

# Bolagsstyrning för hållbart och långsiktigt värdeskapande

En väl fungerande bolagsstyrning är en av förutsättningarna för att skapa långsiktigt värde för ägare och övriga intressenter. Bolagsstyrningsrapporten har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och genom tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning.

## 1. Ägarstruktur

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

## 2. Styrnings- och organisationsstruktur

De huvudsakliga beslutsorganen i PostNord är årsstämman, styrelsen samt VD och koncernchef biträdd av Group Executive Team.

Ägarna nominerar styrelseordförande och övriga styrelseledamöter, föreslår styrelsearvodet samt nominerar stämmans ordförande och extern revisor. Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ.

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

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

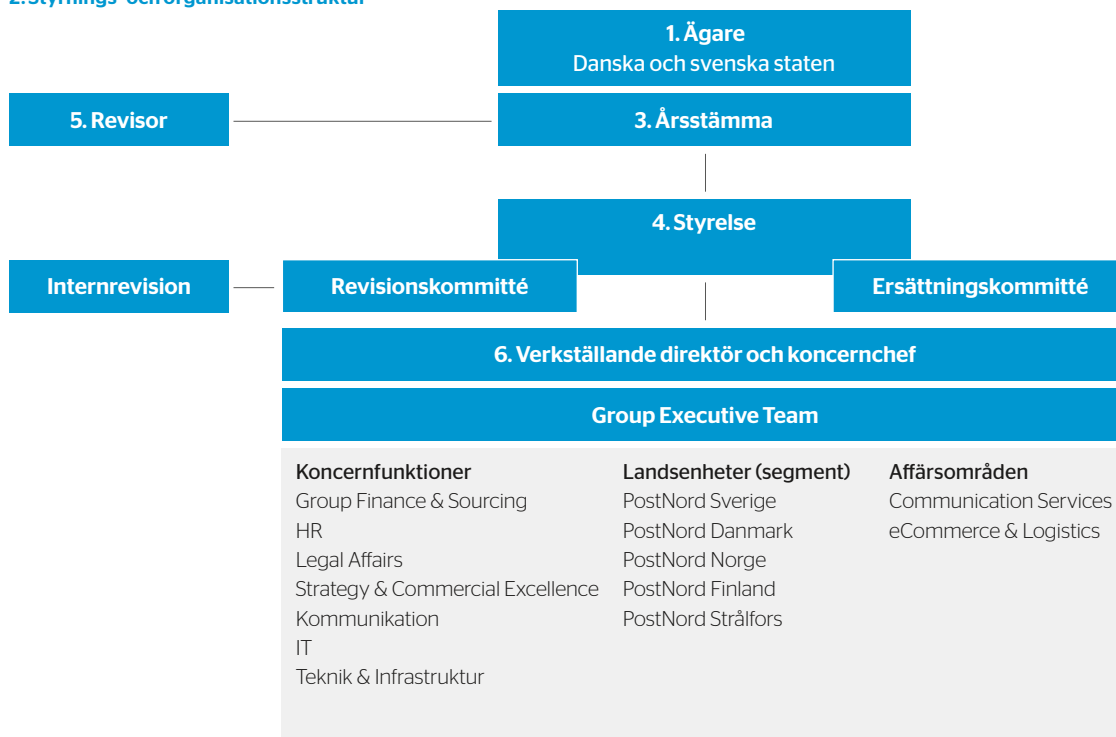
Bolagets externa revisor väljs av årsstämman och granskar årsredovisningen och koncernredovisningen, styrelsens och VD:s förvaltning samt avger revisionsberättelse. PostNords funktion för internrevision utvärderar den interna styrningen och kontrollen i bolaget.

Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisering och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen, där landsenheterna svarar för att optimera marknads- och försäljningsaktiviteter, produktionsstruktur och organisation tvärs över samtliga affärsområden. Det andra ledet utgörs av affärsområdena. Affärsområdena svarar för marknads- och tjänsteutveckling inom respektive område i hela Norden, tvärs över landsenheterna. Postala tillstånd är emellertid knutna till legal struktur, vilket medför att det formella ansvaret för uppfyllande av villkoren i licenserna följer den legala strukturen.

## 3. Årsstämma

Stämman är enligt aktiebolagslagen bolagets högsta beslutande organ. Det svenska Näringsdepartementet företräder svenska statens aktier och det danska Transportministeriet företräder danska statens aktier på PostNords årsstämma. Respektive stat nominerar vardera

## 2. Styrnings- och organisationsstruktur



### Interna och externa regelverk

PostNord berörs av ett antal interna och externa regelverk, exempelvis:

#### Externa regelverk

- Svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.
- Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt danska statens ägar-principer (staten som aktionær).
- NASDAQ Stockholms regelverk för emittenter.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.
- FN:s Global Compact.

#### Postalregelverk

- UPU-konventionen, EU:s postdirektiv och nationella lagar och direktiv i Sverige (exempelvis Postlagen och Postförordningen) och Danmark (exempelvis postloven, lov om Post Danmark A/S og bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomheder).

#### Interna regelverk

- Bolagsordning, styrelsens arbetsordning (inklusive VD-instruktion), revisionskommitténs och ersättningskommitténs arbetsordningar.
- Dokumenthierarki för koncernens styrdokument
- Code of Conduct och koncernpolicies (se även sid 32–33)
- Beslutsordning för PostNord-koncernen.
- Verksamhetsstyrning.
- Ramverk för intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen.
- Riktlinjer för bestämmande av anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

#### Bolagsordningen

PostNords bolagsordning reglerar bland annat var styrelsen har sitt säte, gränserna för bolagets aktiekapital och bolagets räkenskapsår. Bolagsordningen innehåller inte några särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen. Bolagsordningen innehåller inte heller några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämman. Aktuell bolagsordning finns på PostNords hemsida [www.postnord.com](http://www.postnord.com)

### Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

PostNord tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

- Avvikelse från punkten 2 Valberedning – kravet på valberedning. Ingen valberedning finns då nominering och tillsättning av ledamöter sker enligt de principer som överenskommit mellan ägarna. Nominering sker i samverkan mellan ägarna. Referenserna till valberedningen i punkt 1.2, 1.3, 4.6, 8.1 och 10.2 är därmed inte heller tillämpliga.
- Avvikelse från punkten 4.5 avseende kravet på styrelseledamöters oberoende i förhållande till ägarna. Syftet med regeln är att skydda minoritetsaktieägare. Skydd för minoritetsägare är dock inte aktuellt i styrningen av PostNord. PostNord har endast två ägare och redovisning av styrelseledamöternas oberoende är därför inte relevant.

fyra styrelseledamöter i bolaget. Årsstämman utser styrelse och revisor, beslutar om disposition av bolagets resultat och ansvarsfrihet för styrelse och VD samt beslutar i andra ärenden enligt lag eller bolagsordning. Årsstämma ska hållas senast 30 april enligt svenska statens ägarpolicy. Kallelse till årsstämma sker genom brev till aktieägarna, annonsering i dagspress, genom information i årsredovisningen samt på koncernens hemsida. Riksdagsledamöter, folketsledamöter och allmänhet bjuds in till att närvara och ställa frågor på årsstämman.

#### Årsstämma 2017

Årsstämman 2017 hölls den 27 april 2017. Stämman fastställde koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkning, samt beslutade om ansvarsfrihet för styrelsen och VD för verksamhetsåret 2016. Stämman beslutade även om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt ersättningar till styrelseledamöter och revisor. Som styrelsens ordförande omvaldes Jens Moberg. Stämman omvalde ledamöterna Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, och Anitra Steen. Med anledning av att Torben Janholt och Magnus Skåninger avböjt omval och Mette Grunnet begärt eget utträde i februari 2017 valdes som nya ledamöter Jesper Lok, Peder Lundquist och Måns Carlsson. Till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget KPMG AB med auktoriserade revisorn Tomas Gerhardsson som huvudansvarig revisor. Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

#### Årsstämma 2018

PostNords årsstämma 2018 kommer att äga rum den 26 april 2018 på PostNords koncernkontor, Terminalvägen 24 i Solna.

#### Förslag riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår att årsstämman fastställer riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Förslaget är i sak oförändrat jämfört med de riktlinjer som stämman beslutade om 2017 och återges i sammandrag i not 5.

### 4. Styrelse

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

#### Styrelsens sammansättning

Enligt PostNords bolagsordning ska styrelsen bestå av åtta ledamöter. Styrelsen utses av årsstämman och ska enligt årsstämmans beslut bestå av åtta årsstämmovalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med tre suppleanter som är utsedda av de anställdas organisationer. Svenska staten anger i sin ägarpolicy beträffande styrelsens sammansättning att andelen av vardera kön i styrelsen ska vara minst 40%. I PostNords styrelse var fördelningen kvinnor/män 25%/75% under 2017 (ordinarie årsstämmovalda ledamöter).

## Styrelsens arbete

### Arbetsformer

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbetsordningen reglerar bland annat ordförandens uppgifter, information till styrelsen och ansvarsfördelning mellan VD och styrelse. Ingen uppdelning av styrelsearbetet finns mellan styrelseledamöterna utöver revisionskommittén och ersättningskommittén, vilka båda utses av styrelsen i enlighet med aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.

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

### Styrelsemöten och frågor 2017

Under 2017 har styrelsen sammanträtt 15 gånger, inklusive det konstituerande mötet och ett per capsulammöte. VD har presenterat affärsläge och marknadssituation vid varje möte. CFO har presenterat det ekonomiska och finansiella läget och utveckling.

Styrelsen har även fastställt koncernens strategi och affärsplan, löpande behandlat rapporter från revisionskommittén och ersättningskommittén samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Stort fokus har under året varit på omställningen av den danska verksamheten och ägardialogen avseende finansieringen. Vidare har styrelsen fokuserat på kvalitets- och imagefrågor. Bolagets revisor har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

## Styrelsekommittéer

### Revisionskommittén

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

Kommittén ska löpande ta del av revisorns rapportering och bedöma om arbetet bedrivs på ett oberoende, objektivt och kostnadseffektivt sätt. Revisionskommittén är tillsammans med koncernledningen uppdragsgivare åt internrevisionen och dess övervakning av intern styrning och kontroll och tar del av internrevisionens rapporter.

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

Under 2017 har kommitténs ledamöter utgjorts av Gunnel Duveblad (Ordförande), Christian Ellegaard, Måns Carlson, Jesper Lok och Peder Lundquist. Kommittén har sammanträtt totalt sju gånger och de ämnen som avhandlats är bland annat:

- Koncernens revisorers rapportering avseende bokslutskommuniké och delårsrapport samt av bokslutsgranskningar.
- Genomgång finansieringsförslag och finansiella simuleringar.
- Revidering av finanspolicyn.

## Närvaro styrelsen 2017

Styrelseledamot	Styrelsemöten	Revisionskommittén	Ersättningskommittén
Jens Moberg	15/15	-	2/2
Mats Abrahamsson	15/15	-	2/2
Måns Carlson <sup>1)</sup>	10/10	3/3	-
Gunnel Duveblad	15/15	7/7	-
Christian Ellegaard	15/15	7/7	1/1
Jesper Lok <sup>1)</sup>	7/10	2/3	-
Peder Lundquist <sup>1)</sup>	10/10	2/3	-
Mette Grunnet <sup>2)</sup>	0/2	0/1	-
Torben Janholt <sup>3)</sup>	3/5	-	1/1
Magnus Skåninger <sup>3)</sup>	5/5	4/4	-
Anitra Steen	14/15	-	2/2
Kristofer Björklund <sup>4)</sup>	5/10	-	-
Lars Chemnitz <sup>5)</sup>	11/12	-	-
Bo Fröström <sup>6)</sup>	4/5	-	-
Johan Lindholm	15/15	-	-
Sandra Svensk <sup>7)</sup>	3/3	-	-

<sup>1)</sup> Invald vid årsstämman i april 2017

<sup>2)</sup> Eget utträde i februari 2017

<sup>3)</sup> Avgick vid årsstämman i april 2017

<sup>4)</sup> Avgick i augusti 2017

<sup>5)</sup> Avgick i oktober 2017

<sup>6)</sup> Invald i augusti 2017

<sup>7)</sup> Invald i oktober 2017

- Övervakning av bolagets finansiella rapportering och process samt rekommendationer och förslag för säkerställandet av den finansiella rapporteringens tillförlitlighet.
- Övervakning av det finansiella kontrollsystemet avseende effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision samt riskhantering.
- Granskning och övervakning av de externa revisorernas opartiskhet och självständighet.
- Upphandling och utvärdering av extern revision.
- Förslag och rekommendation till årsstämman beslut om revisorsval.

#### Ersättningskommittén

Ersättningskommitténs uppgift är att bereda och till styrelsen lämna förslag i frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Ersättningskommittén har ingen egen beslutanderätt.

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

Under 2017 har kommitténs ledamöter utgjorts av Jens Moberg (Ordförande), Mats Abrahamsson och Anitra Steen samt sammanträtt totalt två gånger.

De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Ersättningar och villkor för ledande befattningshavare.
- Pensionsvillkor för ledande befattningshavare.
- Ersättningar till ledamöter i Group Executive Team.
- Utvärdering av måluppfyllelse och potential samt successionsplanering för högre chefer.

#### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen ska tillse, i enlighet med styrelsens arbetsordning, att styrelsearbetet utvärderas en gång per år genom en systematisk och strukturerad process med syfte att utveckla styrelsens och ledamöternas arbetsmetoder och effektivitet.

Områden som vidare utvärderas är exempelvis om rätt frågor tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen. Under 2017 har externa konsulter anlåtats i samband med styrelseutvärderingen. Utvärderingen har skett genom enkäter till styrelsen, VD och del av Group Executive Team. Resultatet av utvärderingen har presenterats av den externa konsulten vid styrelsemötet i december och diskuterats i styrelsen. Vidare har styrelsens ordförande delgivit ägarna resultatet vid ett möte.

#### Styrelsens arvode

Styrelsens arvode fastställdes av årsstämman 2017. Det beslutade arvodet till de bolagsstämmovalda ledamöterna för tiden intill nästa årsstämma uppgår till 290 000 SEK och till styrelsens ordförande till 670 000 SEK. Arvode för arbete i revisionskommittén uppgår till 55 000 SEK för ledamöter och för ordföranden med 70 000 SEK. Arvode för arbete i ersättningskommittén uppgår till 25 000 SEK för ledamöter och för ordföranden med 37 500 SEK. Styrelse- eller kommittéarvode utgår inte till ledamot anställd i det svenska Regeringskansliet eller i något av de danska ministerierna. Arvode utgår till svenska arbetstagarrepresentanter och suppleanter som deltar vid styrelsemöten med motsvarande ett svenskt prisbasbelopp (44 800 SEK).



## 5. Revisorer

KPMG AB, med auktoriserade revisorn Tomas Gerhards-son som huvudansvarig revisor, utsågs på årsstämman 2017 till PostNords revisorer. Revisorerna träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltog också på samtliga möten i revisionskommittén. Under 2017 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett styrelsemöte utan att koncernledningen deltog. Styrelsens ledamöter har därvid haft möjlighet att ställa frågor till revisorn. Se vidare i not 7 om Arvode och kostnadsersättning till revisorer.

## 6. VD och Group Executive Team

Styrelsen utser och entledigar verkställande direktör. VD utser och biträds av Group Executive Team. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernen i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. Förhållandet mellan styrelse och VD regleras i styrelsens arbetsordning och VD-instruktionen.

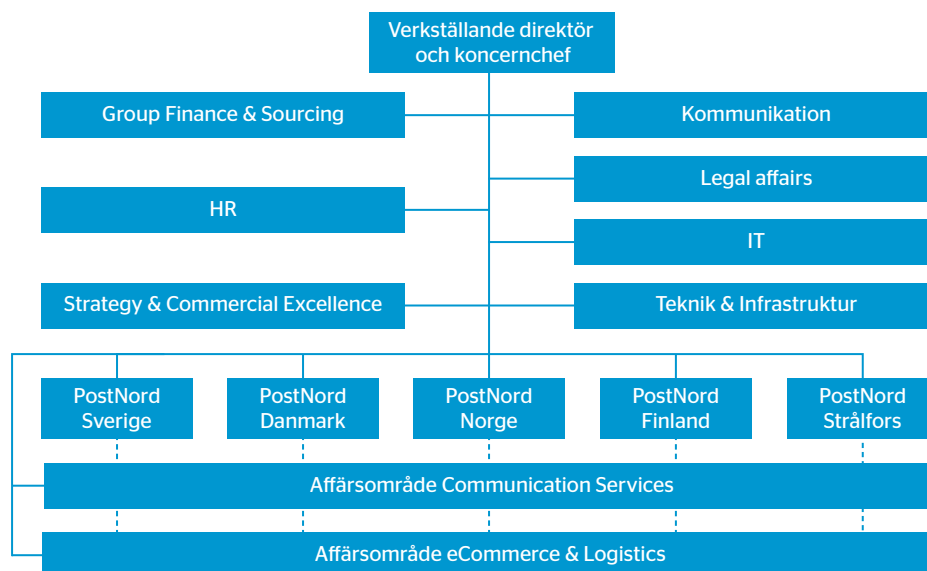
VD är ansvarig gentemot styrelsen för den löpande driften av verksamheten och ska verkställa den strategiska inriktning som styrelsen fastställer för verksamheten. Group Executive Team är, förutom styrelsen, koncernens beslutsorgan och har ett gemensamt ansvar för att koncernens verksamhet utvecklas i linje med den strategiska inriktning som styrelsen fastställt. VD leder arbetet i Group Executive Team.

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

## Ersättningar i PostNord

Beslut om anställningsvillkor och ersättning till VD och koncernchef fattas av styrelsen. Styrelsen arbetar med ersättningsfrågor genom ersättningskommittén. Lönesättningen för anställda på PostNord ska vara marknadsmässig. För ytterligare detaljer kring ersättningar till ledande befattningshavare, se not 5 "Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar" i koncernens finansiella rapporter. Riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2017 finns återgivna i sin helhet på [www.postnord.com](http://www.postnord.com) under Bolagsstyrning.

## PostNords organisation



## Våra värderingar

### *Pålitlig*

PostNord håller löften och levererar överallt, säkert, i rätt tid och till rätt plats.

### *Affärspartner*

PostNord är en professionell affärspartner till kunderna och hjälper dem att lösa sina utmaningar inom kommunikation och logistik.

### *Tillgänglig*

PostNord finns alltid nära kunderna, lyssnar på dem och engagerar sig i deras utmaningar.

### *Hållbar*

PostNord skapar värde för kunder och ägare, är ett socialt ansvarsfullt företag och arbetar aktivt för att minska verksamhetens miljöpåverkan.

## Vår mission

Med PostNord når man den man vill  
- i rätt tid, säkert och effektivt.

## Vår vision

PostNord levererar kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder.

PostNord tillämpar flera externa regelverk som till exempel OECDs riktlinjer för multinationella företag (oecd.org), FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (ohchr.org) och FN:s Global Compact (unglobalcompact.org) ska följas. PostNord skrev under Global Compact år 2010. Global Compact är baserat på tio principer som bygger på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (un.org), ILO:s Deklaration om grundläggande rättigheter och principer i arbetslivet (ilo.org), Rio-deklarationen om miljö och utveckling (unep.org) och FN:s konvention mot korruption (unodc.org). Dessa regelverk återspeglas i PostNords Code of Conduct.

Code of Conduct (Koden) innehåller koncernens gemensamma principer och förhållningssätt inom bland annat kvalitet och säkerhet, mänskliga rättigheter, mångfald och likabehandling, hållbarhet i leverantörskedjan, samhällsengagemang och sponsring, affärsetik inklusive intressekonflikter och konkurrens och miljöarbete. Koden ska tas upp vid årliga medarbetarsamtalen och vid nyanställning. Koden ska följas av alla anställda. Den som är chef har ett särskilt ansvar att föregå med gott exempel och att ge medarbetarna rätt förutsättningar att agera som ett föredöme och som god ambassadör för PostNord. Koden är kopplad till PostNords whistleblowersystem, den särskilda rapporteringsrutinen som kan användas anonymt. Medarbetare kan alltid ta upp frågor kring Koden med närmsta chef. Frågor kring Koden kan även besvaras av PostNords koncernfunktioner för Hållbarhet, HR och Juridik. Under året har en e-utbildning för Code of Conduct utvecklats.

PostNord har även en uppförandekod för leverantörer som bygger på principerna i Code of Conduct och som gäller för alla inköpskategorier i hela koncernen. Uppförandekoden för leverantörer ger också rätt att kontrollera efterlevnad av kraven och möjlighet att säga upp avtalet om identifierade avvikelser inte åtgärdas inom den tid som överenskommit. Under 2017 har även en e-utbildning kopplad till uppförandekoden för leverantörer utvecklats. E-utbildningen för leverantörer och båda koderna finns tillgängliga på postnord.com.

**WE SUPPORT**



### Styrning för ansvarstagande och hållbarhet i hela affären

En av koncernens strategiska prioriteringar är att hållbarhetsaspekter integreras i allt som görs, och att PostNord ska vara ledande i branschen. PostNord ska bedriva en hållbar verksamhet, det vill säga en ansvarstagande verksamhet som är bra för alla intressenter. Verksamheten styrs och följs upp mot icke-finansiella och finansiella mål satta efter intressenternas förväntningar och beslutas av styrelsen. Vissa finansiella mål fastställs av ägarna genom beslut på årsstämma. Detta innebär att hänsyn till sociala, ekonomiska och miljömässiga parametrar ska tas i det strategiska och operativa arbetet.

PostNord ska utöver lagstiftning, föreskrifter och generella regler inom branschen, följa Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande. I detta inryms bland annat att ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål inom området hållbart företagande. I likhet med övriga bolag med statligt ägande utvärderas PostNord mot finansiella och icke-finansiella mål.

Styrningen av PostNords hållbarhetsarbete utgår från PostNords högsta ledning, Group Executive Team, där chefen för HR och hållbarhet har haft det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna inklusive miljö under 2017. Från och med 1 januari kommer detta ansvar att

överföras till chefen för Kommunikation. Koncernens miljöarbetsgrupp består av representanter från hållbarhetsavdelningen och koncernens landsorganisationer. Arbetsgruppens uppgift är att säkerställa genomförandet av det strategiska miljöarbetet samt att dela erfarenheter och goda exempel i koncernen.

Ansvaret för att driva det koncernövergripande arbetet inom området hållbarhet i leverantörskedjan ligger hos Group Sourcing. Funktionen ansvarar för den strategiska styrningen och uppföljningen av koncernens hållbarhetsarbete i leverantörskedjan. Under året har arbetet med kravställning och uppföljning av hållbarhet i leverantörskedjan utvecklats. Bland annat har en referensgrupp med relevanta personer från koncernfunktioner och landsorganisationer kopplats till Group Sourcings arbete med hållbarhet i leverantörskedjan. Utfall för de strategiska hållbarhetsmålen (minskade koldioxidutsläpp, kvinnor i ledande ställning samt hållbarhet i leverantörskedjan) följs upp kvartalsvis genom rapportering till Group Executive Team och styrelsen.

### Code of Conduct

PostNords Code of Conduct beslutades av styrelsen 2014 och uppdaterades våren 2016. Den ställer krav på hur koncernen ska agera inom de områden för ett hållbart företagande som är relevanta för PostNord. Koden gäller

### Code of Conduct, uppförandekod för leverantörer och övriga policies inom ansvarsfull styrning

Code of Conduct förtydligar PostNords principiella förhållningssätt inom de mest väsentliga områdena och är bindande för alla dotterbolag och alla medarbetare inom hela PostNord. Koncernens kvalitetspolicy, miljöpolicy, policy för arbetsmiljö- och hälsa, trafiksäkerhetspolicy samt policyn för antikorrupcion ingår som egna avsnitt i Code of Conduct.

*Code of Conduct omfattar följande områden:*

- Kund- och kvalitet
  - Säkerhet och kontinuitet
  - Tillförlitlighet och säker informationsgivning
  - Trafiksäkerhet
- Arbetsförhållanden
  - Grundläggande mänskliga rättigheter
  - Hälsa och arbetsmiljö
  - Mångfald och likabehandling
  - Goda utvecklingsmöjligheter
- Affärspartners och samhällsengagemang
  - Hållbarhet i leverantörskedjan
  - Samordnade inköp
  - Samhällsengagemang och sponsring
- Miljö
  - Systematiskt och transparent miljöarbete
- Affäretik
  - Otillbörlig påverkan
  - Intressekonflikter
  - Informationsplikt och insiders
- Ansvar implementering och efterlevnad av Koden
- Rapportering av incidenter - "Whistleblowing"

*PostNords uppförandekod för leverantörer omfattar:*

- Hälsa och säkerhet
- Arbetsrätt och mänskliga rättigheter
- Miljöarbete
- Antikorrupcion
- Utöver detta finns en bilaga med krav riktade mot landtransportleverantörer

*Övriga policyer inom ansvarsfull styrning:*

- Enterprise Risk Management Policy
- Finanspolicy
- Skattepolicy
- Mångfaldspolicy
- Instruktion för externa förmåner och representation
- Trade Sanctions Policy
- Group Competition Law Policy
- Inköspolicy
- Resepolicy
- Instruktion för PostNords Whistleblowrutin
- Policy och instruktioner informationssäkerhet
- Informations- och insiderpolicy
- PostNord Security & Business Continuity Policy

i tillägg till gällande lag och externa regelverk och är utgångspunkten för alla relevanta koncerninterna policies och regelverk. Koden gäller för alla koncernens medarbetare och ska även i relevanta delar integreras i avtal med affärspartners. Det yttersta ansvaret för regelefterlevnad ligger hos Group Executive Team. Alla medarbetare har dock ett ansvar för att följa gällande regler, såväl lagar som andra tvingande externa och interna regler. PostNords chefer har ett särskilt ansvar att agera som goda förebilder och att säkerställa att deras medarbetare känner till och förstår de regler som verksamheten omfattas av.

### Anti-korruption

PostNord ska vara en god samhällsaktör och därför är det särskilt viktigt att verksamheten präglas av god affärsetik. PostNord har nolltolerans mot korruption. I Code of Conduct finns regler exempelvis kring hantering av intressekonflikter, sponsring och samarbeten. Alla former av marknadsaktiviteter och representation ska följa god sed samt tillämplig branschpraxis förutsatt att dessa ställer mer långtgående krav än lagen.

I en koncernövergripande instruktion som kompletterar Code of Conduct fastställs under vilka omständigheter som externa förmåner och representation får erbjudas och tas emot av PostNord. Reglerna gäller alla medarbetare och uppdragstagare och bygger bland annat på delar av den svenska Näringslivskoden som förvaltas av det svenska Institutet mot mutor. Instruktionen stöds av ett utbildningsmaterial. Typiskt sett är inköpare och säljare grupper som löper högre risk att involveras i korruption. PostNord erbjuder särskild utbildning avseende bland annat korruptionslagstiftning riktad till dessa grupper.

### Skatt

Myndigheter, investerare och samhälle efterfrågar en ökad öppenhet från företag kring hur och var de betalar skatt. Av svenska statens ägarpolicy framgår att bolag med statligt ägande förväntas agera ansvarsfullt inom skatteområdet. Som stor aktör i Norden och som en av Nordens största arbetsgivare betalar PostNord betydande belopp för olika lagstadgade skatter. PostNords styrelse har under 2017 beslutat om en skattepolicy som ska tillämpas av PostNord AB och dess dotterbolag.

Av policyn framgår bland annat att PostNord ska agera i enlighet med alla tillämpliga lagar och förordningar i de länder där verksamhet bedrivs och följa relevanta internationella riktlinjer. Vidare strävar koncernen efter att utveckla ömsesidigt respektfulla relationer med nationella skattemyndigheter baserade på insyn och tillit samt är transparent i sin hantering av skatter. PostNord arbetar vidare för låg tolerans avseende skatterisk och använder sig inte av kontroversiella skatteupplägg.

### Konkurrens på lika villkor

I Code of Conduct betonas vikten av att PostNords särskilda compliance-program avseende konkurrensrätt följs. Under året har bland annat PostNords säljchefer och stor kundssäljare samt medarbetare i Sverige, Danmark, Finland

och Norge med särskilda uppgifter enligt compliance-programmet avseende konkurrensrätt, utbildats i konkurrensrätt. Utbildningen är regelbundet återkommande.

### Uppföljning av regelefterlevnad

Uppföljning av regelefterlevnad inom PostNord sker bland annat via PostNords särskilda rapporteringsrutin (Whistleblower) som möjliggör anonyma anmälningar vid misstanke om vissa typer av överträdelse. Systemet finns tillgängligt via PostNords koncernintranät och [www.postnord.com](http://www.postnord.com). Det har under året inte inkommit något ärende där efterföljande utredning visat på en allvarlig överträdelse av PostNords Code of Conduct. Dock har ett drygt tiotal personer fått lämna koncernen som en följd av bristande efterlevnad av koden. PostNord genomför en systematisk lagefterlevnadskontroll inom arbetsmiljö- och miljöområdet. PostNord har under 2017 inte varit föremål för några lagakraftvunna domar där lagöverträdelse av allvarigare slag från PostNords sida konstaterats. Dock har skadestånd om 0,4 MSEK betalats till följd av identifierade brister i arbetsmiljön. PostNord har inte varit föremål för några böter med anledning av brott mot miljölagstiftning eller andra externa föreskrifter på miljöområdet. Detsamma gäller för korruptions- respektive konkurrensrättsområdet. Den danska konkurrensmyndigheten (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen) avgjorde dock i maj 2017 slutligt att Post Danmark hade missbrukat sin dominerande ställning på marknaden för magasinpost under perioden 2007-2009.

### Certifierade ledningssystem

I PostNords verksamhetsledningssystem finns styrande dokument och processbeskrivningar. Systemet är certifierat enligt standarderna kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001) för koncernfunktioner, affärsområden, PostNord Sverige, PostNord Danmark och PostNord Strålfors. PostNord Sverige och PostNord Danmark är även certifierade enligt standarden för arbetsmiljö (OHSAS 18001). PostNord Norge har ett eget certifierat verksamhetsledningssystem för kvalitet och miljö. Certifieringen av verksamhetsledningssystemet innebär regelbundna interna utvärderingar och externa revisioner vilket är en viktig del i förbättringsarbetet.

### Mångfald och jämställdhet

PostNords arbete för jämställdhet och mångfald utgår från att människors olikheter bidrar till en attraktiv och dynamisk arbetsplats. Cheferna ska vara föredömen i detta arbete och arbeta aktivt med jämställdhet och mångfald utifrån de koncerngemensamma riktlinjerna för jämställdhet och likabehandlingsplaner. Syftet är att säkra en gemensam strategisk riktning, ambitionsnivå och ett långsiktigt strukturerat arbete med jämställdhet och mångfald.

Initiativet "Move – Change for Diversity" syftar till att mångfaldsfrågorna ska komma i fokus i hela koncernen. Ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete bidrar till att både verksamheten och ledningsgrupper bättre speglar



omvärlden och kunderna. Respektive chef ansvarar för jämställdhetsfrågan i rekryteringsarbetet och jämställdhetsarbetet och mångfaldsarbetet i stort, med stöd av HR-funktionen.

PostNord accepterar inte att det sker någon form av kränkningar på arbetsplatsen. Om trakasserier eller kränkningar ändå förekommer har fler alternativ för rapportering tydliggjorts.

### Kompetensförsörjning

PostNord har en övergripande kompetensförsörjningsplan fram till år 2020 som revideras årligen. En kompetensvärdering utifrån strategi och affärsplan genomförs som en del av den årliga verksamhetsplaneringsprocessen. Utfallet utmynnar vid behov i en handlingsplan.

### Miljö

Koncernens miljöaspekter går igenom och bedöms återkommande. Instruktioner för praktisk hantering av PostNords miljöpåverkan finns i verksamhetslednings-systemet, till exempel agerande vid incidenter som kan påverka miljön, kemikaliehantering och avfallshantering. Instruktionerna tar hänsyn till försiktighetsprincipen. Vid nyetableringar och flytt av verksamhet och när nya produkter och tjänster utvecklas, görs miljökonsekvensanalyser bland annat för att minimera miljöriskerna. Miljöarbetet utvärderas internt genom till exempel interna kontroller och egenutvärderingar.

### Leverantörer

PostNords hållbarhetskrav på leverantörerna uttrycks i PostNords uppförandekod för leverantörer som är baserad på kraven i koncernens Code of Conduct. PostNord ställer vid behov, även produkt- eller tjänstespecifika krav som ett komplement till leverantörskoden. I november 2016 uppdaterades koden med tillägget PostNords uppförandekod för leverantörer av landtransporter. Syftet är att på ett enklare och därmed mer tillgängligt sätt tydliggöra PostNords krav på samtliga leverantörer inklusive de specifika krav som PostNord ställer på leverantörer av landtransporter. Koden för leverantörer finns tillgänglig på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

### Säkerhet och kontinuitet

För att säkerställa att brev och paket levereras i rätt tid till rätt mottagare arbetar PostNord systematiskt med att dels förebygga och motverka brott och dels säkerställa resiliens mot störningar och avbrott. Under 2017 har medel fortsatt lagts på att höja säkerhetsmedvetandet och förstärka säkerhetsskyddet i våra produktionsanläggningar och fordon. Flera brott, internationellt uppmärksammade på grund av tillvägagångssätten, har genom systematiskt utredningsarbete lett till framgångsrik upplärning med påföljande lagföring. Det totala antalet rapporterade brott mot koncernen, inkluderat stöld och bedrägeri, har reducerats även under 2017.

Under året har så kallad statistisk säkerhetsanalysförmåga etablerats i koncernen vilken tillsammans med

tidigare års leveranser inom samma projekt effektivt bidragit till att förebygga brott och höja leveranskvaliteten. Ytterligare kommer ny funktionalitet införas för att kunna förutse trender och specifika brott. Förmågan bygger på begreppen "business intelligence" och "big data".

PostNords program för kontinuitetshantering följer standarden ISO 22301 och arbete bedrivs för att se över och anpassa förmågan att upprätthålla leveranserna vid olika former av störningar och avbrott. Under året har ett kvalificerat systemstöd anskaffats och utvecklats tillsammans med leverantören vilket medför effektivisering och möjliggör ögonblicksbild av kontinuitetsanalyserna på koncernens kritiska leveranser samt dess inbördes beroenden av varandra. Extern revision av koncernfunktionen och dess arbete har genomförts under året med gott resultat på alla punkter.

### Informationssäkerhet och integritetsskydd

Som en av Nordens största aktörer inom området för kommunikationstjänster har PostNord-koncernen ett viktigt ansvar för att kunna garantera informationssäkerhet för personuppgifter och för att mitigera hot och operativa risker kopplade till behandlingen av personuppgifter inom ramen för de tjänster som levereras.

Under året har ett systematiskt arbete med säkerhetshöjande åtgärder, vilka bland annat innefattar anpassningar av säkerhetsåtgärder till följd av Dataskyddsförordningens krav, genomförts planenligt. Arbetet har bedrivits tillsammans med externa samarbetspartners och bidrar till att PostNord har en balanserad nivå av informationssäkerhet för organisationens informationstillgångar.

Under 2017 har inga klagomål från myndigheter inkommit angående hantering av personuppgifter. Dock har två kända incidenter gällande kund- och personuppgifter inträffat i Danmark. I den första händelsen röjdes kunddata genom ett misstag av en underleverantör/underbiträde och i den andra adresserades ett utskick av brev felaktigt. Åtgärder har vidtagits för att så långt möjligt säkerställa att denna typ av incidenter inte ska inträffa igen.

## Styrelsens rapport om intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen

### Organisation

Styrelsen är ytterst ansvarig för att bolaget har en god intern styrning och kontroll. I styrelsens arbetsordning definieras intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen som en process genom vilken styrelsen, verkställande direktören och medarbetarna med rimlig säkerhet säkerställer att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig. Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering, med avseende på den finansiella rapporteringen. Arbetet utförs bland annat genom löpande avstämningar med PostNords ledning och externa revisorer samt genom en granskning av tillämpade redovisningsprinciper och vid tillämpning av nya redovisningsstandarder eller värderingsfrågor.

Verksamhetsstyrningen utgår från koncernens beslutade finansiella och icke-finansiella mål. Styrningen tillgängliggörs i ett samlat dokument Verksamhetsstyrning för PostNord-koncernen. Där beskrivs verksamheten och reglerar bland annat den generella interna ansvars- och rollfördelningen. De styrande principerna utgörs främst av målstyrning och decentraliserat resultatansvar. Till dokumentet kopplas koncernens beslutsordning. PostNords principer för den interna styrningen och kontrollen utgår från det ramverk som tagits fram av The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO).

Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisation och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen. PostNord-koncernen driver verksamheten i en matrisorganisation. Matrisorganisationen omfattar segmenten som utgörs av landsorganisationer, Sverige, Danmark/Tyskland, Norge, Finland och Strålfors samt två affärsområden (AO), AO Communication Services och AO eCommerce & Logistics. Härutöver finns även Strategy & Commercial Excellence och koncernfunktioner.

### Styrdokument

PostNords beslutsordning och andra styrdokument ska underlätta och säkerställa regelefterlevnad. Beslutsordningen, som omfattar samtliga bolag i koncernen, är tvingande och reglerar beslutsrätten inom koncernen. Beslutsordningen utgår från den ansvarsfördelning som koncernstyrelsen fastställt i sin arbetsordning mellan styrelse och VD/koncernchef och syftar till att, genom en fördelning av ansvar, säkerställa en god intern styrning och kontroll. I koncernstyrelsens arbetsordning framgår ärenden för styrelsens beslut. Verkställande direktörens befogenheter är allt som inte styrelsen enligt lag eller arbetsordningen (eller särskilda styrelsebeslut) måste besluta om. Läs mer på sid 31.

### Riskbedömning

Ledning och chefer i segmenten (landsorganisationerna), för affärsområden samt för koncernfunktioner är ansva-

riga för att identifiera och hantera risker inom sina respektive ansvarsområden. Detta sker inom ramen för koncernens verksamhetsövergripande riskhanteringsprocess samt genom regelbunden uppföljning, business review för koncernens enheter. Risker avseende finansiell rapportering identifieras och utvärderas tillsammans med andra typer av risker. Risker i den finansiella rapporteringen behandlas även av revisionskommittén och styrelsen som regelbundet utvärderar och övervakar hur dessa hanteras. Se även avsnittet om Riskhantering, sid. 26.

### Kontrollaktiviteter

Styrande dokument och processer rörande redovisning och finansiell rapportering uppdateras av koncernens ekonomi- och finansfunktion vid ändringar av lagstiftning, redovisningsregler, rapporteringskrav med mera. I boksluts- och rapporteringsprocessen finns kontroller vad gäller redovisningsprinciper, värdering och upplysningskrav. Kontrollaktiviteterna omfattar även kontroll av att besluts- och attestregler efterlevs, verifiering, avstämningar, manuella och programmerade kontroller, liksom ansvars- och arbetsfördelning i processer och rutiner. Till stor del är ekonomi- och löneadministrativa tjänster outsourcade. Kvaliteten säkerställs genom uppföljning av internkontrollaktiviteter och rapportering av efterlevnad av avtalade servicenivåer och kvalitetskriterier. Koncernens ekonomi- och finansfunktion ansvarar för koncernredovisning och koncernbokslut. I ansvaret ingår analyser av de finansiella resultaten från segmenten (landsorganisationerna) och koncernfunktioner.

### Information

I svenska statens ägarpolicy anges de riktlinjer för extern rapportering som gäller för företag med statligt ägande. Då PostNord har emitterade obligationer som är noterade tillämpas de regelverk som gäller för noterade bolag. Koncernens styrande dokument för finansiell rapportering uppdateras löpande och kommuniceras bland annat via koncernens intranät. Styrelsen och revisionskommittén erhåller och granskar samtliga kvartalsbokslut och koncernens års- och hållbarhetsredovisning, innan dessa offentliggörs. Kommunikation med externa intressenter sker genom pressmeddelanden och via PostNords webbplats. Finansiell rapportering sker även direkt till den danska respektive den svenska ägaren.

### Uppföljning

- PostNords verksamhet rapporteras och utvärderas månadsvis med utgångspunkt i verksamhetsmålen för de resultatansvariga enheterna. Vid varje styrelsemöte behandlas PostNords ekonomiska situation.
- Egenkontroller genomförs för att tidigt upptäcka och hantera eventuella risker och felaktigheter. Styrelsens oberoende gransknings- och kontrollfunktion hanteras av koncernens Internrevision med uppgift att utvärdera PostNords processer för styrning, riskidentifiering och kontroll av risker.
- Revisionskommittén får regelbundet rapporter från koncernens externa och interna revisorer och följer upp att åtgärder vidtas med anledning av revisorernas iakttagelser och rekommendationer.

- Koncernens bolag och koncernfunktioner genomför årligen en självutvärdering av den interna styrningen och kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Resultatet sammanställs av koncernens ekonomi- och finansfunktion och avrapporteras till revisionskommittén samt till koncernens landsorganisationer och koncernfunktioner.
- Under 2017 och 2016 har vissa delar av de rapporter som koncernens bolag och enheter lämnat i självutvärderingen varit föremål för verifiering genom begränsad granskning av de externa revisorerna.

