiekapital	7	2.000	2.000
Overkursfond		10.141	10.141
Fri egenkapital			
Overført resultat		3.624	3.630
Periodens resultat		3	-7
I ALT, EGENKAPITAL		15.768	15.764
FORPLIGTELSE			
Rentebærende forpligtelser	9	1.069	3.063
Rentebærende forpligtelser, koncernselskaber	9	1.030	979
Øvrige langfristede forpligtelser		4	4
I alt, langfristede forpligtelser		2.103	4.046
Kortfristede rentebærende forpligtelser	9	1.999	100
Øvrige kortfristede forpligtelser	9	44	1
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter	9	17	25
I alt, kortfristede forpligtelser		2.060	126
I ALT, FORPLIGTELSE		4.163	4.172
I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE		19.931	19.936

Moderselskabets pengestrømsopgørelse

SEK mio.	2016	2015
DRIFTSAKTIVITETER		
Resultat før skat	3	-7
Dispositioner ved regnskabsafslutning	-129	-34
Justeringer for poster, som ikke har likviditetseffekt	57	-37
Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer i driftskapitalen	-69	-78
Pengestrøm fra ændringer i driftskapital		
Forøgelse (-)/reduktion (+) af driftstilgodehavender	-1	-1
Forøgelse (+)/reduktion (-) af driftsforpligtelser	-6	-8
Ændring af driftskapital	-7	-9
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	-76	-87
INVESTERINGSAKTIVITETER		
Ændring i koncerntilgodehavender	142	645
Pengestrøm fra investeringsaktiviteter	142	645
FINANSIERINGSAKTIVITETER		
Amortisering af lån	-100	-740
Modtagne koncernbidrag	34	182
Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter	-66	-558
PERIODENS PENGESTRØM	0	0
Likvide midler, primo året	0	0
Likvide midler, ultimo året	0	0

Moderselskabets egenkapitalopgørelse

SEK mio.	Bunden egenkapital		Fri egenkapital	
	Aktiekapital	Overkursfond	Overført resultat inkl. årets resultat	I alt
Primo egenkapital, 1. jan. 2015	2.000	10.141	3.630	15.771
Periodens totalindkomst			-7	-7
Ultimo egenkapital, 31. dec. 2015	2.000	10.141	3.623	15.764
Primo egenkapital, 1. jan. 2016	2.000	10.141	3.623	15.764
Periodens totalindkomst			3	3
Ultimo egenkapital, 31. dec. 2016	2.000	10.141	3.627	15.768

Moderselskabets noter

Note 1 Regnskabspraksis

Moderselskabet anvender hovedsageligt samme regnskabspraksis som koncernen og således RFR 2 Regnskabsaflæggelse for juridiske personer. De afvigelser, som forekommer mellem moderselskabets og koncernens praksis, skyldes begrænsede muligheder for at anvende IFRS i moderselskabet som følge af den svenske årsregnskabslov (ÅRL) og svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandlagen) samt i visse tilfælde skatteforhold. Regnskabspraksis er uændret i forhold til årsrapporten for 2015, ud over at sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser ikke længere regnskabsføres i tilslutning til balancen, men kun præsenteres i noterne (i overensstemmelse med ændret ÅRL).

Ændret regnskabspraksis er foranlediget af nye eller ændrede IFRS

Et antal nye eller ændrede IFRS træder først i kraft i løbet af det kommende regnskabsår og er ikke førtidsimplementeret ved udarbejdelsen af de finansielle rapporter. Se mere information i koncernens Note 1.

Andele i datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures

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

Udlodning af udbytte

Udbytte fra datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures regnskabsføres som indtægt, når retten til udlodning er fastslået.

Anticiperet udlodning fra datterselskaber regnskabsføres i de tilfælde, hvor moderselskabet alene har ret til at beslutte udlodningens størrelse, og moderselskabet har truffet beslutning om udlodningens størrelse, inden moderselskabet har offentliggjort sine finansielle rapporter.

Hvis den regnskabsførte værdi af moderselskabets andel i datterselskabet, den associerede virksomhed eller joint venturevirksomheden overstiger den regnskabsførte værdi i de finansielle rapporter, anses dette som en indikation på, at der foreligger et nedskrivningsbehov, og der skal gennemføres nedskrivningstest.

Koncernbidrag regnskabsføres som dispositioner ved regnskabsafslutningen.

Personaleydelser

Pensionsforpligtelser over for tjenestemænd, som forvaltes gennem pensionsforsikringer, regnskabsføres i moderselskabet som bidragsbaseret ordning. Pensionsomkostninger belaster driftsresultatet.

Finansielle garantier

Moderselskabets finansielle garantiaftaler består af kautionsforpligtelser til fordel for datterselskaber og joint ventures. Finansielle garantier indebærer, at selskabet har en forpligtelse til at kompensere indehaveren af et gældsinstrument for tab, som denne pådrager sig på grund af, at en given skyldner ikke gennemfører betaling ved forfald i overensstemmelse med aftalevilkårene. Til rapportering af finansielle garantiaftaler anvender moderselskabet RFR 2, som indebærer en lempelse sammenlignet med reglerne i IAS 39, når det gælder finansielle garantiaftaler udarbejdet til fordel for datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures. Moderselskabet regnskabsfører finansielle garantiaftaler som hensættelse i balancen, når PostNord har en forpligtelse, for hvilken det er sandsynligt, at der kræves betaling for at opfylde forpligtelsen.

Skat

Ubeskattede reserver inklusive udskudte skatteforpligtelser regnskabsføres hos moderselskabet.

Segmentrapportering

Moderselskabets aktiviteter udgøres udelukkende af koncernfunktioner.

Note 2 Væsentlige skøn og vurderinger

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

delsen dragne konklusioner ligger til grund for de indregnede tal. Faktiske resultater, skøn og vurderinger i fremtidige finansielle rapporter i det kommende år kan adskille sig fra denne rapport på grund af ændrede ydre faktorer og nye erfaringer.

Aktier i datterselskaber

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

Note 3 Ansatte og personaleomkostninger

Personaleomkostninger, SEK mio.	2016	2015
Lønninger og andre ydelser	18	20
Lovbestemte bidrag til social sikring	7	7
Pensionsomkostninger	4	6
I alt	29	33

Moderselskabet har tre ansatte, den administrerende direktør/koncernchefen, koncernens CFO og koncernens strategichef. Administrerende direktør/koncernchef Håkan Ericsson har en løn på 745.000 svenske kroner pr. måned. Moderselskabet betaler tjenestepensionsforsikring for ham på 37.000 svenske kr. pr. måned, og en kapitalforsikring på 185.667 svenske kr. for at sikre pensionsforpligtelsen.

Note 4 Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer

SEK mio.	2016	2015
Revisionsopgaver		
KPMG	1	1
I alt	1	1

Som revisionsopgaver anses gennemgang af årsrapporten og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning, øvrige arbejdsopgaver, som det tilkommer virksomhedens revisor at udføre, samt rådgivning eller anden assistance, som foranlediges af iagttagelser ved en sådan gennemgang eller gennemførelse af sådanne øvrige arbejdsopgaver. Omkostningerne regnskabsføres i Øvrige omkostninger.

Note 5 Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultatposter

SEK mio.	2016	2015
Renteindtægter fra koncernselskaber	2	1
Valutaresultat	-	48
I alt	2	49
Renteomkostninger fra koncernselskaber	-10	-6
Renteomkostninger	-49	-64
Valutaresultat	-42	-
Andre finansielle omkostninger	-8	-7
I alt	-109	-77

Se desuden koncernen note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter.

Note 6 Besiddelse af aktier og andele i koncernselskaber

SEK mio.	2016	2015
Kostpriser		
Primo året	11.676	11.676
Ultimobalance	11.676	11.676

Aktier ejet direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio.	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Regnskabsført værdi i moderselskabet 31. dec. 2016
				Direkte	Indirekte		
PostNord Group AB	556128-6559	Solna	Sverige	100		600.000	11.676
PostNord Sverige AB	556711-5695	Solna	Sverige		100	1.000	
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sverige		100	2.500	
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige		100	7.500	
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige		100	5.000	
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige		100	100	
Nässjöterminalen Kommanditselskab	916629-7458	Solna	Sverige		100		
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige		100	1.000	
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige		100	500	
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige		100		
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige		100	50.000	
Fast AB Rosersberg 11:126	556743-9574	Stockholm	Sverige		100	1.000	
PostNord Strålfors Group AB	556062-0618	Malmö	Sverige		100	21.381.288	
PostNord Strålfors AB	556102-9843	Ljungby	Sverige		100	50.000	
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sverige		50	2.000	
PostNord Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Danmark		100	200.000	
PostNord Strålfors Oy	0115061-7	Vantaa	Finland		100	2.100	
PostNord Strålfors AS	944997431	Oslo	Norge		100	870	
PostNordbolagen AB	556158-7006	Ljungby	Sverige		100	1.000	
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige		85	850	
AddressPoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige		85	1.700	
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Middlesex	Storbritannien		100	110.000	
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore		100	700.000	
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	95493459	Sydney	Australien		100	1	
Direct Link Worldwide Company Ltd.	199700772	Hong Kong	Kina		100	1	
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/000	New Jersey	USA		100	100	
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Mörfelden-Walldorf	Tyskland		100	150	
PostNord Logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Tyskland		100	1	

Note 6, forts.

Aktier ejet direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio.	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Regnskabsført værdi i moderselskabet 31. dec. 2016
				Direkte	Indirekte		
PostNord AS	984054564	Oslo	Norge		100	117.570	
PostNord terminal Trondheim AS	992 079 797	Oslo	Norge		100	406.220	
PostNord Terminal Langhus AS	990427321	Oslo	Norge		100	200.000	
PostNord Oy	1056251-7	Vanda	Finland		100	5.817	
PostNord Oy Eesti filiaal	11472268	Harju	Estland		100		
PostNord Logistics A/S	20148586	København	Danmark		100	500.001	
PostNord Scanning AB	556824-2852	Stockholm	Sverige		100	1.000	
PostNord Scanning Oy	2552507-3	Helsingfors	Finland		100	1.000	
PostNord Logistics TPL AB	556161-7191	Haninge	Sverige		100	50.000	
PostNord Logistics TPL A/S	26115396	Brøndby	Danmark		100	100	
PostNord Fulfilment AB	556234-1353	Stockholm	Sverige		100	1.000	
PostNord Fulfilment AS	811873632	Oslo	Norge		100	1.000	
PostNord Fulfilment SpzOo	5272719788	Warszawa	Polen		100	100	
PostNord Logistics Termo AB	556454-1737	Östersund	Sverige		100	8.000	
Transbothnia AB	556278-8876	Umeå	Sverige		100	3.000	
Post Danmark A/S	26663903	København	Danmark		100	25.000.000	
PostNord Scanning A/S	19803376	København	Danmark		100	10	
Post Fleet Management A/S	79203114	København	Danmark		100	400	
e-Boks A/S	25674154	København	Danmark		50	6.000.000	
Distribution Services A/S	56448810	København	Danmark		100	30	
eHUBnordic ApS	36959517	København	Danmark		25		
I alt, andele i koncernselskaber							11.676

Note 7 Aktiekapital og disponering af virksomhedens overskud eller tab

Typer af aktier, antal	2016	2015
Serie A-aktier	1.524.905.971	1.524.905.971
Serie B-aktier	475.094.030	475.094.030
I alt	2.000.000.001	2.000.000.001

Nominel værdi pr. aktie er 1 kr. En A-aktie har 1 stemme, og en B-aktie har en tiendedels stemme.

Forslag til disponering af virksomhedens overskud

Bestyrelsen foreslår, at til rådighedstående overskud disponeres som følger:

	2016	2015
Fremføres til senere regnskab, SEK	3.627.095.479	3.623.727.627
I alt	3.627.095.479	3.623.727.627

Note 8 Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser

SEK mio.	2016	2015
Stillede sikkerheder for egne forpligtelser		
Pantsatte aktiver	19	13
I alt	19	13
Eventualforpligtelser		
Garantiforpligtelser, PRI	137	135
Garantiforpligtelser, øvrige	2	-
Kautionsforpligtelser til fordel for datterselskaber	917	726
I alt	1.056	861

Note 9 Finansielle instrumenter

Regnskabsført værdi og dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio.	31. december 2016					
	Finansielle aktiver til dagsværdi via resultatet	Låne- og kunde-tilgodehavender vurderet til amortiseret kostpris	Finansielle forpligtelser til dagsværdi via resultatet	Finansielle forpligtelser vurderet til amortiseret kostpris	Regnskabsført værdi	Dagsværdi
Finansielle investeringsaktiver	19	-	-	-	19	19
Rentebærende tilgodehavender, koncernselskaber	-	8.059	-	-	8.059	8.059
Øvrige tilgodehavender, koncernselskaber	-	172	-	-	172	172
Langfristede rentebærende forpligtelser, kreditinstitutter	-	-	-	-1.050	-1.050	-1.055
Langfristede rentebærende forpligtelser, andet	-	-	-19	-	-19	-19
Langfristede rentebærende forpligtelser, koncernselskaber	-	-	-	-1.030	-1.030	-1.030
Kortfristede rentebærende forpligtelser	-	-	-	-1.999	-1.999	-2.029
Leverandørgæld	-	-	-	-1	-1	-1
Øvrige kortfristede forpligtelser	-	-	-	-43	-43	-43
Derivater	-	-	-7	-	-7	-7
Samlede finansielle aktiver og forpligtelser pr. kategori	19	8.231	-26	-4.123	4.101	4.066

Regnskabsført værdi og dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio.	31. december 2015					
	Finansielle aktiver til dagsværdi via resultatet	Låne- og kunde-tilgodehavender vurderet til amortiseret kostpris	Finansielle forpligtelser til dagsværdi via resultatet	Finansielle forpligtelser vurderet til amortiseret kostpris	Regnskabsført værdi	Dagsværdi
Finansielle investeringsaktiver	13	-	-	-	13	13
Rentebærende tilgodehavender, koncernselskaber	-	8.207	-	-	8.207	8.207
Øvrige tilgodehavender, koncernselskaber	-	38	-	-	38	38
Langfristede rentebærende forpligtelser, kreditinstitutter	-	-	-	-3.049	-3.049	-3.100
Langfristede rentebærende forpligtelser, andet	-	-	-14	-	-14	-14
Langfristede rentebærende forpligtelser, koncernselskaber	-	-	-	-979	-979	-979
Kortfristede rentebærende forpligtelser	-	-	-	-100	-100	-100
Leverandørgæld	-	-	-	0	0	0
Øvrige kortfristede forpligtelser	-	-	-	-1	-1	-1
Derivater	-	-	-15	-	-15	-15
Samlede finansielle aktiver og forpligtelser pr. kategori	13	8.245	-29	-4.129	4.100	4.049

Ledelsens påtegning

Bestyrelsen og den administrerende direktør bekræfter, at årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med god regnskabsskik i Sverige, og koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder efter reglerne i Europaparlamentets og Rådets forordning (EG) nr. 1606/2002 af den 19. juli 2002 om anvendelse af internationale regnskabsstandarder. Årsregnskabet og koncernregnskabet giver et retvisende billede af moderselskabets og koncernens finansielle stilling og resultat. Ingen forhold af væsentlig betydning er udeladt, som i givet fald ville kunne påvirke det billede af selskabet, som årsrapporten har givet. Ledelsesberetningen for hhv. moderselskabet og koncernen giver et retvisende overblik over udviklingen af moderselskabets og koncernens aktiviteter, finansielle stilling og resultat samt beskriver væsentlige risici og usikkerhedsfaktorer, som moderselskabet og selskaberne i koncernen er eksponeret for. Års- og bæredygtighedsrapporten samt koncernrapporten er godkendt ved udarbejdelsen af bestyrelsen og den administrerende direktør den 23. februar 2017.

Solna, den 23. februar 2017

Jens Moberg
Formand

Mats Abrahamsson
Bestyrelsesmedlem

Gunnel Duveblad
Bestyrelsesmedlem

Christian Ellegaard
Bestyrelsesmedlem

Torben Janholt
Bestyrelsesmedlem

Magnus Skåninger
Bestyrelsesmedlem

Anitra Steen
Bestyrelsesmedlem

Kristofer Björklund
Medarbejderrepræsentant

Lars Chemnitz
Medarbejderrepræsentant

Johan Lindholm
Medarbejderrepræsentant

Håkan Ericsson
Administrerende direktør og koncernchef

Vores revisionspåtegning er afgivet den 2. marts 2017

KPMG AB

Helene Willberg
Autoriseret revisor

Den uafhængige revisors erklæringer

Til generalforsamlingen i PostNord AB, reg. nr. 556771-2640

Revisionspåtegning på årsregnskab og koncernregnskab

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet og koncernregnskabet for PostNord AB for 2016. Virksomhedens årsregnskab og koncernregnskab fremgår af s. 4-9, 16-74 og afsnittet om anmeldelsespligtig virksomhed på side 83 i nærværende dokument.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og i al væsentlighed giver et retvisende billede af modervirksomhedens finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af modervirksomhedens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov.

Det er ligeledes vores opfattelse, at koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og i al væsentlighed giver et retvisende billede af koncernens finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret i overensstemmelse med IFRS som godkendt af EU og den svenske årsregnskabslov.

Der er udarbejdet en redegørelse for virksomhedsledelse. Den lovpligtige ledelsesberetning og redegørelse for virksomhedsledelse er i overensstemmelse med årsregnskabet og koncernregnskabet, og redegørelsen for virksomhedsledelse er i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov.

Vi anbefaler derfor, at resultatopgørelse og balance for modervirksomheden og koncernen godkendes af generalforsamlingen.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision (ISA'er) og god revisionskik i Sverige. Vores ansvar ifølge disse standarder er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar". Vi er uafhængige af modervirksomheden og koncernen i overensstemmelse med god revisorskik i Sverige, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Centrale forhold ved revisionen

Centrale forhold ved revisionen er de forhold, der efter vores faglige vurdering var mest betydelige ved vores revision af årsregnskabet og koncernregnskabet for den aktuelle periode. Disse forhold blev behandlet som led i vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet som helhed og udformningen af vores konklusion herom. Vi afgiver ikke nogen særskilt konklusion om disse forhold.

Værdiansættelse af goodwill

Se note 2 og 10 samt anvendt regnskabspraksis på s. 46 i årsregnskabet og koncernregnskabet for yderligere oplysninger og beskrivelse af forholdet.

Centrale forhold ved revisionen

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill i koncernregnskabet pr. 31. december 2016 udgjorde 2.600 mio. SEK efter årets nedskrivning på 796 mio. SEK. Der er foretaget nedskrivningstest af den regnskabsmæssige værdi, som er komplekse og baseret på væsentlige skøn. Der er foretaget nedskrivningstest af alle pengestrømsfrembringende enheder eller grupper af enheder, som indeholder goodwill, hvilket for koncernen omfatter syv enheder.

Nedskrivningstestene kræver, at koncernen foretager fremtidige skøn om både interne og eksterne forudsætninger og planer. Eksempler på sådanne skøn omfatter fremtidige pengestrømme, som til gengæld kræver, at der opstilles forudsætninger om den fremtidige udvikling og markedsf forhold.

En anden vigtig forudsætning er, hvilken diskonteringsfaktor der skal bruges til at afspejle den tidsmæssige værdi af penge samt de specifikke risici, som enhederne står over for.

Hvordan forholdet er behandlet i revisionen

Vi har vurderet, hvorvidt nedskrivningstestene er udarbejdet i overensstemmelse med den foreskrevne metode.

Vi har derudover vurderet rimeligheden af de forventede fremtidige pengestrømme samt de diskonteringsfaktorer, ved at gennemgå og vurdere koncernens skriftlige dokumentation og planer. Vi har også vurderet nøjagtigheden af tidligere års pengestrømsprognoser i forhold til de faktiske resultater.

En vigtig del af vores arbejde har også været at gennemgå koncernens følsomhedsanalyse af værdiansættelsen med henblik på at vurdere, hvordan rimelige ændringer i forudsætninger kan påvirke værdiansættelsen. Vi har involveret vores værdiansættelsesspecialister i revisionen, primært vedrørende forudsætninger relateret til afkastkrav, og kobling til eksterne markeder.

Vi har ligeledes vurderet indholdet af oplysningerne om de nedskrivningstesten, der er beskrevet i årsregnskabet og koncernregnskabet.

Værdiansættelse af ydelsesbaserede pensionsforpligtelser og pensionsaktiver

Se note 2 og 22 samt anvendt regnskabspraksis på s. 47 i årsregnskabet og koncernregnskabet for yderligere oplysninger og beskrivelse af forholdet.

Centrale forhold ved revisionen

Koncernens ydelsesbaserede pensionsforpligtelser udgjorde 20.829 mio. SEK pr. 31. december 2016, som primært er afdækkede, men i mindre grad er uafdækkede. Dagsværdien af pensionsaktiverne udgjorde 20.921 mio. SEK pr. 31. december 2016.

Den regnskabsmæssige måling af pensionsforpligtelserne er baseret på en række forudsætninger, hvilket betyder, at ændringer i forudsætningerne kan medføre en væsentlig effekt på koncernens resultat og finansielle stilling.

Hvordan forholdet er behandlet i revisionen

Vi har involveret vores pensionsspecialister i rimelighedsvurderingen af de anvendte forudsætninger og fortolkninger af lovgivningen vedrørende den regnskabsmæssige behandling af pensioner. Vi har derudover udført detaljerede test og afstemt oplysningerne til eksterne aktuarer.

Vi har vurderet skønnene over diskonterings-sats, inflationsrate, lønstigninger, dødelighed og pensionsalder.

Vi har afstemt pensionsaktivernes dagsværdi til uafhængige finansielle institutioner bekræftelser samt stikprøvevis testet værdiansættelsen af aktiverne.

Vi har ligeledes vurderet indholdet af oplysningerne om pensioner, der er beskrevet i årsregnskabet og koncernregnskabet.

Udskudte skatteaktiver relateret til fremførte skattemæssige underskud og midlertidige forskelle

Se note 2 og 16 samt anvendt regnskabspraksis på s. 47 i årsregnskabet og koncernregnskabet for yderligere oplysninger og beskrivelse af forholdet.

Centrale forhold ved revisionen

Koncernens udskudte skatteaktiver udgjorde pr. 31. december 2016 12 mio. SEK relateret til fremførte skattemæssige underskud og 110 mio. SEK relateret til midlertidige forskelle. Den regnskabsmæssige behandling af udskudte skatteaktiver er baseret på koncernens vurdering af størrelsen og den skønnede timing af fremtidig skattepligtige indtægter.

Vurderingen af fremtidig skattepligtig indtægt kræver vurdering af fremtidige markedsforhold samt fortolkning af skattelovgivningen. De udskudte skatteaktivers regnskabsmæssige værdi kan være overvurderet eller undervurderet og kan varierer væsentligt, hvis forskellige forudsætninger anvendes ved vurderingen af fremtidige skattemæssige indtægter og muligheden for fremtidig anvendelse.

Hvordan forholdet er behandlet i revisionen

Vi har testet og vurderet rimeligheden af de anvendte principper og koncernens metode for prognostisering af fremtidige indtægter.

Vi har ligeledes vurderet rimeligheden af nøgleforudsætninger anvendt i beregningen mod forretningsplaner samt vurderet koncernens historiske evne til at udarbejde nøjagtige prognoser.

Vi har derudover vurderet rimeligheden i koncernens vurdering og fortolkning af den gældende skattelovgivning.

Vi har ligeledes vurderet indholdet af oplysningerne om udskudte skatteaktiver i årsregnskabet og koncernregnskabet.

Andre oplysninger end årsregnskab og koncernregnskab

Dette dokument indeholder også andre oplysninger end årsregnskabet og koncernregnskabet, som findes på s. 1-3, 10-15 og 79-85. Bestyrelsen og den adm. direktør er ansvarlige for disse oplysninger.

Vores konklusion på årsregnskabet og koncernregnskabet omfatter ikke disse oplysninger, og vi afgiver ikke nogen form for konklusion med sikkerhed på disse oplysninger.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet og koncernregnskabet er det vores ansvar at læse oplysningerne og i den forbindelse overveje, om oplysningerne er væsentligt inkonsistente med årsregnskabet eller koncernregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Hvis vi på grundlag af det udførte arbejde konkluderer, at der er væsentlig fejlinformation i andre oplysningerne, skal vi rapportere herom. Vi har intet at rapportere i denne forbindelse.

Bestyrelsens og den adm. direktørs ansvar for årsregnskabet og koncernregnskabet

Bestyrelsen og den adm. direktør har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab og et koncernregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og, for koncernregnskabet, IFRS som godkendt af EU. Bestyrelsen og den adm. direktør har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som de anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab og et koncernregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet og koncernregnskabet er bestyrelsen og den adm. direktør ansvarlige for at vurdere virksomhedens og koncernens evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde årsregnskabet og koncernregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre bestyrelsen og den adm. direktør enten har til hensigt at likvidere selskabet eller koncernen, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisionsudvalget skal uden at det påvirker bestyrelsens ansvar og opgaver i øvrigt bl.a. overvåge virksomhedens finansielle rapportering.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet og koncernregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet og koncernregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og god revisionsskik i Sverige, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet og koncernregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover

- identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet og koncernregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisions-

bevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udadelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.

- opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol.
- tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af bestyrelsen og den adm. direktør, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som bestyrelsen og den adm. direktør har udarbejdet, er rimelige.
- konkluderer vi, om bestyrelsens og den adm. direktørs udarbejdelse af årsregnskabet og koncernregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om virksomhedens og koncernens evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet og koncernregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at virksomheden og koncernen ikke længere kan fortsætte driften.
- tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet og koncernregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om årsregnskabet og koncernregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med bestyrelsen om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Vi afgiver også en udtalelse til bestyrelsen om, at vi har opfyldt relevante etiske krav vedrørende uafhængighed, og oplyser den om alle relationer og andre forhold, der med rimelighed kan tænkes at påvirke vores uafhængighed og, hvor dette er relevant, tilhørende sikkerhedsforanstaltninger.

Med udgangspunkt i de forhold, der er kommunikeret til bestyrelsen, fastslår vi, hvilke forhold der var mest betydelige ved revisionen af årsregnskabet og koncernregnskabet for den aktuelle periode og dermed er centrale forhold ved revisionen. Vi beskriver disse forhold i vores revisionspåtegning, medmindre lov eller øvrig regulering udelukker, at forholdet offentliggøres, eller i de yderst sjældne tilfælde, hvor vi fastslår, at forholdet ikke skal kommunikeres i vores revisionspåtegning, fordi de negative konsekvenser heraf med rimelighed ville kunne forventes at veje tungere end de fordele, den offentlige interesse har af sådan kommunikation.

Erklæringer i henhold til anden lovgivning og øvrig regulering

Konklusion

I tillæg til vores revision af årsregnskabet og koncernregnskabet har vi også revideret bestyrelsen og den adm. direktørs ledelse af PostNord AB for 2016 og den foreslåede resultatdisponering.

Vi anbefaler generalforsamlingen, at resultatet fordeles i henhold til den foreslåede resultatdisponering i den lovpligtige ledelsesberetning, og at bestyrelsesmedlemmerne og den adm. direktør ansvarsfrihed for regnskabsåret.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med god revisionskik i Sverige. Vores ansvar ifølge disse standarder er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar". Vi er uafhængige af modervirksomheden og koncernen i overensstemmelse med god revisionskik i Sverige, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Bestyrelsens og den adm. direktørs ansvar

Bestyrelsen er ansvarlig for den foreslåede resultatdisponering. Ved forslag om udbytte omfatter dette en vurdering af, hvorvidt udbyttet kan forsvares i betragtning af de krav, som virksomhedens og koncernens type af aktiviteter, størrelse og risici medfører i forhold til modervirksomhedens og koncernens egenkapital, konsolideringsbehov, likviditet og stilling i øvrigt.

Bestyrelsen har ansvaret for virksomhedens organisation og ledelse af virksomhedens aktiviteter. Dette omfatter bl.a. løbende vurdering af virksomhedens og koncernens økonomiske situation og sikring af, at virksomhedens organisation er udformet, således at virksomhedens bogføring, kapitalforvaltning og økonomiske forhold i øvrigt kontrolleres på en betryggende måde.

Den adm. direktør har ansvaret for den løbende ledelse i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer og instrukser og bl.a. tage de tiltag, der er nødvendige for at virksomhedens bogføring overholder lovgivningen, og at kapitalforvaltningen foretages på betryggende vis.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet og koncernregnskabet

Vores mål med revisionen af ledelsen, og dermed vores konklusion vedrørende ansvarsfritagelse, er at opnå revisionsbevis med henblik på at vurdere med høj grad af sikkerhed, hvorvidt nogen bestyrelsesmedlemmer eller den adm. direktør

- på nogen væsentlig måde har foretaget handlinger eller udeladelser, som kan være ansvarspådragende for virksomheden eller
- på nogen anden måde har handlet i strid med den svenske selskabslov, årsregnskabslov eller virksomhedens vedtægter.

Formålet med vores revision af virksomhedens foreslåede resultatdisponering, og dermed vores konklusion herpå, er at vurdere med en høj grad af sikkerhed, hvorvidt forslaget er i overensstemmelse med den svenske selskabslov.

Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med god revisionskik i Sverige, altid vil afdække handlinger eller udeladelser, som kan være ansvarspådragende for virksomheden, eller at den foreslåede resultatdisponering ikke er i overensstemmelse med den svenske selskabslov.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med god revisionskik i Sverige, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Gennemgangen af ledelsen og virksomhedens foreslåede resultatdisponering er primært baseret på revisionen af regnskaberne. Yderligere udførte revisionshandling er baseret på vores faglige vurdering med udgangspunkt i risici og væsentlighed. Dette betyder, at vi fokuserer vores gennemgang på de handlinger, områder og forhold, som er væsentlige for virksomhedens aktiviteter, og hvor afvigelser og overtrædelser vil have særlig effekt på virksomhedens situation. Vi gennemgår og tester de beslutninger, der er taget, beslutningsgrundlaget, foretagne handlinger samt andre forhold, som er relevante for vores konklusion på ansvarsfritagelsen. Som baggrund for vores konklusion på bestyrelsens foreslåede resultatdisponering har vi undersøgt, hvorvidt forslaget er i overensstemmelse med den svenske selskabslov.

Stockholm, 2. marts 2017
KPMG AB

Helene Willberg
Auktoriseret revisor

Information om bæredygtighed

1 Principper og afgrænsninger

Bæredygtighedsrapporten følger Global Reporting Initiatives (GRI) "G4 Sustainability Reporting Guidelines" niveau "Core". Medmindre andet fremgår, omfatter rapporten alle PostNords aktiviteter. Fra og med 2015 indgår Uudenmaan Pikakuljetus OY (UPK) og JetPak Borg AS i miljødataene. Tidligere års tal er justeret. UPK indgår i medarbejderdataene. I løbet af 2016 blev GP Spedition AS opkøbt. Virksomhedens miljødata indgår ikke, men derimod medarbejderdataene. Desuden frasolgte PostNord Strålfors' dataterselskaber i Storbritannien, Polen og Frankrig, som således ikke indgår i årets resultat.

Miljø

PostNord følger Greenhouse Gas Protocol i forbindelse med udledningsberegninger. PostNords nordiske aktiviteter indgår i miljødataene. I løbet af året blev Strålfors' ikke-nordiske aktiviteter frasolgt, hvilket indebærer, at udledninger fra disse aktiviteter er udelukket fra samtlige miljødata i denne rapport. Aktiviteterne inden for Direct Link indgår ikke i beregningerne. Svensk Adressändring AB er ikke inkluderet, da aktiviteterne ikke har nogen væsentlig miljøpåvirkning.

Medarbejdere

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

Leverandører

Dataene omfatter PostNords nordiske aktiviteter. Samlede indkøb, der har fundet sted i perioden maj 2015 til april 2016.

2 Væsentlighedsanalyse

Identifikation

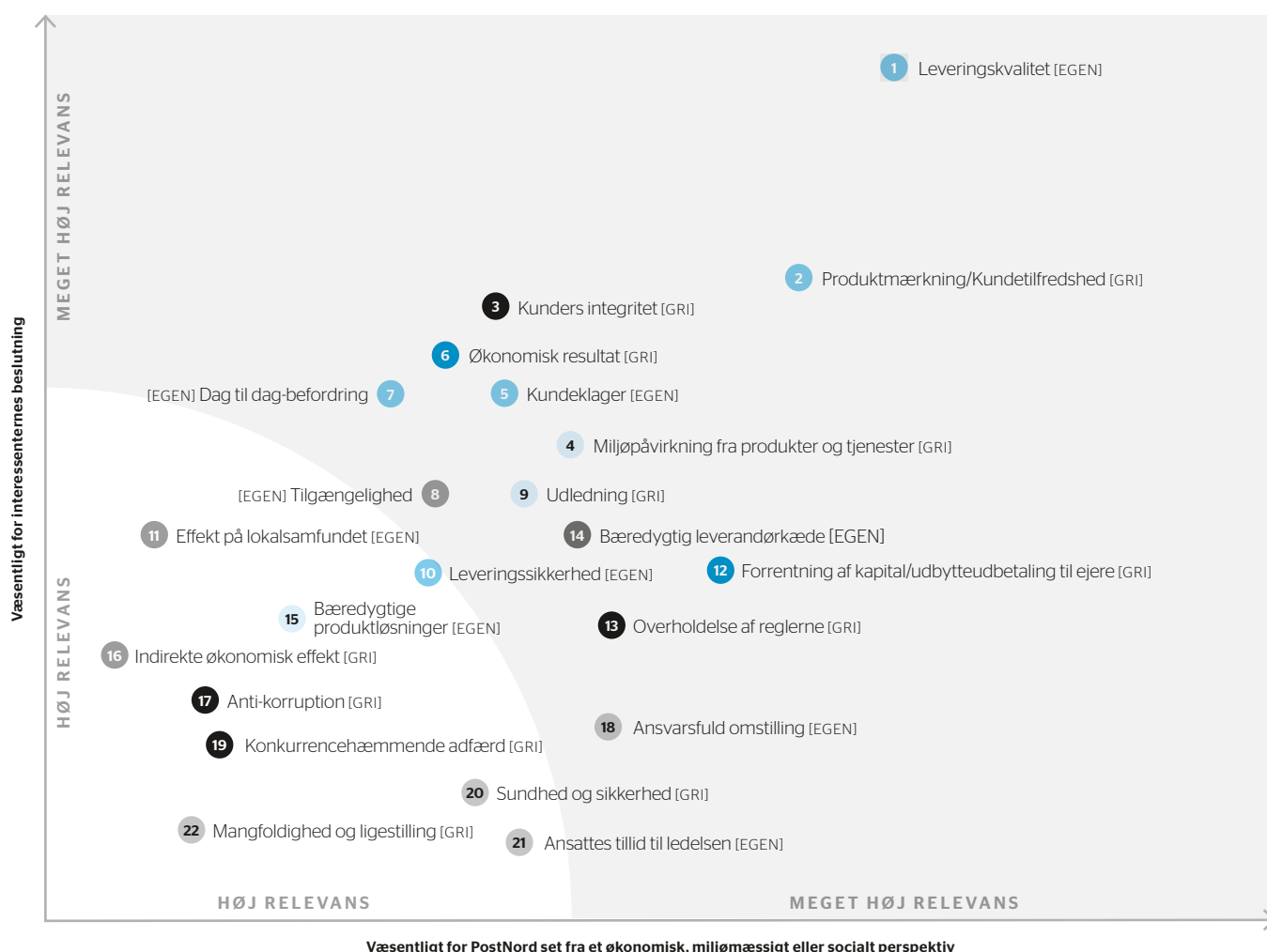
Med udgangspunkt i GRI's aspekter, ISO26000, FN's Global Compact, regelsæt og strategisk vigtige spørgsmål fra interessentdialogerne blev der i 2014 udarbejdet en bruttoliste med aktuelle bæredygtighedsspørgsmål for PostNord. I 2017 kommer identifikationen til at ske i relation til FN's Globale bæredygtighedsmål.

Prioritering

I 2014 blev bæredygtighedsspørgsmålene rangordnet efter deres betydning hhv. for PostNord og for interessenterne beslutningstagning af en gruppe bestående af Group Executive Team, repræsentanter fra koncernfunktioner, landsorganisationer og forretningsområder. I 2015 blev der gennemført et antal dybdeinterviews med personer i ledelsen og andre strategiske funktioner med henblik på forankring.

Verificering

Resultatet af væsentlighedsanalysen bliver fortsat valideret af udvalgte repræsentanter fra udvalgte interessentgrupper. Kunderne fremhævede leveringskvaliteten, miljø og opfølgning på leverandørkæden som væsentlige områder, mens repræsentanter for medarbejderne betonede sundhed og sikkerhed, ansvarlig omstilling, miljøspørgsmål og bæredygtighed i leverandørkæden. Leverandørerne fandt miljøspørgsmål og opfølgning på leverandørkæden som vigtigst. PostNords svenske ejere gennemførte i løbet af 2015 en bæredygtighedsanalyse af PostNord med fokus på ansvarlig og attraktiv arbejdsgiver, bæredygtig logistik, bæredygtige produkter og tjenester, indkøbte transporttjenester/bæredygtighed i leverandørkæden.



Samlet resultat af væsentlighedsanalysen:

Væsentligt område	Bæredygtighedsspørgsmål i matrixen på side 88	Væsentligt		Hvorfor væsentligt for interessenternes beslutning?	Hvorfor væsentligt for PostNord?
		Ekst.	Int.		
Vi efterstræber en langsigtet lønsom udvikling <i>Læs mere på indersiden af omslaget, side 16-17.</i>	Økonomisk resultat ⁶ Forrentning af kapital/udbytte-udbetaling til ejere ¹²	x	x	En solid og lønsom virksomhed er attraktiv i omverdenens øjne – den får lettere ved at tiltrække nye kunder, medarbejdere, leverandører og investorer. Udbyttet tilkommer ejerne og i forlængelse heraf alle borgere i Danmark og Sverige. Betalte skatter tilføres statskasserne i de lande, hvor der drives virksomhed.	En lønsom og bæredygtig udvikling er en forudsætning for virksomhedens eksistens og fremgang.
		x	x		
Vi gør det muligt for virksomheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere <i>Læs mere side 8-11 og 15.</i>	Leveringskvalitet ¹ Leveringssikkerhed ¹⁰ Produktmærkning/kundetilfredshed ² Kundeklager ⁵ Dag til dag-befordring ⁷	x	x	Høj leveringskvalitet er afgørende for kundernes beslutning vedrørende valg af leverandør af kommunikations- og logistiktjenester.	Høj leveringskvalitet og kundetilfredshed er en forudsætning for yderligere forretninger og lønsom udvikling.
		x	x		
Vi tager ansvar for vores miljøpåvirkning <i>Læs mere side 13, 30-31, 83-84.</i>	Miljøpåvirkning fra produkter og tjenester ⁴ Udledning ⁹ Bæredygtige produktløsninger ¹⁵	x	x	Mange kunder har ambitiøse miljømål, og PostNord kan som leverandør bidrage til, at målene nås. Som statsejet virksomhed forudsættes det, at PostNord handler forbilligt på miljøområdet.	Miljøarbejdet bliver en stadig større konkurrencefaktor og er væsentligt for PostNords mulighed for at hævde sig i konkurrencen. Reduceret miljøpåvirkning indebærer ofte reduceret ressourceforbrug med lavere omkostninger til følge.
		x	x		
Vores medarbejdere er vigtige for os <i>Læs mere side 12, 31, 81-82.</i>	Ansvarsfuld omstilling ¹⁸ Sundhed og sikkerhed ²⁰ Ansattes tillid til ledelsen ²¹ Mangfoldighed og ligestilling ²²	x	x	At være en god arbejdsgiver er basalt for at tiltrække kompetent personale. Mange kunder stiller også krav på dette område.	Som en af Nordens største arbejdsgivere har PostNord et stort medarbejderansvar. Gode relationer til medarbejderne er afgørende for PostNord, ikke mindst for at omstillingen af virksomheden skal lykkes.
		x	x		
Vi tager ansvar for vores effekt på samfundet <i>Læs mere side 15.</i>	Tilgængelighed ⁸ Effekt på lokalsamfundet ¹¹ Indirekte økonomisk effekt ¹⁶	x	x	Mange privatpersoner og organisationer bruger og er afhængige af PostNords tjenester – de forventer, at PostNord altid holder, hvad vi lover.	PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervsliv og samfund, både hvad angår forsyningspligten og ved at være en kommunikations- og logistikleverandør med omfattende dækning og kapacitet.
		x	x		
Vi stiller krav i forbindelse med indkøb af varer og tjenester <i>Læs mere side 14, 31.</i>	Bæredygtig leverandørkæde ¹⁴	x	x	Gode relationer til leverandører har en positiv indflydelse på samarbejdet. Kunder og andre interessenter forventer, at PostNord håndterer sin leverandørkæde på en ansvarlig måde.	At samarbejde med ansvarlige forretningspartnere reducerer risiciene og bidrager til PostNords ansvarlighed og præstation på bæredygtighedsområdet.
		x	x		
Vi følger love og regler <i>Læs mere side 30-31.</i>	Kunders integritet ³ Overholdelse af regler ¹³ Antikorruption ¹⁷ Konkurrencehæmmende adfærd ¹⁹	x	x	PostNord håndterer store mængder forsendelser og kundedata, og samtlige interessenter forventer, at PostNord håndterer dette på korrekt måde.	PostNord skal forholde sig til og efterleve en række eksterne og interne principper og regelsæt.
		x	x		

3 Måle- og beregningsmetode Anseelse – Corporate Image

Corporate image er en undersøgelse, som gennemføres af det eksterne selskab TNS SIFO. Undersøgelsen bygger på en måling, hvor cirka 300 privatpersoner pr. uge (100 i Sverige, 100 i Danmark og 100 i Norge) svarer på spørgsmål om, hvordan de opfatter varemærket PostNord i Danmark, Sverige og Norge. Undersøgelsen består af fem nøglespørgsmål, som tilsammen danner et indeks. Det samlede resultat er en vægtning af resultaterne for de respektive landeenheder.

4 Måle- og beregningsmetode Kundeværdi – KVI

KVI (Kundeværdiindeks) har siden 2011 været PostNords opfølgningværktøj til løbende at følge kundetilfredsheden og kundernes opfattelse af virksomheden. Målingen har siden 2015 været gennemført én gang om året (tidligere to gange om året) og omfatter samtlige PostNords landsorganisationer med fokus på de nordiske lande. Fra og med 2015 har undersøgelsen blandt privatpersoner fundet sted via internettet i stedet for over telefon. Undersøgelsen blandt virksomheder finder stadig sted telefonisk. De metodeændringer, der har fundet sted, er testet nøje for at sikre sammenlignelighed med tidligere resultater. Derfor er det PostNords opfattelse, at sammenligningstallene for 2013 og 2014, som de præsenteres i denne rapport, er relevante og pålidelige. 2016-målingen fandt sted i november og december, hvor 3.664 virksomheder svarede telefonisk, og 4.600 privatpersoner indgik i webpanelet.

5 Kvalitet – breve og pakker

Kvalitet A-breve

Måle- og beregningsmetode: Swedish External Monitoring (SWEX) og Danish External Monitoring (DEX) er to uafhængige eksterne kvalitetsmålinger, som kontinuerligt måler andelen af A-breve, som er leveret til tiden fra kunde til kunde. Målingerne gennemføres i form af en statistisk sikret testbrevsundersøgelse, der opfylder kravene i EN-standard 13850.

Kvalitet pakker

Måle- og beregningsmetode: PostNord-koncernens samlede kvalitetstal for pakker er et vægtet tal, som fremregnes med udgangspunkt i de respektive landes rapporterede kvalitet og volumen. Produktionssystemet måler den andel kolli, som er leveret til tiden fra første produktionsscanning til leveringsscanning enten på udleveringsstedet eller hos modtageren. Produkterne, som indgår i målingerne, er B2B-pakker og B2C-pakker bortset fra i Finland, hvor udelukkende B2B-pakker indgår. I Danmark indgår desuden C2C-pakker.

6 Antal medarbejdere pr. kategori

Ansatte pr. kategori ved periodens slutning, gælder minimumbemanding

	2016
Administrativt personale	4.484
heraf kvinder	1.905
heraf mænd	2.579
Produktionspersonale	28.173
heraf kvinder	8.727
heraf mænd	19.446
I alt koncernen	32.657

Indregnede værdier i Års- og bæredygtighedsrapporten for 2015 er ikke sammenlignelige med ovenfor nævnte resultat for 2016, da der til en vis grad har fundet reklassifikation af stillinger sted.

Antal ansatte ved periodens slutning	2016	2015
Minimumbemanding	32.657	34.819
heraf kvinder	10.632	11.453
heraf mænd	22.025	23.366
Ekstra personale	7.272	7.292
heraf kvinder	2.401	2.633
heraf mænd	4.871	4.659
I alt koncernen	39.929	42.111

Måle- og beregningsmetode: Minimumbemanding gælder samtlige fuld- og deltidsansatte, ordinært personale på fuld- og deltid. Minimumbemandingen skal dække personalebehovet ved et "normalt flow" i produktionen. Det ekstra personale skal tage "toppen" af produktionen, f.eks. i forbindelse med jul eller ferier.

7 Sygefravær

Sygefravær,%	I alt 2016	heraf kvinder	heraf mænd	I alt 2015 ¹⁾
PostNord Sverige	6,8	8,6	6,0	6,5
PostNord Danmark	5,0	5,7	4,7	5,0
PostNord Norge	6,3	n/a	n/a	6,1
PostNord Finland	3,4	4,1	2,9	3,4
PostNord Strålfors	4,2	6,4	3,1	4,0
Andre enheder	2,3	2,3	2,3	2,0
I alt	6,0	7,3	5,4	5,8

¹⁾ Værdierne for 2015 er ikke sammenlignelige med de regnskabsførte værdier i Års- og bæredygtighedsrapporten for 2015. Årsagen er, at PostNord fra og med i år rapporterer resultater for de operative landeenheder i stedet for det land, de tilhører.

Måle- og beregningsmetode: Sygefravær i forhold til ordinær, aftalt arbejdstid, angivet i procent. Koncernens samlede sygefravær er vægtet ud fra antal medarbejdere i de forskellige lande. Sygefraværet omfatter sygefravær, når den ansatte er syg. Ordinær aftalt arbejdstid i timer omfatter både tiden for timelønnede og ekstra personale. Ordinær arbejdstid omfatter arbejdet tid, sygefravær, ferie, forældreorlov og pasning af sygt barn samt øvrigt betalt fravær.

Sygefraværet opdelt mellem mænd og kvinder er ikke tilgængeligt for Norge, hvorfor sygefraværet for Norge udelukkende præsenteres på totalniveau.

8 Arbejdsskader

Arbejdsskader, pr. en million arbejdede timer	I alt 2016	I alt 2015 ¹⁾
PostNord Sverige	45,8	45,4
PostNord Danmark	85,6	87,3
PostNord Norge	23,7	19,3
PostNord Finland	22,5	10,8
PostNord Strålfors	15,3	11,0
Andre enheder	4,1	5,5
I alt koncernen	54,7	54,3

¹⁾ Værdierne for 2015 er ikke sammenlignelige med de regnskabsførte værdier i Års- og bæredygtighedsrapporten for 2015. Årsagen er, at PostNord fra og med i år rapporterer resultater for de operative landeenheder i stedet for det land, de tilhører.

Kommentar: De fleste arbejdsskader i koncernen sker inden for produktion og distribution, og er i de fleste tilfælde forskellige former for faldulykker. PostNord har en struktureret indrapportering af ulykkestilfælde, for at skabe forudsætninger for at kunne forebygge arbejdsskader. Fraværet på grund af ulykkestilfælde, målt i antal timer, har været faldende siden 2010, hvilket indikerer færre alvorligere arbejdsskader. Ingen arbejdsrelaterede dødsfald har fundet sted i 2016 og 2015.

Måle- og beregningsmetode: Registrerede arbejdsskader, i forhold til arbejdstimer (omfatter ikke arbejdsulykker i forbindelse med kørsel). Også mindre skader (førstehjælpsniveau) er inkluderet i rapporten. Beregningerne tager udgangspunkt i samlet antal arbejdstimer, uanset ansættelsesform. Skadeskvoten beregnes som det samlede antal skader pr. 1.000.000 arbejdstimer. Arbejdsskader registreres i System C2 og håndteres af nærmeste chef i Sverige og Danmark. I Norge håndteres de i LIS (Ledelses- og informationssystemet). I Finland findes der ikke et specifikt registreringsystem, så rapportering sker på særlige blanketter, som samles i et udvalg for sundhed og sikkerhed. Anmeldte arbejdsskader kan hentes i disse systemer og oversigter og sorteres i forskellige kategorier som f.eks. fald-, klem- og trafikskader. Det er tydeligt kommunikeret, at arbejdsskader skal registreres.

9 Køns- og aldersfordeling

Kønsfordeling, minimumbemanding	2016	2015
Chefer	1.616	1.702
heraf kvinder	31%	28%
Antal ansatte	32.657	34.819
heraf kvinder	33%	33%

Aldersfordeling, minimumbemanding	2016	2015
-29	15%	14%
30-50	44%	46%
51-	41%	40%
I alt koncernen	100%	100%

Måle- og beregningsmetode: Oplysninger om kønstilhørsforhold indhentes fra det lønsystem, som de respektive medarbejdere er registreret i.

Aldersfordeling af medarbejdere fra Direct Link i USA og APAC mangler (cirka 0,4% af den samlede population).

10 Måle- og beregningsmetode Medarbejder- og lederskabsindeks

Medarbejderindeks (MIX)

Koncernens medarbejderundersøgelse resulterer i et medarbejderindeks (MIX). Målingen gennemføres i samarbejde med en ekstern part, den foretages anonymt og analyseres af en af koncernen uafhængig partner. Fra og med 2015 gennemføres undersøgelsen af en ny leverandør, og resultatet præsenteres og følges op med udgangspunkt i en gennemsnitlig beregningsmetode ("sk average"), hvor gennemsnittet af samtlige resultater på en skala fra 1-5 indgår. Tidligere målties andelen af 4'ere og 5'ere ("sk top box"). For at skabe sammenlignelighed er resultatet for 2014 blevet omregnet af den nye leverandør med udgangspunkt i komplette undersøgelsesdata fra 2014. Derfor er det PostNords opfattelse, at sammenligningstallene for 2014, som de præsenteres i denne rapport, er relevante og pålidelige.

Lederskabsindeks (LIX)

Koncernens medarbejderundersøgelse resulterer også i et lederskabsindeks (LIX). LIX måler resultatet for den nærmeste chefs lederskab med udgangspunkt i dennes medarbejdere, i hvilken udstrækning medarbejderne oplever, at den nærmeste chef lever op til PostNords lederkriterier: levere, involvere, tage ansvar og tydelighed.

11 Medlemskab arbejdsgiverorganisationer, kollektive aftaler etc.

PostNord er medlem af relevante arbejdsgiverorganisationer som f.eks.:

Sverige: Almega og Transportgruppen

Danmark: Dansk Industri

Finland: Finnish Industries

Norge: Næringslivets Hovedorganisasjon(NHO) og brancheforbundet NHO Logistikk og Transport

Alle medarbejdere i PostNord har ret til at være medlem af foreninger og organisationer samt ret til at organisere sig i faglige organisationer. 99 procent af koncernens personalestyrke er omfattet af kollektive aftaler, som tegnes i de respektive lande.

12 Udledninger

Udledninger (tons, hvis ikke andet angives)	2016	2015
CO₂-udledninger fra fossile brændstoffer, i alt	364.608	375.300
Direkte CO₂-udledninger (EN15, Scope 1)	151.783	133.180
<i>Egne transport</i>		
Fossile brændstoffer	151.049	132.452
Vedvarende brændstoffer	30.303	24.550
Direkte varmeanvendelse (gas og olie)	734	729
Indirekte CO₂-udledninger (EN16, Scope 2)	19.094	21.631
Varme og el	71.345	78.497
Indkøb af miljømærket el (EN19)	-52.252	-56.865
Øvrige indirekte CO₂-udledninger (EN17, Scope 3)	193.732	220.489
<i>Underleverandørers transport (bil, tog, fly og skib)</i>		
Fossile brændstoffer	189.014	215.721
Vedvarende brændstoffer	37.892	22.454
Tjenesterejser, EN17	4.718	4.768
Øvrige udledninger til luften fra transport (EN21)		
Kulmonoxid	332	367
Nitrogenoxider	1.918	1.302
Kulbrinter (VOC)	126	129
Partikler	50	45

Kommentar: PostNords langsigtede miljømål er at reducere CO₂-udledningen med 40% i 2020 sammenlignet med basisåret 2009. Basisåret er valgt på grund af, at 2009 var året for fusionen mellem Posten AB og Post Danmark A/S.

Måle- og beregningsmetoder

Vejtransport

Udledning af CO₂ beregnes med udgangspunkt i indkøbte mængder brændsel eller kørt strækning og køretøjstype. Beregning med udgangspunkt i omkostninger til underentreprenører anvendes, når der stilles krav om det. Samtlige emissionsfaktorer vedrører anvendelsesfasen.

Emissionsfaktorer:

Danmark	
CO ₂	Energistyrelsen
Øvrige gasser	Transportministeriet, TEMA 2010
Resten af Norden	
CO ₂	SPBI
Øvrige gasser	NTM, netværket for transport og miljø

Flytransport

PostNord tilkøber flytransport til aktiviteter i Sverige og Danmark. PostNord har i årets løb ikke anvendt flytransport i Finland eller Norge. Hvad angår de svenske aktiviteter, modtages oplysninger fra leverandøren om brændselsmængde og strækning. Hvad angår de danske aktiviteter, registreres gennemførte transport i et transportadministrationssystem, og udledningerne beregnes på basis af ton/km. Udenrigsflyvning indgår ikke i beregningerne.

Emissionsfaktorer:

Danmark	Transportministeriet, TEMA 2010
Sverige	Naturvårdsverket

Togtransport

Virksomhederne i Sverige og Norge anvender i stor udstrækning togtransport. Alle togtransporter i Sverige er mærket som miljøvenlige. Til togtransporterne i Norge anvendes el, som ikke er baseret på fossile brændstoffer.

Færgetransport

Det er kun virksomheden i Danmark, der anvender færgetransport i større udstrækning. Oplysninger om gennemførte transport registreres i et transportledelsessystem, og udledninger beregnes ud fra ton/km.

Emissionsfaktorer:

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

Lokaler

I Sverige købes primært miljøvenlig strøm (Bra Miljöväl). I de øvrige lande købes hovedsageligt strøm fra produktspecifikke vedvarende energikilder. Denne strøm antages ikke at resultere i CO₂-udledning, da det udelukkende er anvendelsesfasen, der indgår i rapporten. Hvad angår øvrig el beregnes CO₂-udledningen med emissionsfaktorer med udgangspunkt i nedenstående referencer.

Emissionsfaktorer:

Danmark	
El	Energistyrelsen
Fjernvarme	Energistyrelsen
Resten af Norden	
El	Energimarknadsinspektionen, leverandørdata
Varme	SCB, leverandørdata
Gas	Naturvårdsverket

13 Udledningsintensitet

CO₂/breve vedrører håndtering af A-breve, Værdibreve, Varebreve, Magasinpost, Brevet, Quickbrevet, postomdelte aviser og dagblade i Sverige og Danmark. Udledningerne inkluderer egne transport og direkte varmeanvendelse (Scope 1), varme og el (Scope 2) samt underleverandørers transport (Scope 3). CO₂/pakker omfatter håndteringen i de danske og svenske pakkenet. Udledningerne inkluderer egne transport og direkte varmeanvendelse (Scope 1), varme og el (Scope 2) samt underleverandørers transport (Scope 3).

14 Anmeldelsespligtig virksomhed

PostNord driver anmeldelsespligtig virksomhed i overensstemmelse med den respektive nationale lovgivning i Sverige og Danmark. Dette vedrører Strålfors faciliteter til grafisk produktion. I Sverige er et antal vaskehaller også anmeldelsespligtige.

15 Klimakompensation

Klimakompensation har ikke fundet sted. PostNord påvirkes af lokale reguleringer på udledningsområdet, for eksempel forbud mod pigdæk i bestemte gader og miljøzoner.

16 Kunderapporter på miljøområdet

PostNord bidrager også til kundernes rapportering og kommunikation. Det sker blandt andet gennem kundespecifikke miljørapporter, som kunderne anvender for at følge op på og effektivisere deres logistik samt som grundlag for deres egen miljø- eller bæredygtighedsrapportering. I løbet af året er de kundespecifikke miljørapporter videreudviklet, så de overholder CEN-standarden EN 16258.

17 Samarbejder på bæredygtighedsområdet

Det er PostNords opfattelse, at miljømålene bedst nås i samarbejde med andre. Derfor ligger fokus på dialog med kunder, leverandører af f.eks. biler og brændsel og infrastrukturanvarlige om, hvordan logistikken bedst kan miljøtilpasses i de nordiske lande. PostNord deltager også aktivt i virksomhedsnetværkerne CONCITO, KNEG og NTM i Danmark og Sverige. I december var PostNord vært for en nordisk konference om anvendelsen af biobrændstof i den tunge transport i samarbejde med NTM, CONCITO og FORES. Internationalt deltager PostNord i IPC's miljøprogram EMMS, og PostNords arbejde med at reducere CO₂-udledningerne er bedømt som et af de bedste i branchen af IPC, som har givet det en guld-ranking. I løbet af året har PostNord også samarbejdet med WWF om Science Based Target og WWF' klimaarbejde gennem velgørenhedsfrimærket. Derudover er PostNord aktivt medlem i CSR Sweden og WSP Green Chain.

PostNord har tilsluttet sig det konsortium, som udvikler en løsning med en elektrisk vej ved Arlanda. Den planlagte elektriske vej muliggør fossilfri lastbiltransport af gods mellem Stockholm Arlanda Airport og PostNords Green Building-certificerede center i Rosersbergs logistikområde.

18 Øvrigt

PostNord påvirkes af lokale reguleringer på udledningsområdet, for eksempel forbud mod pigdæk i bestemte gader og miljøzoner.

	STANDARDOPLYSNINGER	Afsnit, side/ kommentar	Global Compact (principnummer)
	Strategi og analyse		
G4-1	Erklæring fra organisationens øverste beslutningstagere om relevansen af bæredygtig udvikling for organisationen og strategi for håndtering af bæredygtig udvikling	Ledelsesberetning side 2-3, Strategi side 6-8	1-10
	Organisationsprofil		
G4-3	Organisationens navn	Side 1	
G4-4	Vigtigste varemærker, produkter og tjenester	Side 9-10, side 15	
G4-5	Placering af hovedkontor	Bagside	
G4-6	Antal og navnene på de lande, hvor organisationen har aktiviteter	Side 15 og note 5 side 50	
G4-7	Ejerstruktur og virksomhedsform	Side 6 og Redegørelse for selskabsledelse side 25	
G4-8	Markeder, inklusive fordeling i forhold til geografi, branche og kundetype	Marked side 4-5 samt Samfund side 15, Virksomhederne side 18-21	
G4-9	Organisationens størrelse, inklusive antal ansatte, 'virksomheder, omsætning, kapital	Side 15-16, side 22, Rapport over finansiel stilling side 40, Note 5 side 50, Antal medarbejdere pr. kategori side 81	
G4-10	Antal ansatte pr. kontrakt, køn, region samt opdeling i fastansatte og midlertidigt ansatte	Note 5 side 50, Antal medarbejdere pr. kategori side 81	6
G4-11	Antal ansatte med kollektive aftaler, procentuel andel	Information om bæredygtighed 11 side 82	3
G4-12	Beskrivelse af organisationens leverandørkæde	Bæredygtighed i leverandørkæden side 14	
G4-13	Ændringer i organisationens størrelse, struktur, ejerskab, værdikæde i rapporteringsperioden	Note 29 side 65	
G4-14	Håndtering af forsigtighedsprincipperne	Selskabsledelse side 31	7
G4-15	Eksterne bæredygtighedsprincipper og initiativer, som organisationen støtter	Selskabsledelse side 29	
G4-16	Medlemskab af foreninger, brancheorganisationer og lobbyorganisationer	Information om bæredygtighed 17 side 84	
	Identificerede væsentlige aspekter og afgrænsninger		
G4-17	Enheder, som indgår i rapporteringen	Information om bæredygtighed 1 side 79	
G4-18	Proces til at definere rapportens indhold	Information om bæredygtighed 2 side 79-80	1-10
G4-19	Identificerede væsentlige aspekter	Information om bæredygtighed 2 side 79-80	
G4-20	De respektive aspekters afgrænsninger inden for organisationen	Information om bæredygtighed 2 side 79-80	
G4-21	De respektive aspekters afgrænsninger uden for organisationen	Information om bæredygtighed 2 side 79-80	
G4-22	Effekten af ændret information fra tidligere rapporter	Information om bæredygtighed 1 side 79	
G4-23	Ændringer fra tidligere rapporteringsperioder med hensyn til fokus og afgrænsninger	Ingen ændringer har fundet sted.	
	Interessentrelationer		
G4-24	Liste over interessentgrupper	Strategi side 6	
G4-25	Identificering og valg af interessentgrupper	Strategi side 6	
G4-26	Fremgangsmåde ved kommunikation med interessenter	Strategi side 6, Kunder/modtagere side 10-11, Medarbejdere side 12.	
G4-27	Områder og spørgsmål, som er dukket op via kommunikation med interessenter	Strategi side 6	
	Rapporteringsprofil		
G4-28	Rapporteringsperiode	Side 1	
G4-29	Dato for tidligere rapportering	18 marts 2016.	
G4-30	Rapporteringscyklus	Side 1	
G4-31	Kontaktpersoner	Indersiden af bagsiden	
G4-32	Rapporteringsalternativ og indhold	Sid. 1 Information om bæredygtighed 1 side 79, GRI-indeks side 85-86	
G4-33	Politik for ekstern revision	Side 1 og Revisionserklæring side 87	
	Selskabsledelse		
G4-34	Ledelsesstruktur, inklusive udvalg og bestyrelsesansvar for økonomiske, miljømæssige og sociale spørgsmål	Selskabsledelse side 25-31	
	Etik og integritet		
G4-56	Værdier, principper og normer for adfærd, for eksempel adfærdskodeks	Selskabsledelse side 29-31	10
	SPECIFIKKE STANDARDOPLYSNINGER	Afsnit, side/ kommentar	Global Compact (principnummer)
	Økonomisk påvirkning - Økonomisk udvikling		
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Indersiden af omslaget, Strategi side 6-8, Selskabsledelse side 25-30, 32-33, side 79-80	
G4-EC1	Genereret og distribueret økonomisk værdi	Samfund side 15	

forts.	SPECIFIKKE STANDARDOPLYSNINGER	Afsnit, side/ kommentar	Global Compact (principnummer)
Miljøpåvirkning - Udledning			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Indersiden af omslaget, Strategi side 6-8, Miljø side 13, Selskabsledelse side 30-31, side 79-80	
G4-EN15	Direkte udledning af drivhusgasser (scope 1)	Miljø side 13, Information om bæredygtighed 12 side 83	7, 8
G4-EN16	Indirekte udledning af drivhusgasser (scope 2)	Information om bæredygtighed 12 side 83	7, 8
G4-EN17	Øvrige indirekte udledning af drivhusgasser (scope 3)	Information om bæredygtighed 12 side 83	7, 8
G4-EN18	Udledningsintensitet	Miljø side 13, bæredygtighedsnote 13 side 83	8
G4-EN19	Reduktion af drivhusgasser	Indersiden af omslaget, Miljø side 13, Information om bæredygtighed 12 side 83	8, 9
G4-EN21	Øvrige udledninger til luften	Information om bæredygtighed 12 side 83	7, 8
Miljøpåvirkning - Overholdelse af reglerne			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Selskabsledelse side 29-31, side 79-80	7, 8, 9
G4-EN29	Bøder for brud mod miljølovgivningen	Selskabsledelse side 30	8
Social påvirkning - Arbejdsret - Sundhed og sikkerhed			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Indersiden af omslaget, Strategi side 6-8, Selskabsledelse side 29-31, Information om bæredygtighed side 79-80	
G4-LA6	Ulykkestilfælde, arbejdsskader og sygefravær	Indersiden af omslaget, Medarbejdere side 12, side 57 ff, Information om bæredygtighed 7 og 8 side 82	
Social påvirkning - Arbejdsret - Ligestilling og mangfoldighed			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Indersiden af omslaget, Strategi side 6-8, Medarbejdere side 12, Selskabsledelse side 29-31, Information om bæredygtighed side 79-80	
G4-LA12	Kønsfordeling og alderskategorier af alle ansatte samt chefer	Indersiden af omslaget, Medarbejdere side 12, Information om bæredygtighed 9 side 82	6
Social påvirkning - Samfund - Antikorruption			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Selskabsledelse side 29-31, Information om bæredygtighed side 79-80	10
G4-SO5	Tilfælde af korruption og tiltag	Selskabsledelse side 30	
Social påvirkning - Samfund - Konkurrencebegrænsende adfærd			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Selskabsledelse side 29-31, Information om bæredygtighed side 79-80	
G4-SO7	Retsforanstaltninger mod konkurrencebegrænsende virksomhed	Selskabsledelse side 30	
Social påvirkning - Samfund - Overholdelse af regler			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Selskabsledelse side 29-31, Information om bæredygtighed side 79-80	
G4-SO8	Lovbrud	Selskabsledelse side 30	
Social påvirkning - Produktansvar - Mærkning af produkter og tjenester			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Kunder/modtagere side 10-11, Information om bæredygtighed side 79-80	
G4-PR5	Kundetilfredshed	Kunder/modtagere side 11, Information om bæredygtighed 4 side 81	
Social påvirkning - Produktansvar - Kunders integritet			
G4-DMA	Oplysning om ledelsens tilgang	Selskabsledelse side 31, Information om bæredygtighed side 79-80	
G4-PR8	Antal klager angående brud mod kunders integritet	Selskabsledelse side 31	
YDERLIGERE VÆSENTLIGE BÆREDYGTIGHEDSSPØRGSMÅL FOR POSTNORD			
EGEN	Leveringskvalitet	Indersiden af omslaget, Kunder/modtagere side 10-11, Virksomheden side 18-20	
EGEN	Kundeklager	Kunder/modtagere side 11	
EGEN	Dag til dag-befordring	Indersiden af omslaget, Kunder/modtagere side 10-11, Virksomheden side 18-19	
EGEN	Bæredygtige produktløsninger	Tilbud side 10	
EGEN	Tilgængelighed	Kunder/modtagere side 10-11, Samfund side 15	
EGEN	Leveringssikkerhed	Selskabsledelse side 31	
EGEN	Effekt på lokalsamfundet	Samfund side 15	
EGEN	Bæredygtig leverandørkæde	Indersiden af omslaget, Leverandører side 14, Information om bæredygtighed side 79-80	
EGEN	Ansvarsfuld omstilling	Medarbejdere side 12	
EGEN	Ansattes tillid til ledelsen	Indersiden af omslaget, Medarbejdere side 12	

Reviewerklæring

Uafhængig revisors erklæring om PostNord AB's bæredygtighedsrapport

Dette er en oversættelse af revisors erklæring til dansk.

Til PostNord AB

Indledning

Vi har efter aftale med PostNords bestyrelse påtaget os en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed om PostNords bæredygtighedsrapport for 2016. PostNord har defineret omfanget af bæredygtighedsrapporten på omslagets inderside.

Bestyrelsens og direktionens ansvar for bæredygtighedsrapporten

Bestyrelsen og direktionen har ansvaret for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten i overensstemmelse med kriterierne nævnt på side 86 i bæredygtighedsrapporten, som er de dele af Sustainability Reporting Guidelines (udstedt af The Global Reporting Initiative (GRI)), som finder anvendelse på bæredygtighedsrapporten, samt de regnskabs- og målingsprincipper, som selskabet har udarbejdet. Dette ansvar omfatter også de interne kontroller, der er relevante for udarbejdelsen af en bæredygtighedsrapport uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

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

Vi har afgivet vores erklæring med begrænset sikkerhed i overensstemmelse med RevR 6 Verifikation af bæredygtighedsrapportering udstedt af FAR. En erklæring afgivet med begrænset sikkerhed omfatter handlinger i form af forespørgsler, primært til personer, som er ansvarlige for udførelsen af bæredygtighedsrapporten, samt analyser og andre handlinger i forbindelse med afgivelse af en erklæring med begrænset sikkerhed. Handlinger, som er

udført i forbindelse med afgivelse af en erklæring med begrænset sikkerhed, varierer fra og er mindre omfattende i forhold til en erklæring med sikkerhed udført i overensstemmelse med IAASB's Standards on Auditing og andre godkendte revisionsstandarder i Sverige. Revisionsvirksomheden er underlagt ISQC 1 (International standard om kvalitetsstyring), og anvender således et omfattende kvalitetsstyringssystem, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering. De udførte handlinger i forbindelse med afgivelse af en erklæring med begrænset sikkerhed gør det som følge heraf ikke muligt for os at opnå sikkerhed for, at alle væsentlige forhold, som ville kunne være opdaget ved en erklæringsopgave med en høj grad af sikkerhed, er blevet opdaget. Vi afgiver derfor ikke en konklusion med en høj grad af sikkerhed.

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

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

Konklusion

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

Stockholm, den 2. marts 2017

KPMG AB

Helene Willberg
Autoriseret revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR



postnord

postnord

postnord

postnord

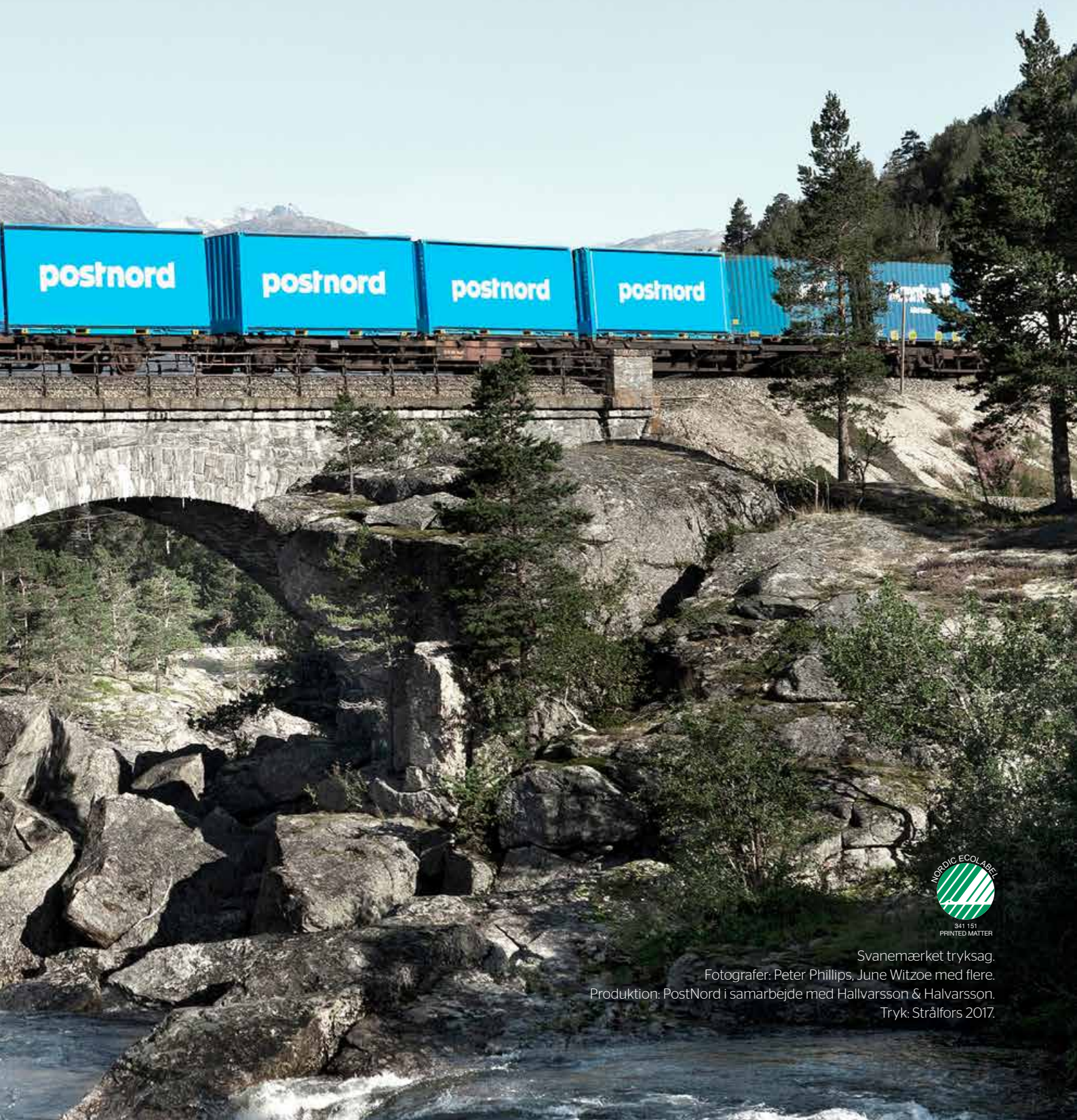
Kontaktpersoner

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

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

Finanskalender:

Generalforsamling	27. april 2017
Delårsrapport januar-marts 2017	28. april 2017
Delårsrapport januar-juni 2017	20. juli 2017
Delårsrapport januar-september 2017	27. oktober 2017



Svanemærket tryksag.
Fotografer: Peter Phillips, June Witzoe med flere.
Produktion: PostNord i samarbejde med Hallvarsson & Hallvarsson.
Tryk: Strålfors 2017.

Vi leverer! PostNord er den førende leverandør af kommunikations- og logistikløsninger til, fra og i Norden. Vi sikrer postservice til private og virksomheder i Sverige og Danmark. Med vores ekspertise og et veludviklet distributionsnet skaber vi forudsætningerne for fremtidens kommunikation, e-handel, distribution og logistik i Norden. I 2016 havde koncernen 33.000 medarbejdere og en omsætning på ca. 38 mia. SEK. Moderselskabet er et svensk aktieselskab (publikt bolag) med hovedkontor i Solna. Besøg os på www.postnord.com