

# Vi ruster os til fremtidens brev- og logistikforretning



**postnord**

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

#### **Om års- og bæredygtighedsrapporten**

Bestyrelsen og den administrerende direktør i PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, aflægger hermed års- og bæredygtighedsrapport for regnskabsåret 2019.

Års- og bæredygtighedsrapporten omfatter hele PostNord-koncernen, medmindre andet fremgår.

Ledelsesberetningen findes på side 6-33 og er revideret som angivet i revisionspåtegningen på side 73-76.

Den lovpligtige bæredygtighedsrapport omfatter beskrivelser af PostNords omverden, forretningsmodel, strategi og medarbejdere på side 6-15, risikostyring på side 23 og supplerende information om bæredygtighed på side 77-87. PostNords bære-

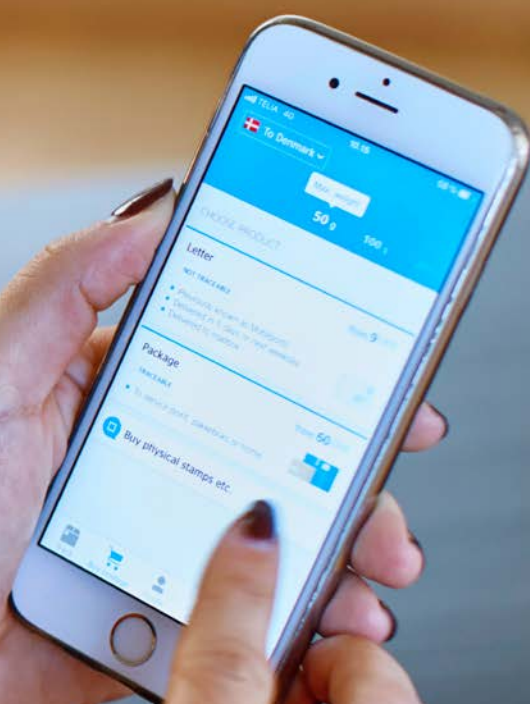
dygtighedsrapport er udarbejdet i henhold til GRI-standarderne, niveau Core. Oplysningerne om bæredygtighed findes primært på side 6-15, 23 og 77-87. Fuldstændig information om bæredygtighedsrapportens omfang findes i GRI-indekset på side 86-87. Revisorens erklæring om den lovpligtige bæredygtighedsrapport findes på side 88.

Denne års- og bæredygtighedsrapport udgør endvidere PostNords Communication Progress til FN's Global Compact.

Denne års- og bæredygtighedsrapport er udarbejdet på svensk og oversat til dansk. I tilfælde af uoverensstemmelse mellem den svenske kvartalsrapport og den danske oversættelse, er den svenske version gældende.



PostNord-appen er blevet  
downloadet 3,5 mio. gange.



## **Virksomhedspræsentation**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| PostNord kort fortalt                      | 2  |
| Kommentar fra den administrerende direktør | 4  |
| Omverden og marked                         | 6  |
| Strategi                                   | 12 |
| Økonomi - koncernen                        | 16 |
| PostNord Sverige                           | 18 |
| PostNord Danmark                           | 19 |
| PostNord Norge                             | 20 |
| PostNord Finland                           | 21 |
| PostNord Strålfors                         | 22 |
| Anden forretningsvirksomhed                | 22 |
| Risici og risikostyring                    | 23 |
| Rapport om god selskabsledelse             | 24 |
| Bestyrelse                                 | 30 |
| Group Leadership Team                      | 32 |

## **Finansielle rapporter**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Koncernregnskabet                 | 34 |
| Koncernens noter                  | 39 |
| Moderselskabets regnskab          | 65 |
| Moderselskabets noter             | 67 |
| Ledelsens påtegning               | 72 |
| Den uafhængige revisors påtegning | 73 |

## **Information om bæredygtighed**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Strategiske bæredygtigheds mål            | 78 |
| Væsentlige bæredygtigheds-<br>spørgsmål   | 80 |
| Samarbejde og dialog                      | 80 |
| Bæredygtighedsstyring og<br>-organisation | 81 |
| Rammer for bæredygtig omstilling          | 81 |
| Resultater                                | 83 |
| GRI-indeks                                | 86 |
| Reviewerklæring                           | 88 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| Flerårig oversigt | 89 |
|-------------------|----|

## PostNord kort fortalt 2019

Lønsomheden er forbedret på grund af et klart fokus på forretningen og løbende omstillingsarbejde. Der er lagt en strategi, der skal sikre PostNord en førende position i en verden med ændrede kommunikations- og forbrugsmønstre. Kernevirksohmheden er pakker og breve med en offensiv satsning på at opnå en førende position som logistikpartner inden for e-handel.

# 38,3

Omsætning (SEK mia.)

# 541

Justeret driftsresultat,  
justeret EBIT (SEK mio.)

# >8.000

Udleveringssteder/posthuse og  
Collect-in-store i Norden

# -36%

Reduceret CO<sub>2</sub>-udledning  
siden 2009

# 95,9%

Sammenvejet leverings-  
kvalitet, pakker

# 28.627

Medarbejdere (FTE)

# 179

Pakker (mio.)

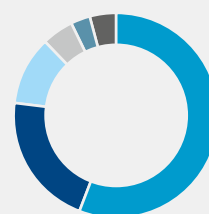
# 2,9

Breve og andre  
forsendelser (mia.)

### Koncernen

|                                                        | 2019   | 2018   |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|
| Nettoomsætning, SEK mio.                               | 38.278 | 37.669 |
| Driftsresultat, SEK mio.                               | 184    | -855   |
| Justeret driftsresultat, SEK mio.                      | 541    | 129    |
| Periodens resultat, SEK mio.                           | -239   | -1.067 |
| Pengestrøm fra driftsaktiviteter, SEK mio.             | 2.132  | 2.083  |
| Forrentning af operativ kapital, %                     | 3,6    | -12,4  |
| Justeret forrentning af operativ kapital, %            | 7,2    | 1,9    |
| Nettogæld, SEK mio.                                    | 9.454  | 1.614  |
| Nettogældsætningsgrad, %                               | 25,9   | 3,1    |
| Nettogæld (ekskl. pensioner og leasing), SEK mio.      | 276    | 2      |
| Nettogældsætningsgrad (ekskl. pensioner og leasing), % | 8      | 0      |
| Finansielt beredskab, SEK mio.                         | 5.398  | 5.189  |
| Medarbejdere (FTE)                                     | 28.627 | 29.962 |

### Nettoomsætning pr. segment 2019, %



■ Sverige, 57%   ■ Strålfors, 5%  
 ■ Danmark, 21%   ■ Finland, 2%  
 ■ Norge, 10%   ■ Anden forretnings-  
 virksomhed, 5%

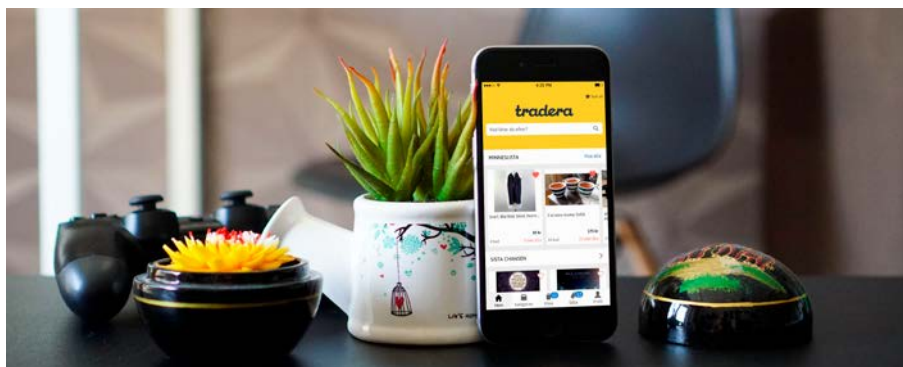


# Begivenheder i virksomheden i 2019



Der blev truffet beslutning om udvidelse af Langhus-terminalen i Oslo og indgået en aftale om en ny logistikterminal ved Göteborgs Landvetter Airport.

TPL-terminalen i Malmö drives fra årsskiftet delvist med el fra solceller.



Samarbejde giver Traderas' sælgere nem onlineadgang til PostNords fragtløsning.

Der er indgået en aftale om distribution af Mittmedias 18 blade i Nordsverige.

Der er indledt et samarbejde med Kids Brand Store om at udskifte ca. 12,5 mio. fysiske retur-etiketter med digitale alternativer.

PostNord tilbød ved årets udgang fleksibel afhentning i pakkebokse over 1.000 steder.



PostNord har knap 2.000 eldrevne mindre omdelingskøretøjer og ca. 2.300 elcykler.



I en almindelig måned i 2019 købte 70% af svenskerne varer på nettet. Apoteker på nettet oplever den kraftigste vækst.



Natten til den 3. december blev der sat pakke-rekord. Over 1 mio. e-handelsforsendelser passede gennem terminalerne.

## Vores vision

PostNord leverer kommunikations- og logistik-løsninger i verdensklasse til tilfredse kunder.

## Vores mission

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

## Værdier

### Nærværende

At være nærværende vil sige at være tilgængelig når som helst og hvor som helst. Det betyder også, at vi lytter og forstår, hvad der sker lige nu – i samfundet, i kantinen og i distributionsledet. Det handler om altid at være til stede.

### Bæredygtig

Vi stræber efter at udvikle vores branche. Vi vil altid tage hånd om dem, der former vores virksomhed, og respektere det omgivende miljø og samfund.

### Pålidelig

Vi har eksisteret i næsten 400 år og vil være her mange år endnu. Vi har i årenes løb gjort det muligt for mennesker, samfund og virksomheder at kommunikere og drive virksomhed. Vi tager vores opgave meget alvorligt, og man kan regne med, at vi holder vores løfter, uanset om det drejer sig om at levere til tiden eller at tage hånd om hinanden.

# Gennemførte tiltag giver forbedret resultat

I 2019 har et større fokus på kerneforretningen, løbende arbejde med omstilling i takt med ændringerne i omverdenen og fokus på kvalitet og kunder resulteret i bedre lønsomhed, større kundetilfredshed og et stærkere varemærke. Vi har også gennemgået vores strategi og sat klare mål for vores transformation. E-handlen vokser, og samtidig vokser logistikforretningen i kraft af fortsatte investeringer i forbrugerdrevet logistik. Dagsordenen har i 2019 på det område været domineret af, at vi har skullet håndtere digitaliseringens fortsatte påvirkning af brevforretningen.

Vores målbevidste arbejde med at forbedre økonomien og tilliden til PostNord har stadig høj prioritet. Arbejdet har givet resultater. Det økonomiske resultat er kraftigt forbedret, og både varemærkeimage og kundetilfredshed er steget. Vi fortsætter med at forbedre vores forretning og virksomhed ved at arbejde fokuseret, fastholde en høj leveringskvalitet, være lydhøre over for kundernes behov og levere innovative kunde- og forbrugerorienterede tjenester. Leveringskvaliteten i logistiksegmentet ligger på et godt niveau, og kvaliteten for breve har i 2019 været stabil og i overensstemmelse med de regulatoriske krav både i Danmark og Sverige. Vi har i årets løb også taget vigtige skridt i vores bæredygtighedsarbejde med initiativer, der skal reducere klimapåvirkningen fra væksten i e-handlen.

PostNord er i høj grad vant til at omstille sig i takt med omverdenens behov. Men presset på effektivisering og forandring af vores virksomhed på grund af digitaliseringen er steget markant de seneste år. Der er i årets løb gennemført store ændringer. Jeg tiltrådte som konstitueret administrerende direktør og koncernchef i april og som permanent administrerende direktør og koncernchef i november. I den mellemliggende periode traf vi beslutning om en ny strategi med større fokus på kerneforretningen – e-handelslogistik og brevvirksomhed – og etablerede en mere effektiv organisation med større ansvar i landeorganisationerne. Det giver alt i alt de nødvendige forudsætninger for at øge tempoet i vores transformation.

## Stærkt resultat i den nordiske forretning i 2019

Omstillingen til et tydeligere fokus på e-handel og en økonomisk bæredygtig brevvirksomhed giver positiv effekt og forbedret lønsomhed. Det justerede driftsresultat i 2019 er bedre end i 2018. Danmark hører til de lande i verden, der har oplevet det absolut største fald i brevmængder, og vi gennemførte i 2019 omstillingen til en helt ny brevomdelingsmodel for at tilpasse os til de lave mængder. I Sverige har et systematisk effektiviseringsarbejde i brevvirksomheden bidraget til den positive udvikling. Vi har også udnyttet de muligheder for strukturelle forandringer, ændringerne i reguleringen i Danmark og Sverige har givet os. I den nordiske pakke- og logistikvirksomhed oplever vi fortsat god vækst, der bidrager til den finansielle udvikling på alle markeder.

## Forbedret kvalitet og større tillid

Vores målbevidste arbejde med at forbedre tilliden til PostNord har stadig høj prioritet. Arbejdet har givet resultater, og både varemærkeimage og kundetilfredshed er forbedret. Den positive udvikling skyldes bl.a. et systematisk kvalitetsarbejde, hvor vi f.eks. i forbindelse med den enkelte levering giver mulighed for direkte feedback til virksomheden om kundetilfredsheden, har direkte kontakt med modtagere, som har oplevet en dårlig leveringsservice, og fastholder en høj kvalitet i hele højsæsonen fra Black Week frem til jul. Leveringskvaliteten i logistiksegmentet ligger på et godt niveau, og kvaliteten for breve har i 2019 været stabil og i overensstemmelse med de regulatoriske krav både i Danmark og Sverige.

## Fokus på bæredygtighed

PostNord arbejder målbevidst med bæredygtighedsarbejdet, og bæredygtighedsafvejninger er en integreret del af vores udviklingsarbejde. Det er vores mål i slutningen af 2020 at have reduceret koncernens samlede CO<sub>2</sub>-udledning med 40% i forhold til niveauet i 2009, og vi ligger nu på 36%. Vi har i 2019 indledt diskussioner om Svanemærkning af e-handelstransport og er gået i dialog med netbutikkerne og branchen for sammen at finde løsninger og muligheder for mere effektiv emballering med mindre luft. Vi har også arbejdet med at forbedre returlogistik for at reducere miljøpåvirkningen, og vi har indført genbrugsemballage til breve og pakker. Vi tester og indfører også nye typer køretøjer med henblik på at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen. Vores transportleverandører er vigtige for vores levering, og alle, som bidrager til vores forretning, skal have gode arbejdsvilkår. Vi arbejder for socialt og miljømæssigt bæredygtige transportere med en aktiv opfølgning af kravene i PostNords adfærdskodeks for leverandører.

PostNord blev i Sustainable Brand Index i april udpeget som det mest bæredygtige logistikvaremærke i branchen i Europas største varemærkeundersøgelse med fokus på bæredygtighed, og det bekræfter, at vi er på rette vej med vores bæredygtighedsarbejde.

## Omstillingsarbejde i højt tempo

Vi fortsatte med omstillingsarbejdet i højt tempo for at kunne håndtere forandringerne i omverdenen på brev- og pakkemarkedet. I årets løb har vi fortsat satset på at styrke vores nordiske

kundetilbud og vores lokale tilstedeværelse inden for e-handel. Samtidig fortsætter vi med at tilpasse brevforretningen til de faldende mængder i både Danmark og Sverige. Der blev i efteråret lagt en mere fokuseret strategi, hvor kernevirksomheden – pakker og breve – prioriteres for at sikre en førende position i en verden med ændrede kommunikations- og forbrugsmønstre. Som et led i den nye organisation, der trådte i kraft medio 2019, reducerede vi de koncernfælles funktioner med næsten 25%. Samtidig har de kundenære landeselskaber fået større handlefrihed. Det bidrager alt sammen til bedre lønsomhed, hurtigere beslutningsveje og et godt beredskab i fremtiden.

## Forbrugerdrevet logistik

Vores strategi om at opfylde forbrugernes behov og imødekomme kundernes vækst er en succes, og vi er i dag Nordens største leverandør af e-handelspakker med en stærk markedsandel. E-handlen vokser hurtigt og er præget af, at modtagerne stiller store krav om bekvemmelighed, fleksibilitet og nem levering. Derfor udvikler vi vores tilbud, så vi med en vifte af leveringsløsninger kan opfylde kundernes og forbrugernes forventninger på de enkelte markeder.

I Danmark har vi i 2019 med succes etableret hundredvis af digitale pakkebokse kaldet "Nærbokse" i samarbejde med virksomheden SwipBox. Boksene, der som regel ligger i gåafstand fra bopælen, giver sammen med PostNord-appen en helt ny infrastruktur til nem og bekvem levering. En anden forenkling, vi har indført, er sporbarhed på vores populære tjeneste Varebrevet i Sverige. Nu får modtageren en leveringsadvis via PostNord-appen eller sms, så snart Varebrevet lægges i postkassen. Vi er også i dialog med e-handelskunder for at tilpasse vores tilbud, så terminaler og biler udnyttes mere effektivt i alle døgnets og ugens timer. Det giver større kapacitet, mindre miljøpåvirkning og flere leveringsalternativer. I Norge har vi i 2019 haft en vækst på over 55% inden for levering til døren, og vi har samtidig besluttet at udvide kapaciteten i vores pakkensorteringsterminal uden for Oslo. Også i Finland fortsætter vi med at vokse, og vi har udvidet vores kapacitet i sorteringsterminalen i Åbo.

E-handlen driver stadig væksten i logistikvirksomheden, men det er et konkurrencepræget marked med mange nye aktører, som kan se muligheder i nye forretningsmodeller. Derfor

er afbalancerede satsninger og investeringer i vores virksomhed vigtige for at sikre en lønsom vækst. Vi har i 2019 investeret ca. SEK 1,4 mia. i større kapacitet i form af bl.a. pakketerminaler, sorteringsmaskiner, køretøjer og digital udvikling.

### **Sikre en økonomisk bæredygtig brevforretning**

Med næsten 400 års erfaring er vi vant til at omstille vores virksomhed for at tilpasse os til vores omverden. PostNord har i de seneste år gennemført store ændringer for at imødegå de faldende brevmængder. En konstruktiv dialog med politikerne om fremtidens brevservice er stadig meget vigtig for os på grund af det forventede yderligere fald i brevmængderne. Brevmængderne i Danmark er siden årtusindskiftet faldet med over 80%, og i Sverige med over 50%. Disse store udfordringer har vi håndteret ved proaktivt at implementere nye arbejdsmetoder, reducere arbejdsstyrken og arbejde med indtægtssikring, f.eks. via portostigninger. Samtidig har vi fastholdt en god kvalitet, hvilket er et bevis på vores evne til at omstille virksomheden på en kontrolleret måde. Her har også regelsættende ændringer været en vigtig forudsætning for at gøre de nødvendige tilpasninger mulige, efterhånden som omverdenens behov for fysisk kommunikation har ændret sig.

I Danmark har vi udviklet og indført en ændret brevdistributionsmodel, som har gjort det muligt at reducere bemanningen markant og konsolidere hele infrastrukturen. Nu fokuserer vi på at forbedre kundeoplevelsen. En vigtig forudsætning for denne omstilling var den kompensation på næsten SEK 1,5 mia., vi fik fra den danske stat til dækning af omkostningerne i forbindelse med opsigelsesvilkårene i de danske ansættelsesaftaler fra tiden, før koncernen blev dannet. Ser vi fremad, er der i Danmark et presserende behov for en ny aftale om befordringspligten, fordi den hidtidige udløb ved årsskiftet. Da der ikke blev indgået en sådan aftale inden aftaleperiodens udløb i december 2019, blev den nuværende aftale forlænget med seks måneder. PostNord Danmark modtog i den forbindelse et tilskud på omkring DKK 100 mio. til postbefordring i første halvdel af 2020.

I den svenske virksomhed har vi hilst mulighederne for todagesbefordring og portostigninger velkomne. Det forbereder vi nu med test af omdeling hver anden dag og arbejder samtidig for muligheden for tredagesbefordring. En



sådan regulatorisk ændring ville økonomisk være meget vigtig, og den ville samtidig være positiv ud fra et bæredygtighedsperspektiv med besparelser på 9.000 ton CO<sub>2</sub> om året. Samtidig ville langt den største del af brevene stadig nå frem inden for to dage. Vi ser også meget positivt på den bebudede udredning af postlovgivningen og forventer i den forbindelse en præcisering fra beslutningstagerne om, hvilken postservice man ønsker at stille til rådighed, og hvad den må koste. I Sverige er der i øjeblikket ikke behov for kompensation i forbindelse med befordringspligten, men man bliver nødt til at tage spørgsmålet op i den kommende udredning af postlovgivningen.

### **Strålfors – kundernes digitaliseringspartner**

Strålfors, som i 2019 fyldte 100 år og har et attraktivt tilbud inden for omnichannel-kommunikation, har i årets løb fortsat styrket sin digitale position på alle markeder og optimeret produktionen ved at udnytte synergier i det nordiske produktionsnet, efterhånden som de fysiske mængder falder. Det har betydet, at virksomheden fortsætter med at levere et godt resultat og kan finansiere sin egen omstilling.

### **En nordisk koncern med en stærk tro på fremtiden**

PostNords fremtid ligger i pakkeforretningen, og Norden er vores marked. Samtidig har vi

stort fokus på at sikre en god postservice til alle indbyggere i Danmark og Sverige. Vi fortsætter derfor med at koncentrere os om at opbygge og tilbyde Nordens bedste logistik- og kommunikationsvirksomhed ud fra kundernes, modtageres og medarbejdernes perspektiv.

2019 stod på mange måder i forandringens tegn med ny strategi, ny ledelse og ny organisation, og vi har skabt en god platform at bygge videre på. Vi satser i overensstemmelse med vores strategi på kerneforretningen og arbejder målbevidst på at opbygge et stærkere varemærke i forhold til den brede befolkning, der handler på nettet. Samtidig fortsætter vi den konstruktive dialog med politikerne om fremtidens postservice.

Jeg vil gerne sige tak til vores kunder og samarbejdspartnere for året, der gik. Sidst, men ikke mindst, vil jeg rette en stor tak til alle vores medarbejdere, som hver dag arbejder på at opfylde vores kundeløfte midt i det intensive forandringsarbejde. Vi er en moderne virksomhed med en spændende fremtid!

Nu går vi ind i 2020'erne med en stærk tro på fremtiden og fortsætter med at ruste os til fremtiden!

**Annemarie Gardshol**  
Koncernchef og administrerende direktør

## En vital del af erhvervsliv og samfund

PostNord er førende inden for kommunikation og logistik til, fra og inden for Norden. Heri indgår opgaven med at levere post og forsendelser til alle privatpersoner og virksomheder i Danmark og Sverige. PostNord gør det muligt at drive forretninger, handle og kommunikere hver dag.

### PostNord, en nordisk koncern, der forener og forbinder land og by

Vi investerer løbende i vores totaldækkende distributionsnet til breve og pakker, som forener virksomheder, myndigheder og privatpersoner i Norden. Det gør os til en vital del af det nordiske samfund og erhvervsliv. Med PostNord kan man gøre forretninger og sende og modtage breve, gods og varer. Det gælder hver eneste dag, og uanset hvor man befinder sig, og hvor langt der er fra afsender til modtager. Vores netværk forbinder Norden – også de tyndtbefolkede dele – og er en vigtig del af den voksende globale e-handel, hvor forbrugerne handler med aktører i hele verden.

PostNords kerneforretning består af breve, e-handel og logistikvirksomhed. De forskellige områder har forskellige drivkræfter, og både konkurrence- og markedssituationen er forskellige. Brevvirksomheden omfatter befordringspligten til alle privatpersoner og virksomheder i Danmark og Sverige, og den reguleres af både nationale og internationale regler. PostNord har en stærk position inden for e-handel og logistikvirksomhed i Norden.

I april 2009 meddelte den danske og den svenske stat beslutningen om at gennemføre en sammenlægning af Post Danmark A/S og Posten AB. Sammenlægningen fandt sted, samtidig med at efterspørgslen efter distributionsnetter faldt markant både på grund af konjunkturerne og det allerede dengang hurtige digitaliseringstempo. Der er i de ti år, siden koncernen blev etableret, derfor gennemført store omstillinger af brevvirksomheden på grund af ændrede markedsforudsætninger, og vi har udnyttet synergier primært inden for administration, IT og indkøb.

I 2009 var antallet af medarbejdere ca. 50.000, og i 2019 er vi ca. 29.000.

### Breve

#### Brevforretningen påvirkes af faldende mængder og befordringspligtens udformning

##### HELE SAMFUNDETS POSTSERVICE

PostNord er stolt af at have den vigtige befordringspligt til alle privatpersoner og virksomheder i Danmark og Sverige, men efterhånden som brev-mængderne falder, stiger behovet for et nyt syn på befordringspligten. Vores lange historie er et bevis på, at vi er vant til at tilpasse vores virksomhed til omverdenens skiftende behov, men digitaliseringen og samfundsudviklingen er accelereret siden årtusindskiftet. PostNord har gennem årene håndteret konstant faldende brev-mængder med løbende tilpasning og omstilling af virksomheden, men PostNords evne til at ændre sig i takt med udviklingen afhænger ikke kun af interne faktorer, men også af regulatoriske forudsætninger. Vi udnytter de muligheder, ændringer i reguleringen giver os, men vi har også længe givet udtryk for vores bekymring for, at befordringspligten i Danmark og Sverige ikke kan finansieres, medmindre der sker større regulatoriske ændringer.

Selv om der er sket en meget omfattende digitalisering, er der stadig behov for at opretholde en landsdækkende postservice, der kan sikre ensartede serviceniveauer inden for både national og international transport. De regulatoriske ændringer af befordringspligten, der er gennemført – herunder SEK 1.533 mio. i kompensation, som PostNord Danmark modtog fra den danske ejer til medarbejdere med "særlige ansættelsesvilkår" – har været en forudsætning

for, at vi kunne tilpasse vores forretning.

PostNord modtog desuden et aktionærtillskud på SEK 667 mio.

Med undtagelse af et økonomisk tillskud i 2018 til dækning af omkostningerne i forbindelse med opsigelsesvilkårene i de danske ansættelsesaftaler fra tiden, før koncernen blev dannet, har PostNord ikke været afhængig af finansielle tillskud. Men hvis vi fortsat skal kunne opfylde befordringspligten i hele Danmark og Sverige, er det nødvendigt at diskutere kompensation. Flere europæiske lande har i flere år modtaget statslig kompensation på grund af digitaliseringen.

##### EN NY VIRKELIGHED KRÆVER NYE FORUDSÆTNINGER

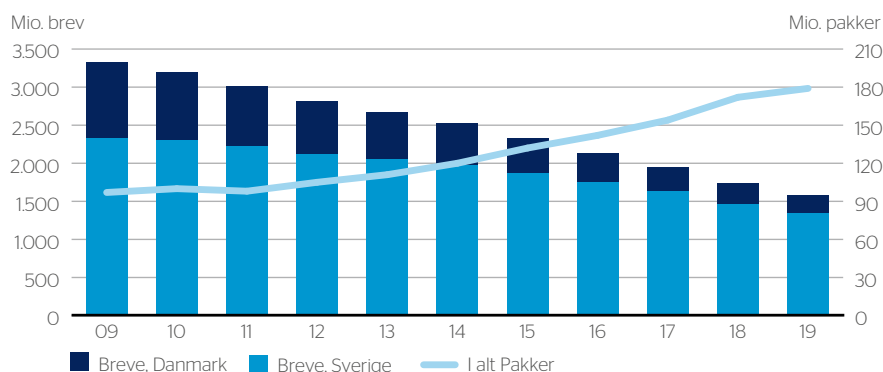
PostNord adskiller sig fra alle andre operatører på postmarkederne i Danmark og Sverige, fordi vi har den vigtige samfundsopgave at levere post til alle privatpersoner og virksomheder i de to lande. Digitalisering er godt for klimaet og skaber nye muligheder, men der er stadig mange, som er afhængige af, at de kan sende og modtage fysisk post. I tyndtbefolkede områder er vi stort set den eneste postoperatør. PostNord er en virksomhed, som alle i Danmark og Sverige kender og har et forhold til. Brevvirksomheden er en del af de enkelte landes historie. Derfor har borgerne store forventninger til PostNords tilgængelighed og service. For os er det vigtigt, at befordringspligten også i fremtiden udføres ensartet for alle modtagere, uanset hvor i landet de bor.

##### DRIVKRÆFTER

Kommunikationsmønstrene ændrer sig hele tiden, og digitaliseringen, som både giver muligheder og udfordringer, tager til. Der sendes stadig færre breve på alle PostNords markeder, og brev-mængderne fortsætter med at falde både i Danmark og Sverige, primært på grund af overgangen til digital kommunikation. Siden år 2000 er antallet af sendte breve mere end halveret. Det er ensbetydende med ændrede forudsætninger, og det kræver ændrede serviceniveauer, så brevvirksomheden kan drives på en økonomisk bæredygtig måde.

I Danmark er brev-mængderne faldet med over 80% siden årtusindskiftet. Den danske stats overgang til digital kommunikation til og fra den offentlige sektor har påvirket forretningsgrundlaget. PostNord har for på længere sigt at kunne opretholde en virksomhed under de herskende markedsforhold derfor i flere år gennemført omstillinger og spareprogrammer for

Udviklingen inden for breve og pakker i PostNord-koncernen





at kunne håndtere de økonomiske udfordringer, digitaliseringen og de drastisk faldende brev-mængder har medført. Der er i de seneste år gennemført en stor omstilling i form af indførelse af en ny brevomdelingsmodel. Den nye produktionsmodel medfører en effektivisering, og dele af infrastrukturen i brevvirksomheden har kunnet afvikles. Resultatet er en forbedret økonomi, og selv om vi nu leverer standardbreve en gang om ugen, er kundetilfredsheden steget.

#### VÆSENTLIGE REGULATORISKE ÆNDRINGER I DANMARK SIDEN 2009:

##### 2011

- Postmarkedet i Danmark afmonopoliseres, og PostNord mister eneretten til at håndtere breve under 50 g. PostNord opererer derefter på konkurrenceprægede markeder.
- Beslutning om, at alle skal have postkassen placeret ved indgangen til parcellen ved udgangen af 2011.

##### 2013

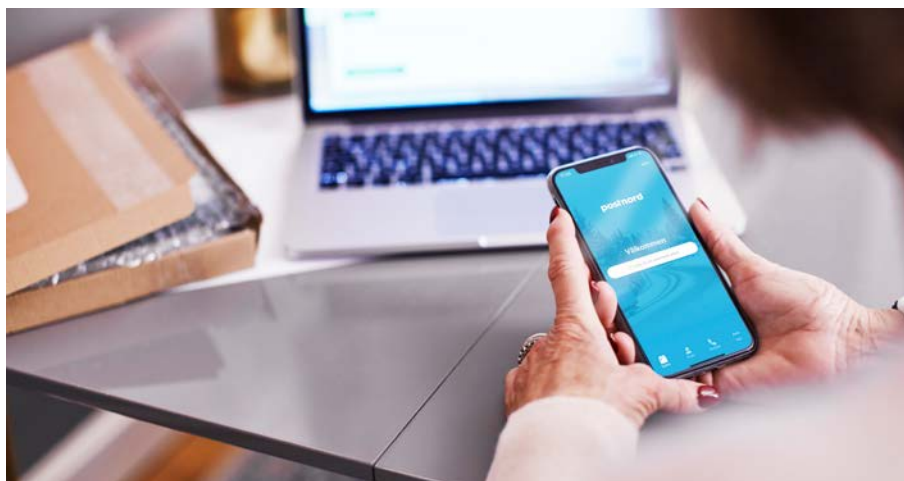
- Beslutning om obligatorisk overgang til digital kommunikation mellem den offentlige sektor og virksomheder.

##### 2014

- Ændring af reglerne for servicenettet giver mulighed for færre posthuse i eget regi og flere posthuse i samarbejde med partnere.
- B-breve skal leveres inden for fire dage (mod tidligere tre), og befordring af A-breve til privatpersoner på mandage kan prissættes individuelt.
- Beslutning om, at prisniveauet for indenrigs B-breve på op til 50 g, der indleveres til befordring som enkeltforsendelse, skal godkendes af Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen. For øvrige forsendelser fastsætter PostNord Danmark selv priserne.
- Beslutning om obligatorisk overgang til digital kommunikation mellem den offentlige sektor og borgerne.

##### 2017

- Brevet, der er omfattet af befordringspligten, skal leveres inden for fem hverdage.
- Krav om lørdagsomdeling ophører. PostNord fortsætter dog med at distribuere pakker til leveringssteder/posthuse lørdag.
- Intet krav om omdeling på hverdage, der falder mellem weekender og helligdage.



##### 2018

- Der indføres en ny produktionsmodel. Breve, der er omfattet af befordringspligten, skal leveres inden for fem hverdage, men med en omdelingsfrekvens, hvor PostNord passerer alle husstande en gang om ugen. PostNord leverer dog pakker og Quickbreve på alle hverdage.

##### 2020

- Midlertidig forlængelse indtil juni af den tidligere aftale om befordringspligten. PostNord får kompensation til at dække nogle af omkostningerne.

I Sverige er brev-mængderne faldet med mere end 50% siden årtusindskiftet. Dialogen med staten om vores forudsætninger har resulteret i, at PostNord, der er udpeget til at opfylde befordringspligten, får mulighed for kompensation for øgede omkostninger ved at hæve portoen mere end tidligere. Der er imidlertid behov for mere omfattende ændringer af postreguleringen i Sverige for at opretholde en indtægtsdækket befordringspligt. Vi fortsætter derfor den konstruktive dialog med politikerne om fremtidens brevservice. Samtidig skridter arbejdet med at se på en fremtidig model med lavere omdelingsfrekvens på det svenske marked frem. Læs mere om denne udfordring på side 10.

#### VÆSENTLIGE REGULATORISKE ÆNDRINGER I SVERIGE SIDEN 2009:

##### 2010

- Ny postlov, som skal give bedre konkurrence, træder i kraft.

##### 2016

- Momsfritagelse af visse posttjenester, der indgår i befordringspligten, betyder, at f.eks. frimærker ikke længere er pålagt moms.

##### 2018

- PostNord modtager et direktiv fra Tullverket (den svenske toldmyndighed) om at udarbejde momsangivelser og sikre, at der betales moms uanset beløbets størrelse af forsendelser med kommercielt indhold fra lande uden for EU's toldunion.
- Ændring af postforordningen vedrørende postbefordring. Det nye krav er, at breve skal beføres inden for to dage med en kvalitet på 95%.

##### 2019

- Ændring af postforordningen med et nyt prisloft giver PostNord mulighed for at hæve prisen på frimærkefrankerede breve i takt med, at brev-mængderne falder.

### KONKURRENCE OG MARKEDSUDVIKLING

PostNord varetager som den eneste aktør befordringspligten i Danmark og Sverige. Men der er hård konkurrence på markedet ikke mindst i tætbefolkede områder. Det kræver de rigtige forudsætninger at kunne opfylde befordringspligten, imødekomme markedets behov for klimatilpassede kommunikationstjenester og levere et afkast til ejerne. Love og regler, der giver mulighed for større fleksibilitet, og som afspejler de nye markedsforhold med faldende brevmængder, har især stor betydning.

Vi kan se, at nogle konkurrenter har begrænset deres omdelingsområder og reduceret serviceniveauet som en direkte følge af vanskelighederne ved at skabe overskud med de nuværende markedsforhold. I mange tyndt befolkede områder er vi den eneste postoperatør – et klart tegn på, hvor vanskeligt det er at opnå lønsomhed uden for byerne – og portoen for at sende et postkort fra et hvilket som helst sted i Danmark eller Sverige til den anden ende af det pågældende land er stadig den samme, som for at sende postkortet inden for samme bydel.

### POSITION

PostNord fortsætter med at tilpasse brevforretningen og virksomheden i takt med, at brevmængderne falder. Samtidig udvikler vi nye tjenester og er i dialog med ejerne om befordringspligtens udformning og finansiering.

## E-handel

### Forbrugerdreven e-handelslogistik

#### DRIVKRÆFTER

E-handlen driver væksten i logistikvirksomheden, og målet er fortsat vækst i pakkeforretningen. Strategien har været tydelig og konsekvent med hensyn til ambitionen om at ekspandere, siden koncernen blev dannet for ti år siden. PostNord har gennem årene opnået en stadig stærkere position som ekspert og partner i dette segment. Vi ønsker at være en førende aktør på det stadigt voksende e-handelsmarked. Derfor arbejder vi målbevidst med at finde nye løsninger, vi udnytter de effektiviseringsgevinster, der er i produktionen mellem brev- og pakkevirksomheden, hvilket bidrager til at gøre hverdagen lettere for kunder og modtagere, og vi investerer i infrastruktur og udvikling.

E-handlen tegner sig for ca. 10% af den samlede detailhandel i Sverige<sup>1)</sup>, og i 2025 forventes



den at være steget til mellem en femtedel og en tredjedel<sup>2)</sup> af den samlede detailhandel. Væksten afhænger af nye e-handelsaktører, pris, udbud, tilgængelighed og bekvemmelighed. E-handlen er i dag en naturlig del af vores hverdag, netbutikkerne har generelt en veludviklet teknisk infrastruktur, som gør det nemt og bekvemt at handle online, og forbrugerne er blevet vant til at handle på nettet.

### KONKURRENCE OG MARKEDSUDVIKLING

E-handelsmarkedet er konkurrencepræget med mange nye aktører, der kan se muligheder med nye forretningsmodeller, og i en stadig mere digital hverdag ændrer forbrugernes købsadfærd sig hurtigt. Den stigende forbrugerindflydelse er en klar tendens. For netbutikkerne gælder det om at følge med på et marked, som ændrer sig i takt med forbrugernes stigende forventninger. I dag vil forbrugerne bestemme, hvornår, hvor, hvordan og til hvilken pris varen bliver leveret. Det er derfor afgørende at kunne følge med udviklingen og leve op til forbrugernes og kunders forventninger om f.eks. fleksibilitet og bekvemmelighed. Når bekvem levering bliver en konkurrencefordel for netbutikkerne, stiger også kravet om, at PostNord og andre aktører skal tilpasse sig til den aktuelle situation. Her har investorer og aktører fra beslægtede brancher skabt innovative løsninger og forsøgt at etablere sig med deraf følgende øget konkurrence. Bekvem og fleksibel levering til døren med pakkesporing i realtid bliver en stadig mere almindelig leveringsmåde.

PostNord udvikler markedstilbuddet og investerer i segmentet. Levering er en vigtig del af købsoplevelsen ved e-handel. PostNord har i årets løb videreudviklet PostNord-appen, lavet kapacitetsforbedringer i terminalnettet for at kunne håndtere de stigende pakkemængder

og tilbyder tjenesten PostNord Pallet, hvor vi håndterer paller på op til 1.000 kg. PostNord har også investeret i nye distributionskøretøjer og flere posthuse primært i Danmark og Sverige for at forbedre tilgængeligheden. Vi har også været i dialog med e-handelskunder for at tilpasse vores tilbud, så terminaler og biler udnyttes mere effektivt i alle døgnets og ugens timer. Det giver større kapacitet, mindre miljøpåvirkning og flere leveringsalternativer.

En anden stærk tendens er det såkaldte "omnichannel-koncept", hvor butikkerne tilbyder den samme købsoplevelse uanset salgskanal (mobiltelefon, computer, fysisk butik). Butikkerne satser især på Click and collect, hvor varen hentes i en butik, og her er PostNord godt positioneret med enkle og smarte tekniske løsninger til butikkerne.

### POSITION

PostNord har en unik dækning – vi når alle husstande i Danmark, Sverige, Norge og Finland. PostNord har i alt over 8.000 udleveringssteder/posthuse i hele Norden. I Danmark har vi også et veludviklet net af pakkebokse. Vi leverer e-handelsforsendelser på en række forskellige måder, så forbrugerne kan få deres forsendelser på den måde, de ønsker. Med et fælles tilbud og Nordens bredeste distributionsnet reducerer vi afstanden mellem netbutikkerne og deres kunder. Vi spiller derfor en afgørende rolle for, at man kan bo og arbejde i hele Norden. Det – sammen med vores omfattende ekspertise – får mange af Nordens førende netbutikker til at vælge os som partner.

## Logistik

### Stigende efterspørgsel efter totalløsninger

#### DRIVKRÆFTER

Logistikmarkedet omfatter et bredt udvalg af erhvervstjenester (B2B) med bl.a. pakker, paller og stykgods. De primære drivkræfter er den globale vækst og den stigende internationale handel. Europa er Nordens vigtigste handelspartner, og samtidig udgør handlen mellem de nordiske lande en betydelig del af den samlede handel i Norden. Det betyder, at efterspørgslen efter komplette og grænseoverskridende løsninger i Norden vokser. Efterspørgslen efter mere avancerede tjenester stiger også hele tiden – med store krav til leveringsbetingelser, fleksibilitet og kommunikation. PostNords markedsførende tilbud inden for full

<sup>1)</sup> PostNord, Svensk Digital Handel og HUI Research: E-barometerets helårsrapport 2018

<sup>2)</sup> Svensk Handel: "Det store detailhandelsskift 2018"



coverage-tredjepartslogistik i Norden er efterspurgt i flere forskellige brancher.

Med det store opsving i e-handlen følger også, at dele af de tidligere pakketransporter mellem lagre og butikker (B2B) nu er blevet erstattet af direkte levering til døren eller levering til udleveringssteder. PostNord mener derfor, at koncernens landsdækkende infrastruktur bliver stadig vigtigere.

#### KONKURRENCE OG MARKEDSUDVIKLING

Logistikmarkedet er præget af hård konkurrence og prispres. Tidligere var konkurrencen på det nordiske marked stort set begrænset til traditionelle globale og nationale logistikaktører som DHL, DB Schenker, Bring, GLS og Posti samt mindre lokale aktører i forskellige logistiksegmenter. Nu vokser der et nyt konkurrencelandskab frem med nye alliancer og partnerskaber. Nye aktører etablerer sig og ekspanderer på forbrugerrelaterede områder som f.eks. markedspladser, betalingsløsninger og nicheprægede logistik- og budtjenester. Disse forretningsmodeller kan være baseret på tilbud i dele af eller hele leveringskæden, men også på at sælge og bruge informationer mellem afsender, transportør og modtager.

#### POSITION

PostNord har en førende position på det nordiske logistikmarked takket være vores totaldækkende distributionsnet, vores køretøjsflåde i Norden og vores internationale samarbejde. PostNord udnytter stordriftsfordele, idet vi kan håndtere flere slags forsendelser samlet. Vi styrker vores position yderligere, primært takket være e-handelsrelateret logistik og nye satsninger på netværk og informationsplatforme.

#### Overgang til fossilfri transport

PostNords gradvise overgang til fossilfri transport har stor betydning. Et af udgangspunkterne for arbejdet er den svenske regerings mål om, at Sverige i 2030 skal have en køretøjsflåde, som er uafhængig af fossile brændstoffer. Det er et centralt element i PostNords indsats at effektivisere og optimere vores logistiksystem. PostNords vej til at blive fossilfri går via elektrificering og biobrændstoffer. Elcykler og mindre elkøretøjer har længe været en del af PostNords køretøjsflåde. 28% af alle vores køretøjer er eldrevne, og biobrændstof udgør 24% af det samlede brændstofforbrug. PostNord har knap 2.000 eldrevne mindre omdelingskøretøjer og ca. 2.300 elcykler. Der benyttes også andre køretøjer til bæredygtig transport.

I det lange løb vil eldrift være overlegen, fordi den er stille, energieffektiv, medfører lav udledning og har lave drifts- og vedligeholdelsesomkostninger. Togtransport er en del af PostNords elektrificerede transport. I dag transporteres f.eks. omkring 63% af brevmængderne mellem terminalerne i Sverige med tog, og i Norge sker over 50% af transporterne med tog.

PostNord arbejder på at øge andelen af vedvarende brændstoffer så meget som muligt. Der har i nogle år været fokus på HVO, en syntetisk dieselolie produceret af vedvarende råvarer. Vi vurderer også andre alternativer for yderligere at øge andelen af vedvarende brændstoffer.

#### Ændring i brevmængder

##### Sverige

|                              |      |
|------------------------------|------|
| Alle breve i 2019 siden 2018 | -8%  |
| Alle breve siden 2000        | -56% |
| A-breve siden 2000           | -66% |

##### Danmark

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| Alle breve i 2019 siden 2018  | -10% |
| Alle breve siden 2000         | -84% |
| A-breve/Quickbreve siden 2000 | -98% |

#### Ændring i pakkemængder

##### Koncernen

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Pakker i 2019 siden 2018 | 4,1%  |
| Pakker siden 2009        | 84,5% |

#### E-handel i Norden

Mio. e-handelsforbrugere pr. måned (18-79 år)

|                | 2019 | 2018 |
|----------------|------|------|
| <b>Sverige</b> | 3,9  | 3,7  |
| <b>Danmark</b> | 2,0  | 2,0  |
| <b>Norge</b>   | 2,0  | 2,0  |
| <b>Finland</b> | 1,5  | 1,5  |

Tallene er justerede for internetpenetration og metodevalg (onlinespørgeskema).

# Spændende fremtid – nye udfordringer

I hele vores næsten 400-årige rejse har forretningsmodellen fokuseret på formidling af meddelelser og varer til og fra virksomheder, institutioner og privatpersoner. Gennem de seneste ti år har vores forretningsmodel været udsat for stærk konkurrence i kraft af den stigende digitalisering. Samtidig har digitaliseringen skabt et nyt marked, hvor PostNord er blevet knudepunktet, og vi ser mange spændende vækstmuligheder inden for e-handel og logistik.

## Aktuelle udfordringer

De danske og svenske postvirksomheder har i tidens løb ændret sig fra at være statslige virksomheder til at blive forretningsvirksomheder, fra at være monopol til at konkurrere med andre og fra at være primært lokale virksomheder til at operere nordisk. Vi står i dag over for flere store udfordringer, der skyldes eksterne faktorer og stigende forventninger både fra kunder og fra samfundet generelt.

### DIGITALISERING OG KAPACITET

Digitaliseringen stiller os over for to modsatte tendenser: Der sendes betydeligt færre fysiske breve, og samtidig stiger pakke-mængderne. Brevmængderne faldt fra 2000 til 2019 med 84% i Danmark og 56% i Sverige. Vi håndterer digitaliserings- og kapacitetsudfordringerne med omstilling af virksomheden og investeringer i infrastruktur og kapacitet for at kunne imødekomme den voksende e-handel. Læs mere på side 14.

### TILLID TIL VAREMÆRKET

Medarbejdernes, kundernes og modtagernes tillid til virksomheden og varemærket er en forudsætning for al vores virksomhed. Vi stræber efter at blive endnu mere lydhøre over for behov og forventninger, fastholde en høj kvalitet i alt, hvad vi gør, og udvikle nye relevante produkter, tilbud og løsninger. Vi er meget bevidste om, at tillid afhænger lige så meget af, hvad vi faktisk gør, som af, hvordan vi opfattes. Vi tager ikke noget for givet, og vi arbejder utrætteligt videre for at opnå tillid i hver eneste kontakt med medarbejdere, kunder og modtagere. Tillidsudfordringen håndterer vi ved at lytte, besvare spørgsmål, kommunikere bedre, implementere kvalitetsforbedringsprogrammer og udvikle innovative tjenester.

### BEFORDRINGSPLIGTEN SKAL TILPASSES TIL PRIVATPERSONERS OG VIRKSOMHEDERS KRAV

Vi har den vigtige og ærefulde opgave at levere post og forsendelser til alle privatpersoner og virksomheder i Danmark og Sverige. Kommunikationsvanerne ændrer sig hurtigere end nogensinde, og det stiller store krav til posthåndteringen. Samtidig er vi underlagt love og regler, der stammer fra et EU-direktiv fra 1997. Det er mere end 20 år siden og længe inden, digitaliseringen ændrede virksomheders og

privatpersoners kommunikationsmønstre. Moderne posthåndtering kræver moderne regler. Især tre spørgsmål er vigtige: Hvor ofte skal vi indsamle og omdele breve, hvor lang må leverings tiden være, og hvor meget skal det koste at sende et brev?

**Omdelingsfrekvens:** Det ville ikke påvirke kunder eller modtagere i større grad, at omdelingsfrekvensen blev ændret. Det ville til gengæld reducere den kortsigtede risiko for en postservice, som ikke er økonomisk bæredygtig. En rapport fra den svenske post- og telestyrelse (PTS)<sup>1)</sup> viser, at behovet for at sende og modtage fysiske breve dagligt er forholdsvis begrænset i Sverige. Et budskab, der stemmer overens med vores egne kundeundersøgelser. Hvis man også tager regeringens ambition om et opkoblet Sverige og den stigende brug af digitale postkasser og e-mail i betragtning, er det vanskeligt at retfærdiggøre en højfrekvent postomdeling. Kun 5% af respondenterne har brug for at kunne modtage fysiske breve hver dag.

**Leveringstid og kvalitetskrav:** I dag er leveringstiderne reguleret både i Danmark og Sverige. I Sverige skal 95% af alle indenrigsbreve leveres inden for to dage i henhold til postforordningen. I Danmark leveres et brev inden for fem hverdage med tjenesten Brevet, mens det med tjenesten Quickbrev leveres næste hverdag.

**Prissætning:** Når brevmængderne falder, stiger omkostningerne pr. håndteret brev. Sidste sommer ændrede den svenske regering formelen for beregning af prisloftet, hvilket giver os mulighed for at ændre prisen og tage højde for de faldende brevmængder. Det synes vi er rimeligt – udgifterne til porto er lave i de fleste husstande. 73% af befolkningen i Sverige bruger mindre end SEK 200 om året på porto.

**Finansiering af befordringspligten:** Faldende brevmængder er en udfordring, PostNord har dette til fælles med andre postoperatører, og mange stater finansierer i dag deres befordringspligt med offentlige tilskud. PostNord har indtil 2019 ikke modtaget nogen statslig kompensation for befordringspligten. Konsekvensen er, at vi hele tiden er nødt til at holde øje med, hvad der sker med finansieringen af aktiviteter, der ikke er økonomisk bæredygtige.

### LØNSOMHED VIA STØRRE PRODUKTIVITET OG LAVERE OMKOSTNINGER

Distribution af breve og pakker til næsten alle husstande og virksomheder i Norden stiller store krav til infrastrukturen og er personalekrævende. Omkostningerne ved at omdele post i tyndt befolkede områder er sommetider flere gange højere end i byerne. På det område er vi nødt til at arbejde hårdere end vores konkurrenter for at omkostningseffektivisere, øge produktiviteten og simpelthen arbejde smartere.

Vi har i det forløbne år slanket organisationen og fokuseret på at gennemføre forbedringsarbejde på de områder, der betyder noget for os, og hvor vi allerede har en god position.

### KLIMA

Vi tager klimatruslen alvorligt. PostNords egne og indkøbte transporter udleder ca. 300.000 ton CO<sub>2</sub> om året. Det vil kræve store investeringer at omstille PostNords transporter og andre aktiviteter til vedvarende brændstoffer. Vi håndterer klimaudfordringen med optimering af PostNords logistiksystemer og investeringer i elektrificering og biobrændstoffer. PostNord står over for spændende muligheder og hårde udfordringer. Læs mere på side 78.

# 1.346

mio. breve i Sverige

# 238

mio. breve i Danmark

<sup>1)</sup> PTS, 2018: Behov for fysiske brev tjenester på et digitaliseret marked.



# Totalløsninger til kommunikation og logistik i Norden

PostNord er Nordens totalleverandør inden for kommunikation og logistik. Vi udvikler produkter og tjenester, der har nordisk rækkevidde, og kombinerer dem til de løsninger, der passer bedst til den enkelte kunde. På den måde samler og styrker vi kundernes markedsbearbejdning, vareflow og kundekommunikation.

## Tilbud til erhvervskunder



### Markedsbearbejdning

PostNord hjælper erhvervskunder med at identificere de rigtige målgrupper, uanset om det drejer sig om at finde nye slutkunder eller at fastholde og udvikle forretningen med eksisterende kunder. Det effektiviserer kommunikationen og øger effekten i både digitale og fysiske kanaler. Der er også mulighed for at følge op på effekten og styrke sine tilbud med et loyalitetsprogram.

Eksempler på tjenester:

- Målgruppeanalyse
- Fysisk direct mail
- Digital markedsføring



### Vareflow

PostNord tilbyder komplette logistikløsninger til varelevering til, fra og inden for Norden. Kunderne behøver dermed kun én leverandør til vareforsyning og levering til slutmodtageren. Pakker leveres direkte til modtageren, til et af PostNords udleveringssteder i Norden eller til et af DPD's udleveringssteder i Europa.

Eksempler på tjenester:

- Lagerhåndtering
- Udgående logistik
- Returhåndtering
- Tredjepartslogistik (TPL)
- Følg forsendelsen-løsninger



### Kundekommunikation

Kundekommunikation på modtagernes præmisser er forudsætningen for en god forretning, skaber tryghed for PostNords kunder og bidrager til slutkundernes loyalitet. PostNord producerer og distribuerer alle former for kundekommunikation både i fysisk og digital form og i en kombination af de to.

Eksempler på tjenester:

- Fakturaudsendelse
- Kampagneopfølgning



## Tilbud til private og modtagere

Private benytter primært PostNords tilbud, fordi vi varetager befordringspligten i Danmark og Sverige og tilbyder pakkedistribution i hele Norden.

Forbrugerne stiller stadig større krav og vil i højere grad selv kunne vælge. Det gælder f.eks., hvor deres varer skal leveres – på arbejdspladsen, hjemme eller måske et aflåst sted på grunden. PostNord udvikler hele tiden tjenester for at opfylde disse behov.

Eksempler på tjenester:

- Let at sende og modtage breve og pakker
- Stor tilgængelighed med 8.000 udleveringssteder/posthuse
- Fleksible løsninger via PostNord-appen

# Forretningsmodel til kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse

PostNords tilbud og forretning er baseret på ekspertise og solid erfaring inden for kommunikation, e-handel og logistik samt et unikt og effektivt distributionsnet.

## Forretningsmodel og forudsætninger

PostNord tilbyder kommunikations- og logistikløsninger til, fra og inden for Norden. Vi varetager også befordringspligten i Danmark og Sverige. Alle vores aktiviteter tager udgangspunkt i vores mål: At gøre hverdagen lettere. Værdierne nærværende, pålidelig og bæredygtig er den røde tråd i alle vores beslutninger og handlinger. PostNords kunder er hovedsagelig virksomheder inden for e-handel, myndigheder og privatpersoner. PostNords forretning påvirkes af to modsatrettede tendenser. Vi står over for store udfordringer i den anmeldelsespligtige brevforretning, men samtidig har vi unikke forudsætninger for at videreudvikle digital kommunikation og den kraftigt voksende e-handels- og logistikforretning. Væksten drives af nye teknologiske løsninger samt kundernes og forbrugernes krav om enkle løsninger.



## Strukturkapital

Digitaliseringen tager til, e-handlen vokser, og forbrugerne stiller større krav.

Det er modtagernes præferencer, der afgør, hvordan PostNord udformer sin logistik og distribution samt de tilhørende tjenester. PostNord har en unik strukturkapital og et unikt distributionsnet - vi dækker hele Norden både i byerne og på landet. PostNords strukturkapital omfatter mange terminaler, omkring 14.500 køretøjer, over 8.000 udleveringssteder/posthuse i alt og ca.

29.000 medarbejdere, hvoraf ca. 14.500 er vores egne chauffører og postbude.

Hvis PostNord skal være forbrugernes og kundernes foretrukne valg, er medarbejderne nødt til at have de rigtige forudsætninger for at kunne udføre et godt stykke arbejde og gøre hverdagen lettere for vores kunder. Det er frontlinjemedarbejderne - chaufførerne, postbudene og kundeservice - som møder forbrugerne, og de bidrager i høj grad til PostNords image. Den stigende e-handel betyder, at modtagerens

opfattelse spiller en stadig større rolle for vurderingen af PostNord. Denne virkelighed påvirker næsten alt, hvad PostNord gør, og det kræver tilpasning fra vores side. Derfor er det vigtigt at skabe de rigtige forudsætninger for vores medarbejdere, både når de har direkte og indirekte kontakt med forbrugere og modtagere. Der er taget flere initiativer til at gøre arbejdsdagen lettere og give medarbejderne grund til at føle sig endnu mere engagerede og stolte af at arbejde i PostNord.



e-handel og kommunikation med ansvar for befordringspligten i Danmark og Sverige.

### Forretning og aktiviteter

PostNord er organiseret med henblik på at udvikle og tilbyde totalløsninger samt udnytte stordriftsfordele i produktionen. Organisationer er opdelt i landeorganisationerne Danmark, Sverige, Norge og Finland samt Strålfors.

### Strategiske mål

Det er PostNords mål at styrke virksomhedens position og fortsat være førende inden for pakkedistribution og e-handel i Norden samt at drive en bæredygtig, efterspørgselsstyret brev-

forretning, der skaber værdi for borgere, virksomheder og institutioner.

### Resultater og værdi

PostNord forbinder virksomheder, myndigheder og privatpersoner. PostNord gør det muligt at gøre forretninger, handle og kommunikere overalt i Norden, både i byerne og i mere tyndt-befolkede områder. I 2019 leverede PostNord 2,9 mia. breve og andre forsendelser samt 179 mio. pakker til Nordens 27 mio. indbyggere og 2,5 mio. virksomheder. De resultater og værdier,

PostNord skaber, gavner mange andre end vores ejere, kunder og modtagere. PostNord bidrager til at nå flere af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, især målene om bæredygtige byer og samfund, bæredygtig industri, innovation og infrastruktur samt anstændige arbejdsvilkår og økonomisk vækst. PostNords gradvise overgang til fossilfri transport har også stor betydning og har bidraget til, at CO<sub>2</sub>-udledningen er reduceret med 36% siden 2009.

# Strategi for at vinde på pakkemarkedet og sikre en bæredygtig kommunikationsforretning

Markederne for e-handel, pakker og kommunikation ændrer sig drastisk. Det giver både udfordringer og muligheder. Ejere har i årets løb foretaget en gennemgang, og der er blevet lagt en mere fokuseret strategisk kurs for koncernen. Den nye kurs medfører et større fokus på vores kerneforretning: pakker og breve.

Der opstår i takt med ændrede kundebehov og øget konkurrence et behov for større produktivitet, bedre omkostningseffektivitet og et styrket varemærke. Der kræver en mere fokuseret strategi for at kunne håndtere det store forandringspres, der skyldes ændrede eksterne omstændigheder.

I PostNord er vi på en forandringsrejse, hvor vi tilpasser os til faldende brevmængder og ændrede kundebehov inden for e-handel og pakkedistribution. Forandringerne gennemføres i alle væsentlige dele af virksomheden, lige fra infrastruktur, kapacitet og kundetilbud til arbejdsstyrke.

PostNord tilpasser kommunikationsforretningen ud fra behovet for brev tjenester og et serviceniveau, der er rimeligt i forhold til omkostningerne, og vi forbedrer løbende vores tilbud inden for e-handel og logistik via digitale initiativer.

PostNords strategiske mål er – sammen med vores formål og værdier – styrende for, hvad vi gør, og hvordan vi gør det.

## Strategiske mål

### VINDE PÅ PAKKEMARKEDET

Vores kunder og modtagere stiller stadig større krav om fleksibilitet, valgfrihed og pris. De ønsker hjælp til at gøre hverdagen lettere, f.eks. ved at kunne handle, når og hvor de vil, med et enormt udvalg til en god pris. Derefter ønsker de at få deres varer hurtigt, at kunne vælge, hvor de skal leveres eller hentes, og slippe for at skulle indrette sig efter levering af varerne.

PostNord har i dag en førende position inden for e-handel og pakker, og det er vores mål at styrke denne position. Det handler bl.a. om at udnytte vores unikke nordiske netværk, videreudvikle vores tilbud og styrke relationen til modtagerne – så vi kan gøre deres hverdag lettere. Vi skal vokse lønsomt og skabe værdi for vores kunder og vores kunders kunder: forbrugere. Udviklingen af vores tilbud og vores grænseflader i forhold til erhvervs-kunder og forbrugere er præget af, at vi vil gøre hverdagen lettere for vores kunder og deres kunder.

### SIKRE EN BÆREDYGTIG BREVFORRETNING

PostNord udvikler sin position som førende inden for kommunikationstjenester uanset kanal. Vi introducerer digitale tjenester og tjenester, der kombinerer fysisk og digital kommunikation, samtidig med at vi optimerer og tilpasser den fysiske brevforretning.

Det fysiske brev er fortsat en effektiv og værdsat distributionskanal til administrativ kommunikation og markeds-kommunikation. Den stigende digitalisering betyder, at mængderne falder stadig hurtigere. Det giver udfordringer med hensyn til at geninvestere i og opretholde et nationalt brevdistributionsnet. Der er på sigt brug for en kombination af tiltag: prisstigninger, tilpasning af serviceniveau efter modtagernes behov og offentlig støtte.

Vores strategiske mål for brevforretningen er derfor at drive en bæredygtig forretning, der er tilpasset til vores kunders og modtagernes behov. Den tidligere model, hvor portoinde-tægterne alene finansierede en finmasket infrastruktur, vil inden længe være utilstrækkelig. Det er



## Succesfaktorer for vores strategi

Vi har på grund af det stærke forandringspres, vi oplever, udpeget fem kritiske succesfaktorer for vores strategi:

1. PostNord skal styrke sit varemærke via endnu større kunde- og forbrugerfokus.
2. Et højt forandringstempo kræver fortsatte og øgede investeringer i lederskab på alle niveauer i organisationen.
3. Digitalisering af brevforretningen, øget konkurrence og ændrede kundebehov inden for e-handel og pakkedistribution kræver øget produktivitet og et stort fokus på omkostningseffektivitet.
4. Det bliver nødvendigt at have et tydeligere fokus på pengestrømmen og at turde investere i vores vækstvirksomheder.
5. Vi har skabt en struktureret proces og organisation, der sikrer fremgang, rapportering og opfølgning for at kunne gennemføre vores forandringsprogrammer.

Vi skal ved hjælp af disse succesfaktorer og med kursen fra en klar, integreret bæredygtighedsdagsorden fortsætte med at gøre hverdagen lettere for kunder og forbrugere.



PostNords vurdering, at en eller anden form for offentligt tilskud bliver nødvendigt. Med et højere servicekrav følger et større behov for kompensation. Vi udfører vores opgave med stolthed for at skabe værdi for vores kunder og brevmodtagerne. Samtidig er vi meget opmærksomme på, at udførelsen af befordringspligten ikke må blive en urimelig økonomisk belastning.

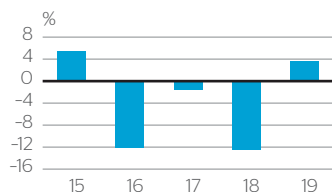
#### Finansielle mål

PostNords finansielle stilling og resultat styrkes ved at nå de strategiske mål. PostNords overordnede finansielle mål er at drive en konkurrencedygtig og lønsom virksomhed.

#### LØNSOMHED

**Mål:** Forrentning af operativ kapital skal udgøre 10,5%.

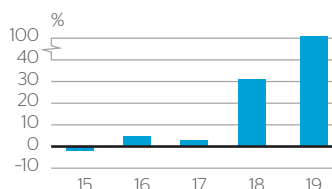
**Resultat:** 3,6 (-12,4)% (inkl. poster, der påvirker sammenligneligheden).



#### KAPITALSTRUKTUR

**Mål:** Nettogældsætningsgraden skal udgøre 10-50%.

**Resultat:** 102 (31)% (inkl. pensioner og ekskl. leasingforpligtelser).



#### Bæredygtighedsmål

Vi kan se, at bæredygtighed som en integreret del af koncernstrategien er en forudsætning for at vinde inden for e-handel og pakkedistribution samt drive en bæredygtig og efterspørgselsstyret brevforretning. De aktuelle koncernmål gælder til og med 2020, hvorefter de afløses af en ny, klar bæredygtighedsdagsorden.

#### KLIMA

PostNords miljøpåvirkning består primært af klimapåvirkning. Vi skal omstille virksomheden for at fastholde vores konkurrenceevne i en lavemissionsøkonomi. Vores klimamål er i overensstemmelse med det, der ifølge FN er nødvendigt for at holde den globale opvarmning under 2 grader, og målet er godkendt af initiativet Science Based Targets.

**Mål:** Det er vores mål at reducere vores CO<sub>2</sub>-udledning med 40% i absolutte tal inden udgangen af 2020 i forhold til vores udledning i 2009.

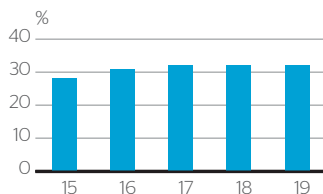
**Resultat:** 36 (35)%

#### LIGESTILLING

PostNord skal udnytte hele arbejdsmarkedets potentiale. PostNord og den branche, vi opererer i, har traditionelt beskæftiget væsentligt flere mænd end kvinder. PostNords arbejdsstyrke består i dag af ca. to tredjedele mænd, men det er vores ambition at opnå en mere ligelig kønsfordeling.

**Mål:** Mindst 40% af PostNords chefer og ledere skal være kvinder.

**Resultat:** 32 (32)%



#### LEVERANDØRER

PostNord køber varer og tjenesteydelser primært inden for kategorierne transport, brændstof, bemanning og IT. Vores succes er baseret på et langsigtet og bæredygtigt samarbejde med vores leverandører, at vi tilbyder de rigtige forudsætninger for at overholde vores krav, og at vi følger op på, at kravene overholdes. Opfølgningen sker i form af selvevalueringer og revisioner af udvalgte leverandører.

**Mål:** Alle vigtige leverandører accepterer og overholder PostNords adfærdskodeks for leverandører.

**Resultat:** 74 (54)%.

Læs om PostNords indsats og resultater i forbindelse med klimaet på side 78 og 83, ligestilling på side 79 og leverandører på side 79.

## Koncernen

PostNord påvirkes i høj grad af det hurtige digitaliseringstempo med deraf følgende faldende brevmængder. Samtidig fortsætter e-handlen sin stærke vækst. PostNord arbejder intensivt med at omstille virksomheden for at imødekomme markedets ændrede behov.

| Resultat, SEK mio. <sup>1) 2)</sup>                             | 2019   | 2018   | 31. dec.     |              |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------------|--------------|
|                                                                 |        |        | 2019         | 2018         |
| Nettoomsætning                                                  | 38.278 | 37.669 |              |              |
| heraf Communication Services                                    | 15.680 | 16.797 |              |              |
| heraf eCommerce & Logistics                                     | 22.598 | 20.873 |              |              |
| Driftsresultat, EBIT                                            | 184    | -855   |              |              |
| EBIT-margin/overskudsgrad, %                                    | 0,5    | -2,3   |              |              |
| Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto                 | -357   | -984   |              |              |
| Justeret driftsresultat (justeret EBIT)                         | 541    | 129    |              |              |
| Justeret overskudsgrad (justeret EBIT), %                       | 1,4    | 0,3    |              |              |
| Resultat før skat                                               | -111   | -890   |              |              |
| Årets resultat                                                  | -239   | -1.067 |              |              |
| Resultat pr. aktie, SEK                                         | -0,12  | -0,53  |              |              |
| Pengestrøm fra driftsaktiviteter                                | 2.132  | 2.083  |              |              |
|                                                                 |        |        |              |              |
| Nettogæld, SEK mio.                                             |        |        |              |              |
| Rentebærende gæld                                               |        |        | 9.550        | 3.389        |
| Pensioner og sygepensionsordninger                              |        |        | 3.500        | 1.612        |
| Langfristede og kortfristede investeringsaktiver                |        |        | -198         | -299         |
| Likvide midler                                                  |        |        | -3.398       | -3.088       |
| <b>Nettogæld inkl. pensioner og leasingforpligtelser</b>        |        |        | <b>9.454</b> | <b>1.614</b> |
| <b>Nettogæld inkl. pensioner og ekskl. leasingforpligtelser</b> |        |        | <b>3.776</b> | <b>1.614</b> |
| <b>Nettogæld ekskl. pensioner og leasingforpligtelser</b>       |        |        | <b>276</b>   | <b>2</b>     |

<sup>1)</sup> Definitioner, se note 32 side 64.

<sup>2)</sup> Koncernen anvender IFRS 16 Leasingaftaler fra og med 1. januar 2019. I overensstemmelse med IFRS 16 er sammenligningstallene ikke omregnet.

### Nettoomsætning og resultat

PostNords nettoomsætning steg med 0,6% ekskl. erhvervelser, afhændelser og valutakurs-effekter. Som følge af den fortsatte digitalisering faldt brevmængderne samlet med 8%, heraf 10% i Danmark og 8% i Sverige. Koncernens pakkemængder steg med 4%. Væksten inden for e-handel fortsætter, og de e-handelsrelaterede B2C-mængder steg med 10%. Omsættningen i koncernens øvrige logistik tjenester (tredjepartslogistik, stykgods og paller) steg med 6%.

Koncernens driftsresultat udgjorde SEK 184 mio. (-855 mio.). Resultatet indeholder poster, der påvirker sammenligneligheden, på i alt SEK -357 mio. (-984 mio.) bestående af nedskrivning af immaterielle aktiver og hensættelser til afvikling af medarbejdere. Året før bestod de poster, der påvirker sammenligneligheden, primært af modtaget statsstøtte i Danmark og hensættelser til afvikling af medarbejdere med særlige vilkår i Danmark.

Koncernens justerede driftsresultat udgjorde SEK 541 mio. (129 mio.). Forbedringen skyldes effektiviseringer af brevaktiviteten og vækst inden for e-handel.

Finansielle poster, netto, udgjorde SEK -295 mio. (-35 mio.). Finansielle poster, netto, påvirkes primært af rentekomkostninger som følge af overgangen til IFRS 16 Leasingaftaler på SEK -123 mio. (-), rentekomkostninger til pensioner på

SEK -52 (26) mio. og rentekomkostninger til diskontering af hensættelser på SEK -32 (-9) mio.

Skat udgjorde SEK -128 mio. (-176 mio.). Den forholdsvis høje skat skyldes, at der ikke er indregnet udskudt skat i forbindelse med PostNord Danmarks underskud.

Årets resultat udgjorde SEK -239 mio. (-1.067 mio.).

### Finansiell stilling og resultat

Egenkapitalen udgjorde SEK 3.654 mio., sammenlignet med SEK 5.142 mio. pr. 31. december 2018. Ændringen skyldes primært omregning af pensioner, årets resultat og en positiv omregningsdifference som følge af, at den svenske krone blev svækket i forhold til andre valutaer.

Koncernens nettogæld udgjorde SEK 9.454 mio. (1.614 mio.) inkl. koncernens pensionsforpligtelser og fra og med 2019 også leasingforpligtelser i henhold til IFRS 16. Den rentebærende gæld består af en langfristet del på SEK 8.348 mio. (1.770 mio.) og en kortfristet del på SEK 1.202 mio. (1.619 mio.).

Nettogældsætningsgraden inkl. pensioner og leasingforpligtelser (nettogæld/egenkapital) udgjorde 259 (31)%.

Den justerede forrentning af operativ kapital udgjorde 7,2 (1,9)%.

Koncernens finansielle beredskab udgjorde på balancedagen i alt SEK 5.398 mio. (5.189 mio.) fordelt på likvide midler på SEK 3.398 mio.

(3.088 mio.), kortfristede investeringsaktiver på SEK - (101 mio.) og uudnyttede langfristede, bekræftede kreditfaciliteter på SEK 2.000 mio. (2.000 mio.).

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter udgjorde SEK 2.132 mio. (2.083 mio.). Pengestrømmen blev påvirket af resultatet, indregning af leasing i henhold til IFRS 16 (se desuden note 12) og regulering af koncernens hensættelser til omstrukturering i Danmark. Sidste års pengestrøm blev påvirket positivt af statsstøtte på SEK - (1.533 mio.). Driftskapitalen ændrede sig med SEK 473 mio. (-320 mio.).

Årets investeringer udgjorde SEK 1.356 mio. (1.374 mio.) og vedrører køretøjer, sorteringsudstyr inden for bl.a. tredjepartslogistik, opbygning af distributionsanlæg og IT-udvikling.

De finansielle investeringer udgjorde SEK 24 mio. (156 mio.). Ændringer vedrørende erhvervelser af finansielle aktiver skyldes primært andele i associerede virksomheder, og sidste års ændring skyldes primært koncernens likviditetsstyring.

### Moderselskabet

Moderselskabet har drevet meget begrænset virksomhed i form af koncernintern service og havde pr. 31. december 2019 én ansat. Andre driftsindtægter udgjorde SEK 27 mio. (14 mio.). Driftsomkostningerne udgjorde SEK 119 mio. (30 mio.). Årets resultat belastes af omkostninger til omorganiseringen. De finansielle poster udgjorde SEK -39 mio. (-851 mio.). Nedskrivning af aktier i datterselskaber udgjorde SEK - (815 mio.). Årets resultat udgjorde SEK 77 mio. (-817 mio.).

### Forslag til disponering af selskabets resultat

Bestyrelsen indstiller, at overskuddet på SEK 3.549.544.968 disponeres på følgende måde:

Overføres til næste års regnskab

SEK 3.549.544.968

**I alt SEK 3.549.544.968**

### Væsentlige begivenheder

- Følgende ændringer blev gennemført i koncernledelsen pr. 9. april 2019: Annemarie Gardshol tiltrådte som konstitueret administrerende direktør og koncernchef i PostNord. Annemarie Gardshol har været administrerende direktør i PostNord Sverige siden 1. februar 2018 og medlem af Group Executive

Team siden 2012. Hun fortsatte i sin stilling som administrerende direktør i PostNord Sverige. Lena Larsson tiltrådte som konstitueret Chief Financial Officer (CFO) og fortsatte samtidig i sin stilling som chef for Group Business Control. Håkan Ericsson, tidligere administrerende direktør og koncernchef, og Gunilla Berg, tidligere CFO, forlod samtidig PostNord.

- Den 1. juli trådte PostNords nye organisation, som har fokus på decentraliseret ansvar og nye koncernfælles funktioner, i kraft. Samme dag tiltrådte den nye koncernledelse. (Se yderligere oplysninger i pressemeddelelsen fra den 28. maj 2019 på [www.postnord.com](http://www.postnord.com)).
- Den 1. november tiltrådte Annemarie Gardshol som administrerende direktør og koncernchef, og Peter Kjær Jensen tiltrådte som viceadministrerende direktør. Annemarie Gardshol er fortsat også administrerende direktør i PostNord Sverige, og Peter Kjær Jensen er fortsat også administrerende direktør i PostNord Danmark.

### Væsentlige efterfølgende begivenheder

Der er ikke indtruffet væsentlige efterfølgende begivenheder.

### Bevillings- og anmeldelsespligtige aktiviteter

PostNord driver bevillings- og anmeldelsespligtige aktiviteter i overensstemmelse med national lovgivning i Danmark og Sverige. Strålfors' faciliteter til grafisk produktion er anmeldelsespligtige, PostNord TPL har logistikanlæg, som er bevillings- eller anmeldelsespligtige, og i Sverige er en række spuleanlæg anmeldelsespligtige.

### Lovpligtig bæredygtighedsrapport

PostNord har udarbejdet en lovpligtig bæredygtighedsrapport, som er adskilt fra ledelsesberetningen. Bæredygtighedsrapportens indhold beskrives på omslagets inderside.



# PostNord Sverige

I Sverige tilbyder PostNord et komplet udvalg af distributionsløsninger inden for kommunikation, e-handel og logistik. PostNord Sverige har også postbefordringspligten og servicerer e-handelsforbrugere i hele landet via et landsdækkende net af posthuse med lange åbningstider. PostNord Sverige leverede i 2019 et stærkt resultat.

## Marked

Brevmængderne fortsætter med at falde på grund af digitaliseringen. Samtidig vokser e-handlen kraftigt, og PostNord er markedsførende på det svenske pakkemarked.

## Strategiske prioriteringer

Omstillingsarbejdet i PostNord Sverige fortsatte i årets løb for at tilpasse virksomheden til det voksende pakkemarked og de faldende brevmængder og samtidig sikre høj kvalitet og god service. I 2019 har arbejdet med at forbedre kundeoplevelsen givet resultater i form af øget kvalitet. Vi leverede i årets løb en høj og stabil kvalitet for både breve og pakker. Tilliden til PostNord er også styrket i 2019. Arbejdet med disse vigtige emner er dog langt fra afsluttet og fortsætter med uformindsket styrke.

## Aktiviteter i årets løb

PostNord fortsatte med at effektivisere brevvirksomheden i 2019 for at kunne håndtere digitaliseringen. De fleste tiltag har hverken påvirket kunder eller modtagere, men det er også nødvendigt at gennemføre de aktiviteter, som påvirker serviceniveauet, når efterspørgslen ændrer sig. I de seneste ti år er antallet af breve, der postes i vores postkasser eller indleveres på vores servicesteder, mere end halveret. Vi stoppede derfor den 1. juli med at tømme postkasser og sortere post om søndagen. Samtidig gennemførte vi ændringer af postkassernes tømningstider. PostNord Sveriges organisation blev også ændret den 1. juli på grund af koncernens nye organisation. PostNord Sverige har med den nye organisation et tydeligere overordnet ansvar, som går hele vejen fra strategi og tjenesteudvikling til salg, produktion og kunde-

oplevelse. Varebrevet – en tjeneste, som giver netbutikkerne mulighed for at sende varer på op til 2 kg direkte til modtagerens postkasse – er i årets løb blevet forbedret. I februar blev der indført øget sporbarhed, og i maj blev muligheden for også at vælge "Levering til døren" lanceret. Forbedringerne er blevet positivt modtaget, og stadig flere kunder vælger at bruge Varebrevet. Den 1. august trådte den nye postforordning i kraft. Den giver PostNord mulighed for portostigninger som kompensation for faldende brevmængder. PostNord informerede derfor den 30. september om, at portoen ville stige med SEK 2 til SEK 11 pr. 1. januar 2020.

## Økonomi

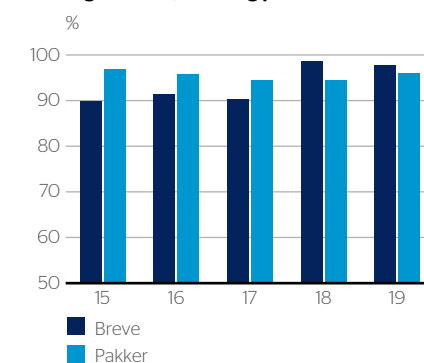
Nettoomsætningen udgjorde SEK 23.253 mio. (23.225 mio.). I eCommerce & Logistics steg den sammenlignelige omsætning med 5,0%, primært som følge af fortsat vækst inden for e-handel og anden logistik. I Communication Services faldt omsætningen med 7,9% primært på grund af faldende brevmængder. Driftsresultatet udgjorde SEK 1.092 mio. (807 mio.). Det justerede driftsresultat udgjorde SEK 1.112 mio. (845 mio.). Det justerede resultat skyldes vækst inden for e-handel og tredjepartslogistik, brevkunder, der vender tilbage fra konkurrenter, og andre effektiviseringsinitiativer, som bl.a. har givet mulighed for reduceret bemanning.

## Fremtidsudsigter

PostNord Sverige fortsætter med at forbedre og udvikle sine e-handelstjenester for at imødekomme modtagernes efterspørgsel og fremme e-handlens vækst. Levering til døren er et fokusområde for PostNord Sverige. Samtidig fortsætter omstillingen af brevvirksomheden i takt med, at der sendes færre og færre breve. I den forbindelse arbejder PostNord Sverige med, hvordan en ny omdelingsmodel, hvor modtagerne får almindelige breve hver anden dag, kan udformes. Der er ikke truffet nogen beslutning, og i 2020 vil kundetilbuddet ikke blive ændret.

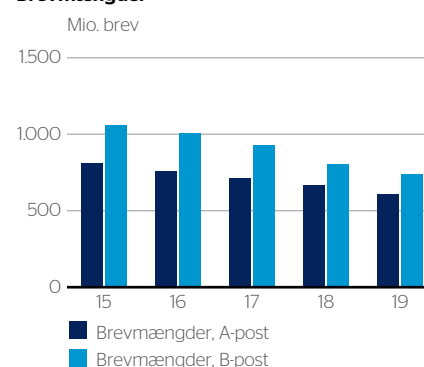
| SEK mio., hvis ikke andet er anført             | 2019   | 2018   |
|-------------------------------------------------|--------|--------|
| Nettoomsætning                                  | 23.253 | 23.225 |
| heraf Communication Services (ekstern)          | 10.116 | 10.979 |
| heraf eCommerce & Logistics (ekstern)           | 11.723 | 11.162 |
| heraf internt                                   | 1.414  | 1.084  |
| Driftsresultat, EBIT                            | 1.092  | 807    |
| Overskudsgrad, %                                | 4,7    | 3,5    |
| Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto | -20    | -38    |
| Justeret driftsresultat (justeret EBIT)         | 1.112  | 845    |
| Justeret overskudsgrad, %                       | 4,8    | 3,6    |
| A-post, mio. enheder                            | 608    | 663    |
| B-post, mio. enheder                            | 738    | 801    |
| Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)              | 19.054 | 19.548 |
| Ansatte, ultimo perioden                        | 18.277 | 19.798 |

## Leveringskvalitet, breve og pakker<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Breve 2015-2017 vedrører SWEX A-breve, og breve 2018 og 2019 vedrører SWEX Breve (O-2).

## Brevmængder





# PostNord Danmark

PostNord Danmark tilbyder et komplet udvalg af distributionsløsninger inden for kommunikation, e-handel og logistik. PostNord Danmark har også befordringspligten og har et landsdækkende net af udleveringssteder med høj tilgængelighed og lange åbningstider.

## Marked

Brevmængderne fortsætter med at falde i Danmark, som er et af verdens mest digitaliserede lande. På den baggrund bliver logistikmarkedet – inkl. den voksende e-handel – stadig vigtigere for PostNord Danmark.

## Strategiske prioriteringer

I 2019 gik PostNord Danmark ind i den sidste fase af den store omstilling, som har præget virksomheden i de seneste år. Omstillingen skal sikre lønsomhed og styrke konkurrenceevnen på markeder, hvor brevmængderne falder, samtidig med at antallet af pakker fra bl.a. e-handlen stiger.

## Aktiviteter i årets løb

PostNord Danmark indførte i løbet af året en ny servicemodell baseret på effektiv centraliseret sortering og optimering af distributionsflowet. Den har bidraget til at sikre en stabil og høj leveringskvalitet, samtidig med at mængden af brevprodukter er faldet, og det har givet mulighed for yderligere omkostningsreduktioner. I årets løb har PostNord Danmark markant øget sin tilgængelighed i hele landet ved at åbne 450 nye udleveringssteder. De nye udleveringssteder var alle klar til at betjene kunderne, da spidsbelastningsperioden begyndte med Black Friday i slutningen af november. PostNord Danmark har samlet set forbedret den service, kunderne får på posthuse og udleveringssteder. Nu kan forbrugerne f.eks. få sendt kvitteringen til deres e-mailadresse, når de indleverer en pakke på posthuset. PostNord Danmark har i årets løb testet nye leveringsformer som "Straks Levering" via pakkeboks og levering via egne leverandører sammen med forskellige samarbejdspartnere. De mange projekter har givet PostNord uvurderlig information og viden, som vil blive brugt, når fremtidige leveringsformer skal udvikles.

Efter et succesrigt pilotprojekt i Kolding og Sønderborg begyndte opbygningen af en ny pakkeinfrastruktur i 2019 med op til 10.000 pakkebokse fordelt over hele landet. Den nye pakkeboks hedder "Nærboks". Levering via Nærboks vil sammen med åbningen af de nye udleveringssteder styrke PostNords position som distributør med det største netværk af udleveringssteder i Danmark. Nærboksene installeres af virksomheden Nordic Infrastructure, som PostNord ejer sammen med SwipBox.

PostNord Danmark har lanceret en ny frimærkeserie med hundemotiver. Hundene på de nye frimærker blev udvalgt i en konkurrence, hvor danske hundeejere kunne nominere deres hund med en begrundelse for, hvorfor netop deres hund fortjente at komme på frimærke. Tusindvis af hundeejere valgte at deltage, og produktionen og lanceringen af de nye frimærker vakte stor opmærksomhed.

PostNords virksomhed i Tyskland, som håndterer import- og eksportflow via Europa til Norden, har haft en god vækst inden for primært e-handel i 2019.

## Økonomi

Nettoomsætningen udgjorde SEK 8.839 mio. (8.559 mio.). I Communication Services faldt nettoomsætningen med 7,8%. I eCommerce & Logistics steg nettoomsætningen med 5,0%. Driftsresultatet udgjorde SEK -155 mio. (-1366 mio.). I resultatet indgår poster, der påvirker sammenligneligheden, på SEK -64 mio. (-946 mio.). Sidste år indgik modtaget statsstøtte, hensættelser til afvikling af medarbejdere med særlige vilkår og kapitalgevinst fra salg af fast ejendom. Det justerede driftsresultat udgjorde SEK -91 mio. (-421 mio.). Forbedringen skyldes en fortsat positiv tendens inden for e-handel, øget produktivitet inden for rammerne af den nye produktionsmodel, lavere omkostninger til administrative medarbejdere, forbedringer inden for tungere gods og tredjepartslogistik.

## Fremtidsudsigter

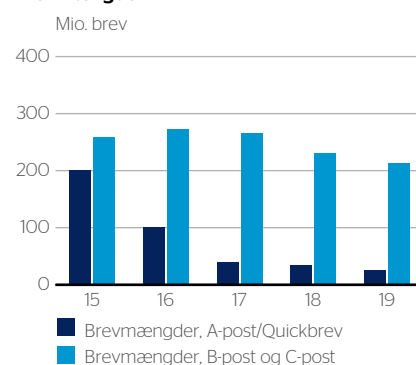
Efter mange år med fokus på at ændre virksomheden i Danmark og sikre omkostningsreduktioner er der nu fokus på at sikre vækst på logistikområdet. PostNord Danmark har nu grundlaget på plads med den rigtige produktionsmodel, den rigtige pakkeinfrastruktur og det rigtige antal medarbejdere. I de kommende år skal vi bygge videre på det grundlag. Det skal ske med en stabil og høj leveringskvalitet og stærkt fokus på at forbedre kundeoplevelsen for både afsenderen og modtageren.

| SEK mio., hvis ikke andet er anført             | 2019  | 2018   |
|-------------------------------------------------|-------|--------|
| Nettoomsætning                                  | 8.839 | 8.559  |
| heraf Communication Services (eksternt)         | 3.439 | 3.618  |
| heraf eCommerce & Logistics (eksternt)          | 4.823 | 4.454  |
| heraf internt                                   | 577   | 487    |
| Driftsresultat, EBIT                            | -155  | -1.366 |
| Overskudsgrad, %                                | -1,7  | -16,0  |
| Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto | -64   | -946   |
| Justeret driftsresultat (justeret EBIT)         | -91   | -421   |
| Justeret overskudsgrad, %                       | -1,0  | -5,0   |
| A-post, mio. enheder                            | 25    | 35     |
| B-post, mio. enheder                            | 213   | 230    |
| Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)              | 6.425 | 7.247  |
| Ansatte, ultimo perioden                        | 6.244 | 6.852  |

## Leveringskvalitet, breve og pakker

| %          | 2019 | 2018 | 2017 |
|------------|------|------|------|
| Quickbreve | 95,9 | 94,9 | 93,4 |
| Breve      | 95,4 | 95,4 | 95,1 |
| Pakker     | 96,6 | 95,4 | 96,2 |

## Brevmængder



# PostNord Norge

PostNord Norge tilbyder tjenester inden for logistik og kommunikation.

## Marked

E-handlen vokser kraftigt i Norge ligesom på PostNords andre markeder. Det giver store muligheder, samtidig med at logistikmarkedet præges af hård konkurrence og prispres. PostNord er en af Norges største logistikvirksomheder med landets mest omfattende distributionsnet.

Virksomhedens position på grossist-, bygge- og dagligvaremarkedet giver hele tiden nye vækstmuligheder.

## Strategiske prioriteringer

PostNord Norge fokuserer fortsat på omkostningseffektivitet, fleksibilitet og kvalitet for yderligere at styrke sin position på det norske logistikmarked. Der er de seneste år foretaget store investeringer i infrastruktur og kapacitet. Også PostNord Norges satsning på digitale tjenester er inde i en spændende fase. I 2019 blev Portal og PostNord Checkout lanceret til virksomheder. Der har også været strategisk fokus på at forberede lanceringen af MyPack Home 2.0, hvor fokus på levering til døren bliver yderligere styrket. Der er planlagt lancering i 2020.



## Aktiviteter i årets løb

PostNord Norge udvidede produktionskapaciteten, især på sorteringsanlæggene i Alfaset og Langhus. I Langhus er arbejdet med at udvide terminalen med 10.000 m<sup>2</sup> gået i gang. Tilgængeligheden blev forbedret med 40 nye servicesteder og 15% større kapacitet pr. servicested. Desuden kom der flere og større pick-up-points, og vi etablerede et nyt udleveringssted i Bergen. I Oslo åbnede et nyt udleveringssted i området Lören, hvilket udvider kapaciteten yderligere i udleveringsnettet.

Der var fortsat fokus på kundernes og forbrugernes oplevelse. PostNord Norges kundeservice udvidede bemandingen og håndterer nu betydeligt flere henvendelser. Samtidig introducerede man "bots", tekstbaserede chatrobotter, for at øge effektiviteten. PostNord Norge gennemførte ligesom resten af koncernen en organisationsændring i juni. PostNord Norge satte også større fokus på grænseoverskridende logistikløsninger. I oktober blev der vedtaget en ny miljøstrategi.

## Økonomi

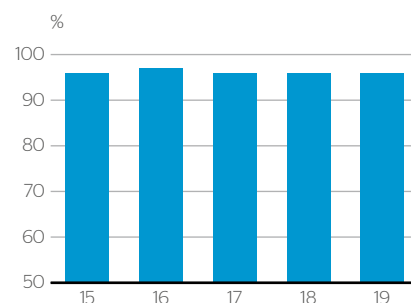
Nettoomsætningen udgjorde i alt SEK 4.526 mio. (4.193 mio.), en stigning på 7,4% ekskl. valutakurseffekter. Driftsresultatet udgjorde SEK 62 mio. (42 mio.). Driftsresultatet blev forbedret på grund af vækst og effektiviseringer inden for terminal- og distributionshåndtering.

## Fremtidsudsigter

Der er identificeret en række tiltag, der øger produktiviteten, så lønsomheden forbedres. I takt med at PostNords direkte kontakt med forbrugerne stiger, er det også vigtigt at sikre en høj og stabil leveringskvalitet, de rigtige tilbud og forbedret kommunikation.

| SEK mio., hvis ikke andet er anført             | 2019  | 2018  |
|-------------------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsætning                                  | 4.526 | 4.193 |
| heraf Communication Services (eksternt)         | 66    | 54    |
| heraf eCommerce & Logistics (eksternt)          | 3.683 | 3.398 |
| heraf internt                                   | 777   | 741   |
| Driftsresultat, EBIT                            | 62    | 42    |
| Overskudsgrad, %                                | 1,4   | 1,0   |
| Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto | -13   | -     |
| Justeret driftsresultat (justeret EBIT)         | 75    | 42    |
| Justeret overskudsgrad, %                       | 1,7   | 1,0   |
| Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)              | 1.232 | 1.301 |
| Ansatte, ultimo perioden                        | 1.464 | 1.296 |

## Leveringskvalitet, pakker



# PostNord Finland

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

## Marked

Konkurrencen på det finske logistikmarked er intensiv. PostNord Finland arbejder på at styrke sin position og ekspandere ved at udvikle virksomheden og udbuddet af konkurrencedygtige totalløsninger.

PostNord har en stærk position på B2C-pakkemarkedet og i det støt voksende e-handelssegment på grund af sit omfattende net af udleveringssteder. Her udvikler PostNord også nogle endnu mere forbrugerdrevne logistiktjenester. Ud over at tilbyde pakker, paller og stykgods er PostNord Finland også en af de førende aktører inden for sundhedslogistik i Finland.

## Strategiske prioriteringer

I 2019 var der fokus på kvalitet og lønsomhed. PostNord Finland har bl.a. gennemført en række ændringer inden for outsourcing og er fortsat med at sætte kundeoplevelsen i centrum for virksomhedens udviklingsprocesser både med hensyn til IT-systemer og interne processer.



## Aktiviteter i årets løb

PostNord Finland investerede i en ny sorteringsmaskine i terminalen i Åbo og gennemførte samtidig en vigtig ændring, idet ca. 160 personer, som tidligere arbejdede for en underleverandør, blev ansat. Virksomheden implementerede et nyt system til produktionsstyring og prissætning – sammen med harmoniserede og delvist nye tjenester.

Der blev implementeret en ny virksomhedsmodel, og en række ledelsesændringer blev gennemført for at kunne opfylde fremtidige eksterne og interne forventninger.

PostNord Finland videreudviklede processerne vedrørende kundeoplevelse. Arbejdet resulterede i en række tiltag, der skal øge den oplevede kvalitet hos kunder og deres modtagere.

## Økonomi

Nettoomsætningen udgjorde i alt SEK 1.301 mio. (1.176 mio.), en stigning på 7,1% ekskl. valuta. Driftsresultatet udgjorde SEK 2 mio. (19 mio.). Det dårligere resultat skyldes primært omstilling og lavere e-handelsmængder i 4. kvartal – delvist relateret til strejke.

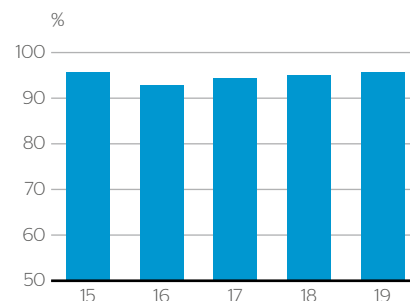
## Fremtidsudsigter

PostNord er en udfordrer på det finske logistikmarked og satser på at udvikle et stærkt indenrigsnetværk og en infrastruktur, der kan håndtere fremtidig vækst. PostNord Finland skal udvikle attraktive tjenester og gøre det lettere for virksomheder at blive logistikkunder. Samtidig er der fokus på at skabe en målfokuseret kultur med engagerede og kompetente medarbejdere.

## SEK mio., hvis ikke andet er anført

|                                                 | 2019  | 2018  |
|-------------------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsætning                                  | 1.301 | 1.176 |
| heraf Communication Services (eksternt)         | 8     | 11    |
| heraf eCommerce & Logistics (eksternt)          | 808   | 767   |
| heraf internt                                   | 484   | 399   |
| Driftsresultat, EBIT                            | 2     | 19    |
| Overskudsgrad, %                                | 0,1   | 1,6   |
| Poster, der påvirker sammenligneligheden, netto | -2    | -     |
| Justeret driftsresultat (justeret EBIT)         | 4     | 19    |
| Justeret overskudsgrad, %                       | 0,3   | 1,6   |
| Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)              | 238   | 126   |
| Ansatte, ultimo perioden                        | 280   | 144   |

## Leveringskvalitet, pakker



## PostNord Strålfors

PostNord Strålfors udvikler og tilbyder kommunikationsløsninger, der giver virksomheder med mange kunder og leverandører helt nye muligheder for at skabe stærkere og mere personlige kunderelationer. PostNord Strålfors opererer i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

### Marked

Markedet er præget af tiltagende digitalisering, og det giver forretningsmuligheder. Samtidig reducerer det høje digitaliseringstempo efterspørgslen efter fysiske produkter. Markedet er også præget af øget konsolidering. PostNord Strålfors har en stærk position på det nordiske marked for kundekommunikation, men oplever samtidig hård konkurrence i alle segmenter og lande.

### Strategiske prioriteringer

PostNord Strålfors' fortsatte strategiske fokus er at være kundernes digitaliseringspartner, når de udvikler deres kundekommunikation. Samtidig stræber PostNord Strålfors efter at fastholde en effektiv og lønsom virksomhed inden for print og scanning og håndtere faldende fysiske volumener ved at udnytte det nordiske produktionsnet på en effektiv måde.

### Væsentlige begivenheder i 2019

PostNord Strålfors styrkede fortsat sin position på det digitale marked med flere nye strategiske forretninger og øgede indtægter fra digitale tjenester. De fleste e-Boks-kunder i PostNord A/S blev i årets løb overført til PostNord Strålfors A/S, hvilket resulterede i en stærk vækst i digitale postkasser i PostNord Strålfors Danmark.

Investeringen i 3D fortsatte med fokus på mulighederne inden for fremtidens leverandørkæde og digitale lagre. Der blev i foråret afholdt en vellykket inspirationsdag for kunder på dette område i Stockholm. I årets løb blev der gennemført organisationsændringer for at etablere en effektiv organisation, der er tilpasset til kundernes behov. Der er indført en ny leveringsorganisation i Sverige. IT-kompetencerne er blevet styrket, og der er oprettet en forretningsudviklingsafdeling for hurtigere at kunne sende nye løsninger på markedet.

Strålfors fejrede 100-års-jubilæum i 2019. Der blev i den anledning holdt åbent hus i Ljungby for offentligheden med indvielse af et nyt museum og showroom.

### Økonomi

Nettoomsætningen udgjorde SEK 1.984 mio. (2.051 mio.), et fald på 4,4% ekskl. valutakursforskelle. Nedgangen skyldes et fald i volumen for fysiske produkter, mens væksten inden for digitale tjenester er stærk. Driftsresultatet udgjorde SEK 137 mio. (168 mio.).

### Fremtidsudsigter

Konkurrencen på markedet fortsætter, og PostNord Strålfors skal styrke sin position som kundernes digitaliseringspartner ved at tilbyde

den førende kanaluafhængige platform til kundekommunikation. Omstillingen fortsætter for at kunne håndtere digitaliseringen, faldende fysiske volumener og ny kundedadfærd.

| SEK mio., hvis ikke andet er anført            | 2019  | 2018  |
|------------------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsætning                                 | 1.984 | 2.051 |
| <i>heraf Communication Services (eksternt)</i> | 1.835 | 1.908 |
| <i>heraf internt</i>                           | 149   | 143   |
| Driftsresultat, EBIT                           | 137   | 168   |
| Overskudsgrad, %                               | 6,9   | 8,2   |
| Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)             | 696   | 706   |
| Ansatte, ultimo perioden                       | 753   | 763   |

## Anden forretningsvirksomhed

Direct Link tilbyder globale distributionsløsninger til hele verden med Norden som hovedfokus.

### Om anden forretningsvirksomhed

Anden forretningsvirksomhed omfatter Direct Link-virksomhederne, Svensk Adressändring AB og Adresspoint AB.

### Om Direct Link

Uden for Norden opererer PostNord via datterselskabet Direct Link, hvis primære målgruppe er e-handelsvirksomheder og markedspladser med behov for grænseoverskridende og global levering af varer til forbrugere.

Direct Link har lokale selskaber i Australien, Kina, Singapore, Storbritannien, Tyskland, Polen og USA. Direct Link hjælper e-handelsvirksomheder i hele verden med at etablere sig på nye markeder – ikke mindst på det kraftigt voksende nordiske marked. Direct Links tilbud har hovedfokus på global varelevering, primært via post-

løsninger, men tilbuddet omfatter også hele PostNords tjenesteportefølje (B2C) til de fire nordiske lande, dvs. pakker til forbrugere (MyPack), markedsanalyser, direct marketing og returhåndtering. Direct Link tilbyder også fulfilment og logistikløsninger til lagerhåndtering i Polen, Hongkong og USA.

### Om Svensk Adressändring og Adresspoint

Svensk Adressändring tilbyder mulighed for at foretage flytteanmeldelse, bestille adresseændring, eftersendelse og opbevaring af post. Virksomheden samarbejder med de øvrige postoperatører, Skatteverket og SCB.

Adresspoint sælger adressetjenester og er et søsterselskab til Svensk Adressändring. Selskabet ejes af PostNord og CityMail, og adressekilden er altid Svensk Adressändring.

### Økonomi

Nettoomsætningen udgjorde SEK 1.781 mio. (1.326 mio.). Driftsresultatet udgjorde SEK -18 mio. (19 mio.).

| SEK mio., hvis ikke andet er anført               | 2019  | 2018  |
|---------------------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsætning                                    | 1.781 | 1.326 |
| <i>heraf Communication Services (eksternt)</i>    | 216   | 227   |
| <i>heraf eCommerce &amp; Logistics (eksternt)</i> | 1.560 | 1.092 |
| <i>heraf internt</i>                              | 5     | 6     |
| Driftsresultat, EBIT                              | -18   | 19    |
| Overskudsgrad, %                                  | -1,0  | 1,5   |
| Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)                | 230   | 246   |
| Ansatte, ultimo perioden                          | 221   | 235   |



# Risici og risikostyring

PostNord opererer i en branche, der er karakteriseret ved store 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 styres 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.

En proaktiv og struktureret risikostyring giver forudsætninger for, at PostNord kan nå sine mål. PostNords risikostyring tager udgangspunkt i koncernens Enterprise Risk Management Policy, der er vedtaget af selskabets bestyrelse.

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. Koncernen arbejder løbende med at identificere, vurdere, håndtere og følge op på risici i omverdenen og i virksomheden. Risikostyringsprocessen er en vigtig del af koncernens strategiske planlægning og forretningsplanlægning. Landeorganisationer, koncernfunktioner og datterselskaber rapporterer som led i den løbende virksomhedsopfølgning identificerede risici og risikostyrende foranstaltninger til koncernledelsen.

PostNords bestyrelse og koncernledelse har det overordnede ansvar for, at koncernens risici styres korrekt. I landeorganisationer, 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 og for at støtte virksomheden.

## ÆNDEDE MARKEDSFORUDSÆTNINGER

PostNord påvirkes af ændret kundeadfærd, ændringer i markedets efterspørgsel, konkurrenter og den stigende digitalisering, som fører til lavere 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. E-handlen giver store muligheder, men også risici i forhold til kapacitetsbegrænsninger og ændringer i konkurrenters tilbud og positionering. PostNord håndterer følgerne af de ændrede markedsforsudsætninger med innovativ forretningsudvikling, harmonisering og udvikling af nye tjenester og løsninger, omstilling og integration af produktionen, sikring af nødvendig kapacitet, nødvendig rationalisering og effektivisering af virksomheden.

## REGULATORISKE RISICI

Det er PostNords opgave at varetage befordringspligten i Danmark og Sverige. De regulatoriske vilkår påvirker koncernens konkurrencesituation og mulighederne for at udføre befordringspligten på rimelige økonomiske vilkår. Digitalisering og nedgang i brevforretningen medfører større risici på grund af en alt for langsom tilpasning af postlovgivningen og begrænsede muligheder for fleksibel tilpasning af service og prissætning. PostNord styrer regulatoriske risici via omhyggelig overvågning og analyser af omverdenen samt dialog med relevante myndigheder. Nedgangen kræver en løbende tilpasning af virksomheden og en ændret forretningsmodel. PostNord tilpasses løbende til udviklingen i reglerne om informationssikkerhed og datalagring.

## IT-STABILITET OG -LEVERINGSKVALITET

Effektiv produktion i store og komplekse distributionsmiljøer, udvikling af digitale tjenester på både logistik- og kommunikationsområdet, håndtering af store informationsmængder og data samt nye cyberrisici stiller store krav om stabile, sikre og omkostningseffektive IT-løsninger. IT-forbedringer og -investeringer samt styring af relaterede risici er en af PostNords vigtigste prioriteringer.

## PRODUKTIONSKVALITET

En stabil produktionskvalitet er afgørende for, at vi kan opfylde vores forpligtelser og styrke tilliden til PostNord. De hurtige omstillinger, der er nødvendige for at håndtere de faldende mængder i brevvirksomheden, og den sideløbende ekspansion i logistikvirksomheden kan dog påvirke produktionskvaliteten og dermed en velkontrolleret omstilling af virksomheden. PostNord har taget flere initiativer til styring af risici i forbindelse med leveringskvalitet, herunder sikring af datakvalitet, "last mile"-levering, bedre kundeoplevelse og kunde-forståelse via PostNord Lytter. Medarbejdernes engagement og tillid håndteres også med dette initiativ.

## FINANSIELLE RISICI

PostNord har brug for en stabil pengestrøm og adgang til ekstern finansiering til investeringer i omstillingsprogrammer og refinansiering af lån. Prioriterede aktiviteter omfatter forretningsplanlægning, opfølgning af pengestrøm fra driftsaktiviteter og prioritering af investeringer, der styrker pengestrømmen. Renterisici, koncernens begrænsede valutarisici og andre finansielle risici styres med finansielle instrumenter i overensstemmelse med koncernens finanspolitik. Se desuden note 27.

## 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 ejendoms-, ansvars- og driftstabsforsikringer for at begrænse negative effekter af operationelle risici med lav frekvens og stor potentiel påvirkning af koncernens pengestrøm, resultat og aktiver. Der tegnes koncernfælles forsikringer mod risici, som påvirker alle koncernens aktiviteter. Derudover benyttes lokale forsikringer mod specifikke virksomhedsrisici og lokal overholdelse af regler, f.eks. for at opfylde lovkrav og overenskomster.

Ud over forsikringer opretholder koncernen et finansielt beredskab med det formål at give råderum til genopretning i tilfælde af uforsikrede risici og tilbagevenden til normal finansiering af koncernens pengestrøm. Det finansielle beredskab består af likvide midler, kortfristede likvide investeringsaktiver og uudnyttede, bekræftede kreditfaciliteter.

## BÆREDYGTIGHED

PostNords risikostyringsproces omfatter registrering, analyse og styring af bæredygtighedsrelaterede risici som f.eks. miljøpåvirkning, bæredygtighed i leverandørkæden, sociale forhold, herunder arbejdsgiveransvar, samt menneskerettigheder, forretningsetik og antikorruption. Regulatoriske risici og risici i forbindelse med klimaomstillingen er en vigtig del af de ændrede markedsforsudsætninger. Læs om PostNords styring og opfølgning af risici på bæredygtighedsområdet på side 77-87.

# Selskabsledelse med henblik på bæredygtig og 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 årsregnskabslov (Årsredovisningslagen) og det svenske kodeks for god selskabsledelse (Svensk kod för bolagsstyrning).

## 1. 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.

## 2. Styrings- og organisationsstruktur

De vigtigste beslutningsorganer i PostNord er generalforsamlingen, bestyrelsen samt den administrerende direktør og koncernchef assisteret af Group Leadership Team. Bestyrelsen har også udpeget en viceadministrerende direktør med et særligt ansvar for Nordic Strategy & Solutions samt IT. Ejerne indstiller formanden for bestyrelsen, næstformanden for bestyrelsen og de øvrige bestyrelsesmedlemmer, foreslår honorarer til bestyrelsen samt indstiller dirigen-ten for generalforsamlingen og den eksterne revisor. Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttede organ. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for organisation og forvaltning af selskabet, hvilket sker via løbende opfølgning og kontrol af virksomheden. Formanden for bestyrelsen leder bestyrelsens arbejde. Revisionsudvalget og vederlagsudvalget bistår bestyrelsen i dens arbejde. PostNords administrerende direktør og koncernchef har ansvaret for og leder den løbende forvaltning af koncernen

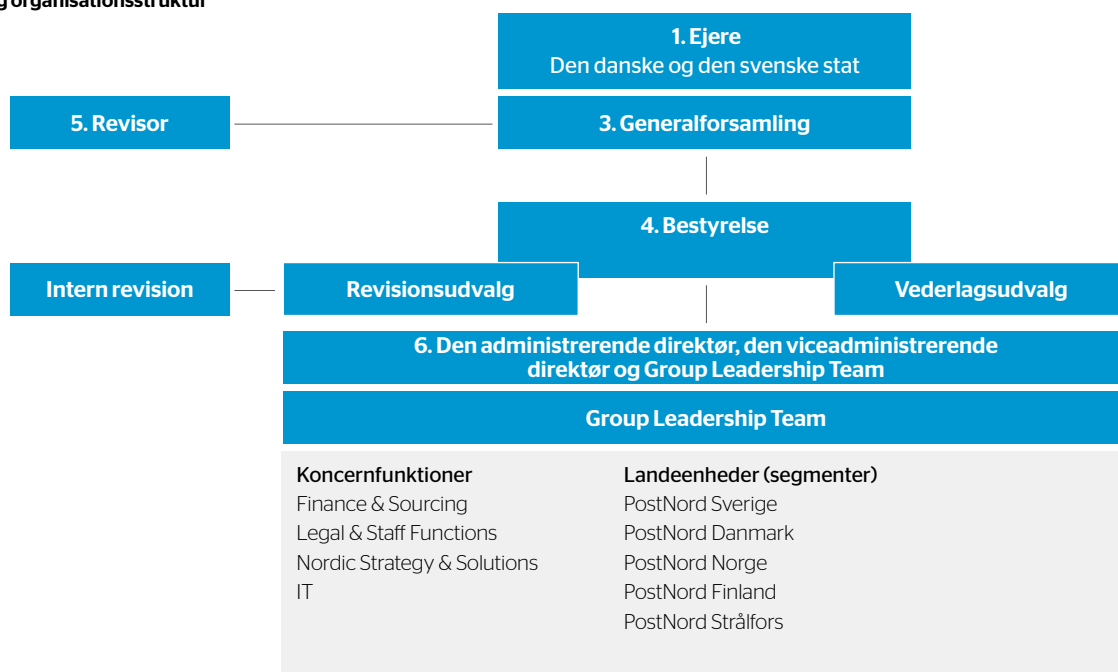
efter bestyrelsens retningslinjer og anvisninger. Den administrerende direktør og koncernchef udpeger koncernledelsen – Group Leadership Team – som ud over den administrerende direktør/koncernchefen består af den viceadministrerende direktør, chefen for Group Finance & Sourcing/CFO, chefen for Legal and Staff Functions, chefen for IT/CIO, chefen for Nordic Strategy & Solutions, chefen for PostNord Sverige (inkl. PostNord Finland), chefen for PostNord Danmark (inkl. PostNord Tyskland og Direct Link), chefen for PostNord Norge og chefen for PostNord Strålfors. Selskabets eksterne revisor vælges af generalforsamlingen og gennemgår årsrapporten og koncernregnskabet, bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning og afgiver revisionspåtegning. Selskabets eksterne revisor reviderer bæredygtighedsrapporteringen, udtrykker en konklusion om den lovpligtige bæredygtighedsrapport og afgiver revisorerklæring. PostNords interne revisionsfunktion bedømmer den interne styring af og kontrol i selskabet. Koncernens operative struktur følger den juridiske struktur. Organisation og styring er som hovedprincip baseret på den operative struktur. De postale koncessioner er knyttet til de juridiske personer i hhv. Danmark og Sverige (PostNord Danmark A/S, PostNord Group AB), hvilket medfører, at det formelle ansvar for koncessionerne følger den juridiske struktur.

De ansvarlige chefer i lande og koncernfunktioner skal sikre, at koncernen i alle henseender lever op til de lovgivningsmæssige og regulatoriske krav, der stilles til virksomheden.

## 3. Generalforsamling

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

## 2. Styrings- og organisationsstruktur



#### ORDINÆR GENERALFORSAMLING 2019

Den ordinære generalforsamling 2019 blev afholdt den 24. april 2019. Generalforsamlingen godkendte koncernens og moderselskabets resultatopgørelse og balance og meddelte decharge til bestyrelsen og den administrerende direktør for regnskabsåret 2018. Generalforsamlingen vedtog også retningslinjer for vederlag til ledelsesmedlemmer og honorarer til bestyrelsesmedlemmer og revisor. Generalforsamlingen genvalgte bestyrelsesmedlemmerne Sonat Burman Olsson, Måns Carlson, Christian Ellegaard, Christian Frigast, Christian Jansson, Peder Lundquist, Ulrica Messing og Charlotte Strand. Christian Jansson blev genvalgt som formand for bestyrelsen, og Christian Frigast blev genvalgt som næstformand for bestyrelsen. Som revisor for perioden frem til afslutningen af næste ordinære generalforsamling genvalgtes revisionselskabet KPMG AB med statsautoriseret revisor Tomas Gerhardsson som ledende revisor. Et fuldstændigt referat fra generalforsamlingen er tilgængeligt på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

#### ORDINÆR GENERALFORSAMLING 2020

PostNords ordinære generalforsamling 2020 afholdes den 22. april 2020 på PostNords hovedkontor, Terminalvägen 24, Solna, Sverige.

#### BESTYRELSENS FORSLAG TIL RETNINGSLINJER FOR VEDERLAG TIL LEDENDE MEDARBEJDERE

I forbindelse med generalforsamlingen 2020 foreslås ingen ændringer i principperne for vederlag og andre ansættelsesvilkår for koncernledelsen, så forslaget er i den henseende uændret i forhold til de retningslinjer, generalforsamlingen vedtog for 2019, og resumeres i note 5. De foreslåede retningslinjer er derimod mere detaljerede på grund af ændringer i den svenske aktieselskabslov og det svenske kodeks for god selskabsledelse.

#### 4. 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 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 medarbejderorganisationer. Det fremgår af den svenske

stats ejerpolitik vedrørende bestyrelsens sammensætning, at hvert køn skal være repræsenteret med en andel på mindst 40% i bestyrelsen. I PostNords bestyrelse var fordelingen kvinder/mænd 37,5%/62,5% i 2019 (bestyrelsesmedlemmer, der er valgt af generalforsamlingen).

#### 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. I forbindelse med den store omorganisering, der blev gennemført i 2019, oprettede bestyrelsen i en begrænset periode et særligt udvalg, hvis opgave var at overvåge og til bestyrelsen rapportere udviklingen af den nye organisation og andre transformationsprojekter. Formanden og næstformanden blev udpeget som medlemmer af det særlige udvalg. 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 sørge for, 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 ejeranliggender. Formanden skal udføre sine arbejdsopgaver i samarbejde med næstformanden og f.eks. føre en dialog med næstformanden om spørgsmål fra ledelsen og dagsordenen til bestyrelsesmøder. Formanden og næstformanden skal også samarbejde om og arbejde for at føre en konstruktiv dialog med selskabets aktionærer. I tilfælde af formandens fravær træder næstformanden i formandens sted.

##### BESTYRELSESMØDER OG EMNER 2019

Bestyrelsen har i 2019 afholdt 17 møder inklusive et konstituerende møde og tre per capsulam. Den administrerende direktør har fremlagt den forretningsmæssige situation og markedsituationen på alle møderne. CFO har fremlagt den økonomiske og finansielle situation og udvikling. Bestyrelsen har fastlagt koncernens strategi og forretningsplan og løbende behandlet både rapporter fra revisionsudvalget, vederlagsudvalget og det særlige udvalg samt rap-

porter om intern kontrol og finansielle aktiviteter. Der har i årets løb været stort fokus på omorganiseringen af virksomheden og strategien, udpegelse af ny administrerende direktør og viceadministrerende direktør samt udformning af befordringspligten i den danske og svenske virksomhed. Bestyrelsen har endvidere fokuseret på kvalitet, image og PostNords varemærke. Selskabets revisor har redegjort for årets revisionsarbejde, og disse emner er blevet drøftet.

#### Bestyrelsesudvalg

##### 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 af den finansielle rapportering. Udvalgets forretningsorden udarbejdes af bestyrelsen. Revisionsudvalget har ikke selvstændig beslutningsret med undtagelse af fastlæggelse af budgettet for Intern revision. Udvalget bistår desuden ejerne i valget af eksterne revisor. Udvalget skal løbende føre tilsyn med den eksterne revisors rapportering og bedømme, om arbejdet udføres på en uafhængig, objektiv og omkostningseffektiv måde. 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 økonomiske stilling. Udvalgets formand er ansvarlig for, at bestyrelsen løbende orienteret om udvalgets arbejde. I 2019 var udvalgets medlemmer Sonat Burman Olsson (formand), Christian Ellegaard, Måns Carlson og Peder Lundquist. Udvalget har afholdt seks møder, og de behandlede emner er bl.a. følgende:

- Eksterne revisors rapportering i forbindelse med regnskabsrevisioner og intern kontrol.
- Gennemgang af finansieringsforslag og finansielle simuleringer.
- Revidering af finanspolitikken.
- 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.
- Undersøgelse af og tilsyn med de eksterne revisors uvidighed og uafhængighed.
- Evaluering af ekstern revision.
- 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. Vederlagsudvalget har ikke selvstændig beslutningsret. Vederlagsudvalget skal bestå af mindst tre medlemmer. Bestyrelsens formand eller næstformand skal være formand for udvalget. Udvalget skal træde sammen mindst to gange om året. Udvalgets formand er ansvarlig for, at bestyrelsen løbende holdes orienteret om udvalgets arbejde. I 2019 var udvalgets medlemmer Christian Jansson (formand), Christian Frigast og Ulrica Messing, og udvalget har afholdt tre møder. De behandlede emner er bl.a. følgende:

- Vederlag til og vilkår for ledelsesmedlemmer.
- Pensionsvilkår for ledelsesmedlemmer.
- Vederlag til medlemmer af Group Leadership Team.
- Evaluering af målpfyldelse og potentiale samt planlægning af efterfølgere til topledstillinger.
- Udarbejdelse af forslag til ny administrerende direktør og viceadministrerende direktør.

**Evaluering af bestyrelsens 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

bestyrelseprotokollen. Der har i 2019 været anvendt en ekstern konsulent i forbindelse med bestyrelsesevalueringen. Evalueringen er foretaget via spørgeskemaer til bestyrelsen og den administrerende direktør med efterfølgende samtaler. Resultatet af evalueringen blev fremlagt af den eksterne konsulent på bestyrelsesmødet i januar 2020 og diskuteres efterfølgende i bestyrelsen. Bestyrelsens formand vil desuden på et møde orientere ejerne om resultatet.

**Bestyrelseshonorar**

Honorarer til bestyrelsen blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2019. Det blev besluttet, at honorarerne frem til tidspunktet for næste ordinære generalforsamling er følgende: SEK 295.000 til bestyrelsesmedlemmer, der er valgt på selskabets generalforsamling, SEK 500.000 til bestyrelsens næstformand og SEK 670.000 til bestyrelsens formand. For arbejde i revisionsudvalget modtager medlemmerne et honorar på SEK 55.000 og formanden SEK 70.000, 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. Der udbetales honorar til svenske medarbejderrepræsentanter og suppleanter, som deltager i bestyrelsesmøder, svarende til et svensk grundbeløb (SEK 46.500).

**5. Revisorer**

KMPG AB blev udpeget som revisorer for PostNord på generalforsamlingen 2019 med statsautoriseret revisor Tomas Gerhardsson

som ledende revisor. Revisorerne holder møde med bestyrelsen mindst én gang årligt og deltog desuden i alle revisionsudvalgets møder. Bestyrelsen har i 2019 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 om honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer.

**6. Den administrerende direktør, den viceadministrerende direktør og Group Leadership Team**

Bestyrelsen udpeger og afskediger den administrerende direktør og den viceadministrerende direktør. Group Leadership 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 Leadership Team er, ud over bestyrelsen, koncernens beslutningsorgan og har et fælles ansvar for at sikre, at koncernens virksomhed udvikles på linje med den strategiske kurs, som er vedtaget af bestyrelsen. Den administrerende direktør leder arbejdet i Group Leadership Team. 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.

**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 markedsmaessige vilkår. For yderligere oplysninger om vederlag til ledelsesmedlemmer henvises til note 5 om ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer. De retningslinjer om vederlag til ledelsesmedlemmer, som blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2019, er offentliggjort i deres helhed på [www.postnord.com](http://www.postnord.com) under Selskabsledelse.

**Bestyrelsens tilstedeværelse 2019**

| Bestyrelsesmedlemmer                                 | Bestyrelsesmøder | Revisionsudvalget | Vederlagsudvalget |
|------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Christian Jansson                                    | 17/17            |                   | 3/3               |
| Christian Frigast                                    | 17/17            |                   | 3/3               |
| Christian Ellegaard <sup>4)</sup> <sup>5)</sup>      | 17/17            | 3/3               | 1/1               |
| Charlotte Strand <sup>3)</sup>                       | 17/17            | 3/3               |                   |
| Sonat Burman Olsson                                  | 17/17            | 6/6               |                   |
| Ulrica Messing                                       | 17/17            |                   | 3/3               |
| Måns Carlson                                         | 17/17            | 6/6               |                   |
| Peder Lundquist                                      | 17/17            | 5/6               |                   |
| Bo Fröström (M)                                      | 17/17            |                   |                   |
| Johan Lindholm (M)                                   | 14/17            |                   |                   |
| Sandra Svensk (M)                                    | 17/17            |                   |                   |
| Ulrika Nilsson (suppl., M) <sup>2)</sup>             | 4/4              |                   |                   |
| Eva Aronsson (suppl., M) <sup>2)</sup>               | 4/4              |                   |                   |
| Daniel Hansen (suppl., M) <sup>2)</sup>              | 3/4              |                   |                   |
| Per-Arne Lundberg (suppl. M) <sup>1)</sup>           | 10/10            |                   |                   |
| Lars Chemnitz (suppl., M) <sup>1)</sup>              | 9/10             |                   |                   |
| Peter Madsen (suppl., M) <sup>1)</sup> <sup>6)</sup> | 5/6              |                   |                   |
| Dzevad Ramic (suppl., M) <sup>7)</sup>               | 4/4              |                   |                   |

<sup>1)</sup> Indvalgt på generalforsamlingen i april 2019

<sup>2)</sup> Fratrådt på generalforsamlingen i april 2019

<sup>3)</sup> Udrådt af revisionsudvalget på generalforsamlingen i april 2019

<sup>4)</sup> Indvalgt i revisionsudvalget på generalforsamlingen i april 2019

<sup>5)</sup> Udrådt af vederlagsudvalget på generalforsamlingen i april 2019

<sup>6)</sup> Fratrådt på mødet i august 2019

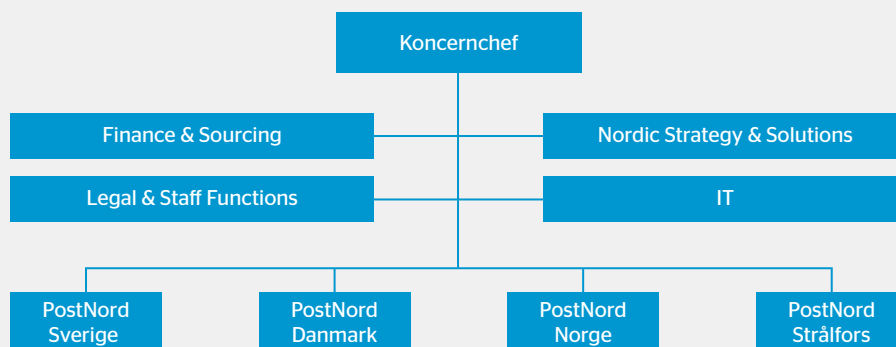
<sup>7)</sup> Indvalgt på mødet i august 2019

M Medarbejderrepræsentant



### PostNords organisation

PostNord indledte i april 2019 en omorganisering, som medførte, at en række medlemmer og funktioner forlod koncernledelsen pr. 1. juli. Organisationsstrukturen så pr. 31. december ud som følger:



### Interne og eksterne bestemmelser

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

#### EKSTERNE BESTEMMELSER

- Den svenske aktieselskabslov, den svenske årsregnskabslov og det svenske kodeks for god selskabsledelse.
- Den svenske stats ejerpolitik og retningslinjer for statsejede virksomheder samt den danske stats ejerprincipper (Statens ejerskabspolitik).
- NASDAQ Stockholms regler for udstedere.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.

#### POSTALE BESTEMMELSER

UPU-konventionen, EU's postdirektiv og nationale love og direktiver i Sverige (f.eks. Postloven og Postforordning) og Danmark (f.eks. Postloven, Lov om Post Danmark A/S og Bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomheder).

#### INTERNE BESTEMMELSER

- Vedtægter, bestyrelsens forretningsorden (herunder instruks til den administrerende direktør), revisionsudvalgets og vederlagsudvalgets forretningsordener.
- Dokumenthierarki for koncernens styringsdokumenter, Code of Conduct og koncernpolitikker (se også side 81-82).
- Delegeringsregler for PostNord-koncernen.
- Virksomhedsstyring i PostNord.
- Begrebsramme for intern styring og kontrol af den finansielle rapportering.
- Retningslinjer for udarbejdelse af ansættelsesvilkår for ledelsesmedlemmer.

#### VEDTÆGTERNE

PostNords vedtægter regulerer bl.a., hvor selskabet har hjemsted, grænserne for selskabets aktiekapital og selskabets regnskabsår. Vedtægterne indeholder hverken særlige bestemmelser om bestyrelsesmedlemmers indtræden og udtræden eller om ændring af vedtægterne. Vedtægterne indeholder heller ingen grænser for, hvor mange stemmer hver aktionær kan have på generalforsamlingen. De gældende vedtægter findes på PostNords hjemmeside [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

### Afvielser 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. Henvisningerne til nomineringsudvalg i kapitel 1.2, 1.3, 4.6, 8.1 og 10.2 finder dermed heller ikke anvendelse.
- Afvigelse fra kapitel 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 bestyrelsesmedlemmers uafhængighed er derfor ikke relevant.

## 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 ved brug af nye regnskabsstandarder eller evalueringsspørgsmål.

Koncernens operative struktur adskiller sig fra den juridiske struktur. Organisation og styring er som hovedprincip baseret på den operative struktur. PostNord-koncernens organisation omfatter de segmenter, der består af landeorganisationerne, og en række koncernfunktioner.

### STYRINGSdokumenter

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 interne ansvarsfordeling. De styrende principper består primært af målstyring og decentraliseret resultatansvar. Alle enheder i koncernen anvender ensartede regnskabs- og rapportinstrukser. Koncernens delegeringsregler og andre styringsdokumenter har til formål at fremme og sikre overholdelse af regler. Delegeringsreglerne 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 ledelse 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 beslutes af bestyrelsen. Læs mere på side 24. PostNords principper for intern styring og kontrol er baseret på den begrebsramme, som er udarbejdet af The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO).

### RISIKOVURDERING

Ledelsen og cheferne for koncernfunktioner er ansvarlige for at identificere og håndtere risici inden for deres respektive ansvarsområder. Dette sker 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 afsnittet Risici og risikostyring på side 23.

### KONTROLaktiviteter

Styringsdokumenter og processer vedrørende regnskab og finansielle rapportering opdateres af koncernens regnskabs- og controllerfunktion, 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, 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 regnskabs- og controllerfunktion er ansvarlig for regnskabsaflæggelse og årsregnskaber. Dette ansvar omfatter også analyser af de finansielle resultater i segmenter (landeorganisationer) og koncernfunktioner.

### INFORMATION

Den svenske stats ejerpolitik indeholder de retningslinjer for ekstern 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 finansielle 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 finansielle 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 regnskabs- og controllerfunktion og rapporteres til revisionsudvalget.
- Dele af de rapporter, koncernens selskaber og enheder har aflagt i selvevalueringen, har været genstand for verificering i form af begrænset gennemgang udført af de eksterne revisorer.





# Bestyrelse



## Christian Jansson

Bestyrelsesformand siden august 2018.  
Formand af vederlagsudvalget siden 2018.  
Født 1949.  
Civiløkonom og dr.h.c. ved Lunds universitet.  
Bla. bestyrelsesformand i Excillum AB, MEAs Apotek AB, Saga Surgical AB og 1337 Parters AB.  
Tidligere bla. administrerende direktør i KappAhl, Ellos og Europris. Tidligere bestyrelsesformand i Apoteket, Min Doktor og Svensk Handel.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



## Christian Frigast

Næstformand for bestyrelsen siden august 2018.  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2018.  
Født 1951.  
Cand.polit.  
Partner og bestyrelsesformand i Axcel Management A/S.  
Tidligere bla. Managing Partner i Axcel Management A/S. Bla. bestyrelsesformand i Danmarks Skibskredit Holding A/S og i EKF - Danmarks Eksportkredit, DVCA (Danish Venture Capital Association) samt i Bestyrelsesforeningen og tænketanken Axcelfuture, næstformand for bestyrelsen i Pandora A/S og Axcel Advisory Board.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



## Sonat Burman Olsson

Bestyrelsesmedlem siden april 2018.  
Medlem af revisionsudvalget siden 2018.  
Født 1958.  
Civiløkonom, Paris, og Executive MBA, Uppsala universitet. Uddannelser i Strategic Man., Oxford og Harvard.  
Bestyrelsesmedlem i NESTE Corporation, Lindab International AB og Lantmännen.  
Tidligere bla. koncernchef og administrerende direktør i COOP Sverige, viceadministrerende direktør og CFO i ICA Gruppen samt Vice President, Global Marketing Strategies, Electrolux Group. Hun har også bla. været bestyrelsesformand i Svensk Dagligvaruhandel og bestyrelsesmedlem i Svensk Handel, ICC Sverige, Tredje AP-fonden og iZettle AB.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



## Måns Carlsson

Bestyrelsesmedlem siden 2017.  
Medlem af revisionsudvalget siden 2017.  
Født 1968.  
Civ. ing. KTH, MBA Insead.  
Kansliråd i Enheden for statsejede selskaber under Näringsdepartementet, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem i Svensk Bilprovning AB og Infram Nord AB.  
Tidligere aktieanalytiker og investment manager i Brummer & Partners, konsulent i Bain & Company.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



## Christian Ellegaard

Bestyrelsesmedlem siden 2013.  
Medlem af revisionsudvalget april 2013 til april 2018, og siden 2019.  
Født 1969.  
HA og MBA.  
Koncernchef DFD A/S.  
Tidligere bla medlem af koncernledelsen i Berendsen Plc, bestyrelsesmedlem og formand i Det Danske Madhus.  
Bestyrelsesmedlem i Det Danish Crown Pork.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



## Peder Lundquist

Bestyrelsesmedlem siden 2017.  
Medlem af revisionsudvalget siden 2017.  
Født 1970.  
Cand.scient.pol.  
Afdelingschef, Finansministeriet i Danmark.  
Tidligere Afdelingschef, Klima- og Energiministeriet, Kontorchef, Koncern- og budgetkontoret, Transportministeriet, og arbejde med økonomiske spørgsmål ved Danmarks EU-repræsentation i Bruxelles.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Ulrica Messing**

Bestyrelsesmedlem siden april 2018.  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2018.  
Født 1968.  
Bestyrelsesformand i bl.a. SOS Alarm Sverige AB, Astrid Lindgrens Värld og ALMI Invest Småland & Öarna AB.  
Næstformand for bestyrelsen i Wallenstam, Red Barnet samt bestyrelsesmedlem i bl.a. Länsförsäkringar Fondförvaltning.  
Tidligere riksdagsmedlem og minister i Näringsdepartementet (infrastrukturminister), i Kulturdepartementet (med ansvar for integrations- og ungdoms-anliggender) og i Arbetsmarknadsdepartementet (arbejdsrets- og ligestillingsminister).  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Charlotte Strand**

Bestyrelsesmedlem siden april 2018.  
Født 1961.  
MSc i økonomi fra Århus Universitet, management-uddannelser bl.a. fra IMD og INSEAD.  
Bestyrelsesmedlem i Per Aarsleff A/S og Flügger A/S.  
Var i perioden 2006-2017 efter en række forskellige stillinger i DONG Energy CFO for forretningsområderne Oil & Gas samt Wind Power i DONG Energy (nu Ørsted).  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0

### **Medarbejderrepræsentanter**



#### **Bo Fröström**

Faglig repræsentant udpeget af ST.  
Bestyrelsesmedlem siden 2017.  
Født 1960.  
Ansæt i PostNord siden 1979.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Johan Lindholm**

Faglig repræsentant udpeget af SEKO.  
Bestyrelsesmedlem siden 2015.  
Suppleant 2012-2015.  
Født 1979.  
Ansæt i PostNord siden 1999.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Sandra Svensk**

Faglig repræsentant udpeget af SEKO.  
Bestyrelsesmedlem siden 2017.  
Suppleant 2015-2017.  
Født 1977.  
Ansæt i PostNord siden 1995.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0

### **Medarbejderrepræsentanter, suppleanter**

#### **Lars Chemnitz**

Faglig repræsentant udpeget af ST, repræsenterer 3F Post.  
Bestyrelsesmedlem 2010-2017. Suppleant siden april 2019.  
Født 1956.  
Ansæt i PostNord siden 1976.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0

#### **Per-Arne Lundberg**

Faglig repræsentant udpeget af ST, repræsenterer SACO.  
Suppleant siden 2019.  
Født 1956.  
Ansæt i PostNord sedan 2008.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0

#### **Dzevad Ramic**

Faglig repræsentant udpeget af ST, repræsenterer 3F Post.  
Suppleant siden august 2019.  
Født 1975.  
Ansæt i PostNord sidan 2000.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



## Group Leadership Team



### Annemarie Gardshol

Koncernchef siden november 2019 og administrerende direktør for PostNord Sverige siden 1. februar 2018.  
Medlem af Group Executive Team siden 2012 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1967.  
Civilingeniør.  
Tidligere chef for eCommerce & Corporate Clients i PostNord, Chief Strategy Officer (CSO) og ledende stillinger i Gambro samt managementkonsulent i McKinsey & Company.  
Bestyrelsesmedlem i SCA AB og Essity AB.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



### Peter Kjær Jensen

Viceadministrerende direktør PostNord siden 1. november 2019 og Chef for PostNord Danmark siden 2016.  
Medlem af Group Executive Team siden 2014 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1969.  
MBA.  
Tidligere chef for forretningsområdet eCommerce & Logistics i PostNord. Ledende stillinger i Maersk Line, Maersk Logistics og Damco International A/S. Senest som COO/CTO i Damco International.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



### Lena Larsson

Fungerende finansdirektør (CFO) og chef for koncerns forretningskontrol.  
Medlem af Group Executive Team siden april 2019 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1966.  
Civiløkonom.  
Tidligere finansdirektør og chef for koncernvirksomhedskontrol for Länsförsäkringar og koncernchef for Bonnier Business Information.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



### Ylva Ekborn

Administrerende direktør i PostNord Strålfors Group siden februar 2018.  
Medlem af Group Executive Team siden 1. februar, 2018 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1975.  
Civiløkonom.  
Tidligere administrerende direktør i PostNord Strålfors Sverige, ledende stillinger i Eniro og Tradera og managementkonsulent i McKinsey & Company.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Björn Ekstedt**

Chief Information Officer (CIO) siden 2016.  
Medlem af Group Executive Team siden 2016 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1965.  
MBA, civilingeniør.  
Tidligere CIO i Sandvik AB, en række ledende IT-stillinger i Sandvik AB og Vattenfall AB, chefcontroller og oberst i forsvaret samt en række tidligere ledende stillinger i flyvevåbnet.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Kristina Lilja**

Chefjurist og chef for Legal and Staff Functions siden 2015 1 juli 2019.  
Medlem af Group Executive Team siden 1. januar 2015 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1967.  
Cand.jur.  
Tidligere VP og selskabsjurist i Husqvarna og selskabs- eller chefjurist i Hi3G Access (3), IFS og Cybercom.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Robin Olsen**

Chef for PostNord Norge siden 2014.  
Medlem af Group Executive Team siden 2014 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1970.  
Civilingeniør, Master of Management.  
Tidligere chef for PostNord Logistics i Norge, administrerende direktør i Tollpost Globe AS.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0



#### **Jan Starrsjö**

Chef for Nordic Strategy & Solutions siden 1. juli 2019.  
Medlem af Group Executive Team siden 2016 og medlem af Group Leadership Team siden 1. juli 2019.  
Født 1960.  
Civiløkonom.  
Tidligere chef for Strategy & Commercial Excellence salgschef for PostNord Meddelande og andre ledende stillinger i PostNord, administrerende direktør for et investeringsfirma og et IT-servicefirma samt managementkonsulent i McKinsey & Co.  
Egne og nærtstående beholdninger af obligationer i PostNord: 0

Håkan Ericsson, Thomas Backteman, Gunilla Berg, Anders Holm, Tim Jørgensen og Charlotte Svensson har forladt PostNords Group Executive Team i løbet af 2019.

# Finansielle rapporter

## KONCERNREGNSKABET

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 35 | Koncernens resultatopgørelse |
| 35 | Totalindkomstopgørelse       |
| 36 | Balance                      |
| 37 | Pengestrømsopgørelse         |
| 38 | Egenkapitalopgørelse         |

## Koncernens noter

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| 39 | Note 1 - Regnskabspraksis                                                 |
| 44 | Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger                                   |
| 44 | Note 3 - Indtægter                                                        |
| 45 | Note 4 - Segmentrapportering                                              |
| 47 | Note 5 - Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer |
| 49 | Note 6 - Andre omkostninger                                               |
| 49 | Note 7 - Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer                  |
| 49 | Note 8 - Finansielle poster, netto                                        |
| 49 | Note 9 - Skat                                                             |
| 50 | Note 10 - Immaterielle anlægsaktiver                                      |
| 51 | Note 11 - Materielle anlægsaktiver                                        |
| 52 | Note 12 - Leasingaftaler                                                  |
| 53 | Note 13 - Andele i associerede virksomheder                               |
| 53 | Note 14 - Finansielle aktiver                                             |
| 53 | Note 15 - Langfristede tilgodehavender                                    |
| 54 | Note 16 - Udskudt skat                                                    |
| 54 | Note 17 - Varebeholdning                                                  |
| 54 | Note 18 - Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter           |
| 54 | Note 19 - Likvide midler                                                  |
| 55 | Note 20 - Resultat pr. aktie                                              |
| 55 | Note 21 - Rentebærende gæld                                               |
| 55 | Note 22 - Pensioner                                                       |
| 57 | Note 23 - Andre hensættelser                                              |
| 58 | Note 24 - Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter                 |
| 58 | Note 25 - Sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser                    |
| 58 | Note 26 - Investeringsforpligtelser                                       |
| 59 | Note 27 - Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter            |
| 62 | Note 28 - Transaktioner med nærtstående parter                            |
| 63 | Note 29 - Tillægsoplysninger til Pengestrømsopgørelse                     |
| 63 | Note 30 - Erhvervelser og afhændelser                                     |
| 63 | Note 31 - Efterfølgende begivenheder                                      |
| 64 | Note 32 - Definitioner og alternative resultatmål                         |

## MODERSELSKABETS REGNSKAB

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 65 | Koncernens resultatopgørelse |
| 65 | Totalindkomstopgørelse       |
| 65 | Balance                      |
| 66 | Pengestrømsopgørelse         |
| 66 | Egenkapitalopgørelse         |

## Moderselskabets noter

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 67 | Note 1 - Regnskabspraksis                                                |
| 67 | Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger                                  |
| 67 | Note 3 - Ansatte og personaleomkostninger                                |
| 67 | Note 4 - Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer                 |
| 67 | Note 5 - Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultatposter    |
| 68 | Note 6 - Besiddelse af aktier og andele i koncernselskaber               |
| 69 | Note 7 - Aktiekapital og disponering af virksomhedens overskud eller tab |
| 69 | Note 8 - Sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser                    |
| 70 | Note 9 - Finansielle instrumenter                                        |
| 71 | Note 10 - Tillægsoplysninger til pengestrømsopgørelse                    |

# Koncernen

## Resultatopgørelse

| SEK mio.                                        | Note       | 2019           | 2018           |
|-------------------------------------------------|------------|----------------|----------------|
| Nettoomsætning                                  | 1, 2, 4    | 38.278         | 37.669         |
| Andre driftsindtægter                           |            | 351            | 2.053          |
| <b>Driftsindtægter</b>                          | 3          | <b>38.629</b>  | <b>39.722</b>  |
| Personaleomkostninger                           | 5          | -16.018        | -18.789        |
| Transportomkostninger                           |            | -11.300        | -11.224        |
| Andre omkostninger                              | 6, 7       | -8.537         | -9.315         |
| Afskrivninger og nedskrivninger                 | 10, 11, 12 | -2.591         | -1.250         |
| <b>Driftsomkostninger</b>                       |            | <b>-38.446</b> | <b>-40.578</b> |
| <b>DRIFTSRESULTAT</b>                           |            | <b>184</b>     | <b>-855</b>    |
| Finansielle indtægter                           | 8          | 23             | 39             |
| Finansielle omkostninger                        | 8          | -318           | -74            |
| <b>Finansielle poster, netto</b>                |            | <b>-295</b>    | <b>-35</b>     |
| <b>Resultat før skat</b>                        |            | <b>-111</b>    | <b>-890</b>    |
| Skat                                            | 9          | -128           | -176           |
| <b>PERIODENS RESULTAT</b>                       |            | <b>-239</b>    | <b>-1.067</b>  |
| <b>Periodens resultat, som kan henføres til</b> |            |                |                |
| Moderselskabets ejere                           |            | -241           | -1.068         |
| Minoritetsinteresser                            |            | 2              | 1              |
| Resultat pr. aktie, SEK                         | 20         | -0,12          | -0,53          |

## Totalindkomstopgørelse

| SEK mio.                                                                 | 2019          | 2018          |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>PERIODENS RESULTAT</b>                                                | <b>-239</b>   | <b>-1.067</b> |
| <b>ANDEN TOTALINDKOMST</b>                                               |               |               |
| <b>Poster, som ikke kan allokere til periodens resultat</b>              |               |               |
| Omvurdering af pensionsforpligtelser                                     | -1.716        | -2.504        |
| Ændring i udskudt skat                                                   | 367           | 547           |
| <b>I alt</b>                                                             | <b>-1.349</b> | <b>-1.957</b> |
| <b>Poster, som er allokere eller kan allokere til periodens resultat</b> |               |               |
| Sikring af pengestrømme efter skat                                       | 0             | -2            |
| Omregningsdifferencer                                                    | 102           | 138           |
| <b>I alt</b>                                                             | <b>102</b>    | <b>136</b>    |
| <b>I ALT, ANDEN TOTALINDKOMST</b>                                        | <b>-1.247</b> | <b>-1.821</b> |
| <b>PERIODENS TOTALINDKOMST</b>                                           | <b>-1.486</b> | <b>-2.888</b> |
| <b>Periodens totalindkomst, som kan henføres til</b>                     |               |               |
| Moderselskabets ejere                                                    | -1.488        | -2.889        |
| Minoritetsinteresser                                                     | 2             | 1             |



## Balance

| SEK mio.                                                                   | Note       | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
|                                                                            | 1, 2       |               |               |
| <b>AKTIVER</b>                                                             |            |               |               |
| Goodwill                                                                   | 10         | 2.619         | 2.594         |
| Andre immaterielle anlægsaktiver                                           | 10         | 608           | 747           |
| Materielle anlægsaktiver                                                   | 11         | 8.113         | 7.961         |
| Brugsretsaktiver                                                           | 12         | 5.813         | -             |
| Andele i associerede virksomheder og joint ventures                        | 13         | 111           | 87            |
| Finansielle aktiver                                                        | 14, 27     | 198           | 198           |
| Langfristede tilgodehavender                                               | 15, 22     | 874           | 1.108         |
| Udskudte skatteaktiver                                                     | 16         | 491           | 78            |
| <b>I alt, anlægsaktiver</b>                                                |            | <b>18.826</b> | <b>12.773</b> |
| Varebeholdning                                                             | 17         | 105           | 100           |
| Tilgodehavende skat                                                        |            | 222           | 322           |
| Tilgodehavender fra salg                                                   | 27         | 4.928         | 5.009         |
| Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter                      | 18         | 823           | 1.113         |
| Andre tilgodehavender                                                      |            | 464           | 190           |
| Kortfristede investeringsaktiver                                           | 14, 27     | -             | 101           |
| Likvide midler                                                             | 19, 27     | 3.398         | 3.088         |
| Aktiver med salg for øje                                                   |            | 126           | 125           |
| <b>I alt, omsætningsaktiver</b>                                            |            | <b>10.064</b> | <b>10.048</b> |
| <b>I ALT, AKTIVER</b>                                                      |            | <b>28.891</b> | <b>22.821</b> |
| <b>EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>                                         |            |               |               |
| <b>Egenkapital</b>                                                         |            |               |               |
| Aktiekapital                                                               |            | 2.000         | 2.000         |
| Anden indskudt kapital                                                     |            | 10.621        | 10.621        |
| Reserver                                                                   |            | -1.509        | -1.611        |
| Overført resultat                                                          |            | -7.460        | -5.870        |
| <b>I alt, egenkapital, som kan henføres til moderselskabets aktionærer</b> |            | <b>3.652</b>  | <b>5.140</b>  |
| <b>Minoritetsinteresser</b>                                                |            | <b>2</b>      | <b>2</b>      |
| <b>I ALT, EGENKAPITAL</b>                                                  |            | <b>3.654</b>  | <b>5.142</b>  |
| <b>FORPLIGTELSE</b>                                                        |            |               |               |
| Langfristede rentebærende forpligtelser                                    | 21, 27, 29 | 3.872         | 1.770         |
| Langfristede leasingforpligtelser                                          | 12         | 4.476         | -             |
| Andre langfristede forpligtelser                                           |            | 180           | 46            |
| Pensioner                                                                  | 22         | 4.211         | 2.576         |
| Andre hensættelser                                                         | 23         | 2.548         | 3.392         |
| Udskudt skat                                                               | 16         | 142           | 157           |
| <b>I alt, langfristede forpligtelser</b>                                   |            | <b>15.428</b> | <b>7.941</b>  |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                    | 21, 27, 29 | -             | 1.619         |
| Kortfristede leasingforpligtelser                                          | 12         | 1.202         | -             |
| Leverandørgæld                                                             |            | 2.811         | 2.584         |
| Skyldig skat                                                               |            | 80            | 49            |
| Andre kortfristede forpligtelser                                           |            | 1.099         | 1.167         |
| Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter                            | 24         | 3.439         | 3.339         |
| Andre hensættelser                                                         | 23         | 1.083         | 980           |
| Forpligtelser, som kan henføres til aktiver med salg for øje               |            | 95            | -             |
| <b>I alt, kortfristede forpligtelser</b>                                   |            | <b>9.809</b>  | <b>9.738</b>  |
| <b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>                                                 |            | <b>25.237</b> | <b>17.678</b> |
| <b>I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>                                  |            | <b>28.891</b> | <b>22.821</b> |

## Pengestrømsopgørelse

| SEK mio.                                                                | Note | 2019          | 2018          |
|-------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| <b>DRIFTSAKTIVITETER</b>                                                |      |               |               |
| Resultat før skat                                                       |      | -111          | -890          |
| Justeringer for poster, som ikke påvirker pengestrømmen                 | 29   | 1.958         | 3.468         |
| Betalt indkomstskat                                                     |      | -188          | -175          |
| <b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer i driftskapitalen</b> |      | <b>1.659</b>  | <b>2.403</b>  |
| <b>Pengestrøm fra ændringer i driftskapital</b>                         |      |               |               |
| Forøgelse (-)/reduktion (+), varebeholdning                             |      | -5            | -12           |
| Forøgelse (-)/reduktion (+), øvrige driftstilgodehavender               |      | 8             | -125          |
| Forøgelse (+)/reduktion (-), øvrige driftsforpligtelser                 |      | 476           | -202          |
| Andre ændringer i driftskapital                                         |      | -6            | 19            |
| <b>Ændring i driftskapital</b>                                          |      | <b>473</b>    | <b>-320</b>   |
| <b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter</b>                                 |      | <b>2.132</b>  | <b>2.083</b>  |
| <b>INVESTERINGSAKTIVITETER</b>                                          |      |               |               |
| Erhvervelse af materielle anlægsaktiver                                 |      | -1.178        | -1.187        |
| Afhændelse af materielle anlægsaktiver                                  |      | 55            | 30            |
| Erhvervelse af immaterielle anlægsaktiver                               |      | -178          | -186          |
| Erhvervelse af finansielle anlægsaktiver                                |      | -24           | -156          |
| Afhændelse af finansielle anlægsaktiver                                 |      | 101           | 344           |
| <b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>                           |      | <b>-1.224</b> | <b>-1.155</b> |
| <b>FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>                                         |      |               |               |
| Nedbragte lån                                                           |      | -1.615        | -2.578        |
| Nyoptagne lån                                                           |      | 2.095         | 2.171         |
| Amortiserede leasingforpligtelser                                       |      | -1.086        | -             |
| Aktionærbidrag                                                          |      | -             | 667           |
| Udbetaling af udbytte                                                   |      | -2            | -2            |
| Forøgelse(+)/reduktion(-), andre rentebærende forpligtelser             |      | 6             | -6            |
| <b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>                          |      | <b>-602</b>   | <b>252</b>    |
| <b>PERIODENS PENGESTRØM</b>                                             |      |               |               |
| Likvide midler, primo perioden                                          |      | 3.088         | 1.901         |
| Omregningsdifference i likvide midler                                   |      | 4             | 7             |
| <b>Likvide midler, ultimo perioden</b>                                  | 19   | <b>3.398</b>  | <b>3.088</b>  |

## Egenkapitaloppgørelse

| 2018, SEK mio.                 | Egenkapital, som kan henføres til moderselskabets ejere |                        |                   |                 |                   |                      | I alt, egenkapital |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------------|
|                                | Aktiekapital                                            | Anden indskudt kapital | Reserver          |                 |                   | Minoritetsinteresser |                    |
|                                |                                                         |                        | Omregningsreserve | Sikringsreserve | Overført resultat |                      |                    |
| Primo egenkapital              | 2.000                                                   | 9.954                  | -1.749            | 2               | -2.845            | 3                    | 7.365              |
| Periodens totalindkomst        |                                                         |                        |                   |                 |                   |                      |                    |
| Periodens resultat             | -                                                       | -                      | -                 | -               | -1.068            | 1                    | -1.067             |
| Periodens anden totalindkomst  | -                                                       | -                      | 138               | -2              | -1.957            | -                    | -1.821             |
| I alt, periodens totalindkomst | -                                                       | -                      | 138               | -2              | -3.025            | 1                    | -2.888             |
| Bidrag fra ejere               | -                                                       | 667                    | -                 | -               | -                 | -                    | 667                |
| Udbytte                        | -                                                       | -                      | -                 | -               | -                 | -2                   | -2                 |
| Ultimo egenkapital             | 2.000                                                   | 10.621                 | -1.611            | 0               | -5.870            | 2                    | 5.142              |

|                                | Egenkapital, som kan henføres til moderselskabets ejere |                              |                        |                      |                      |                           |                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------|
|                                |                                                         |                              | Reserver               |                      |                      |                           |                            |
| 2019, SEK mio.                 | Aktie-<br>kapital                                       | Anden<br>indskudt<br>kapital | Omregnings-<br>reserve | Sikrings-<br>reserve | Overført<br>resultat | Minoritets-<br>interesser | I alt,<br>egen-<br>kapital |
| Primo egenkapital              | 2.000                                                   | 10.621                       | -1.611                 | 0                    | -5.870               | 2                         | 5.142                      |
| Periodens totalindkomst        |                                                         |                              |                        |                      |                      |                           |                            |
| Periodens resultat             | -                                                       | -                            | -                      | -                    | -241                 | 2                         | -239                       |
| Periodens anden totalindkomst  | -                                                       | -                            | 102                    | -                    | -1.349               | -                         | -1.247                     |
| I alt, periodens totalindkomst | -                                                       | -                            | 102                    | -                    | -1.590               | 2                         | -1.486                     |
| Udbytte                        | -                                                       | -                            | -                      | -                    | -                    | -2                        | -2                         |
| Ultimo egenkapital             | 2.000                                                   | 10.621                       | -1.509                 | 0                    | -7.460               | 2                         | 3.654                      |

# Koncernens noter

## Note 1 Regnskabspraksis

### Indhold

1. Indledning
2. Grundlag for årsregnskabs udarbejdelse
3. Ændret regnskabspraksis
4. Klassificering
5. Segmentrapportering
6. Konsolideringsprincipper og virksomhedssammenslutning
7. Associerede virksomheder og joint ventures
8. Fremmed valuta
9. Indtægter
10. Driftsomkostninger og finansielle indtægter og omkostninger
11. Finansielle instrumenter
12. Materielle anlægsaktiver
13. Leasede aktiver
14. Immaterielle anlægsaktiver
15. Varebeholdning
16. Egenkapital
17. Personaleydelser
18. Portoforpligtelse
19. Hensættelser
20. Skat
21. Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser
22. Transaktioner med nærtstående parter
23. Pengestrømsopgørelse

### 1. Indledning

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

### 2. Grundlag for årsregnskabs udarbejdelse

Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med de af EU godkendte International Financial Reporting Standards (IFRS), som er udgivet af International Accounting Standards Board (IASB). Desuden finder RFR 1 upplerende regnskabsregler for koncerner fra det svenske Råd for finansiell rapportering anvendelse.

Den regnskabspraksis, der beskrives nedenfor, er anvendt konsekvent for alle perioder, der præsenteres i koncernregnskabet. 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), 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

#### 3.1 Ændret regnskabspraksis foranlediget af nye eller ændrede IFRS

Koncernen anvender IFRS 16 fra og med 1. januar 2019. PostNord har anvendt modificeret retrospektiv metode uden omregning af sammenligningstal.

For leasingtagere er klassificeringen i henhold til IAS 17 i operationel og finansiell leasing erstattet af en model, hvor aktiver og forpligtelser i forbindelse med leasingaftaler indregnes i balancen. Som leasingtager indregner koncernen et brugsretsaktiv, der repræsenterer en ret til at bruge det underliggende aktiv, og en leasingforpligtelse, som repræsenterer en pligt til at betale leasingafgifter ved leasingaftalens begyndelsesdato. På overgangstidspunktet er leasingforpligtelserne målt til nutidsværdien af de tilbageværende leasingafgifter diskonteret med den marginale lånerente. Der er beregnet differenteret marginal lånerente med hensyn til geografi, kontraktløbetid, kreditvolumen og økonomisk miljø. Den vægtede gennemsnitlige marginale lånerente var på overgangstidspunktet 2,3%.

I resultatopgørelsen vises afskrivninger separat fra rentekomkostninger, der henføres til leasingforpligtelserne.

Der har ikke været nogen væsentlig effekt på leasingaftaler, hvor koncernen er leasinggiver.

Se yderligere oplysninger i punkt 13 og note 12 Leasingaftaler.

#### 3.2 Frivillig ændring af regnskabspraksis

Der er ikke sket frivillig ændring af koncernens regnskabspraksis.

#### 3.3 Nye IFRS, som endnu ikke er implementeret

Nye og ændrede IFRS med fremtidig anvendelse i 2020 eller senere forventes ikke at få en væsentlig effekt på koncernens rapportering.

### 4. Klassificering

Anlægsaktiver består af beløb, som forventes at blive inddrevet eller betalt efter mere end 12 måneder regnet fra balancedagen.

Langfristede forpligtelser består af beløb, som forfalder efter mere end 12 måneder regnet fra balancedagen, eller hvor selskabet har en ubetinget ret til at udsætte betalingen til et tidspunkt, som ligger mere end 12 måneder efter balancedagen. Andre aktiver og forpligtelser regnskabsføres som hhv. omsætningsaktiver og kortfristede forpligtelser.

Aktiver klassificeres som besiddelser med salg for øje, 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 frasal, 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 salg for øje, overføres til hhv. omsætningsaktiver eller kortfristede forpligtelser. Aktiver, som besiddes med salg for øje, værdiansættes til den værdi, der er lavest af den regnskabsmæssige værdi og dagsværdien efter fradrag af salgsomkostninger.

### 5. Segmentrapportering

Et driftssegment er en del af en virksomhed, som bedriver forretningsaktiviteter, hvorfra den kan få indtægter og pådrage sig omkostninger, om hvilket der findes selvstændig finansiell information, og som regelmæssigt undersøges af koncernens øverste ledelse.

### 6. 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 erhvervelsesanalysen fastslås dagsværdien på erhvervelsesdagen af erhvervede identificerbare aktiver og overtagne forpligtelser samt eventuel besiddelse uden bestemmende indflydelse. I forbindelse med virksomhedssammenslutning, hvor det overførte beløb overstiger dagsværdien af erhvervede aktiver og forpligtelser, regnskabsføres forskellen som goodwill. Transaktionsudgifter i forbindelse med erhvervelse 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.

## 7. Associerede virksomheder

I koncernregnskabet regnskabsføres andele i associerede virksomheder 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 opløsninger af erhvervede over- og underværdier.

## 8. 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.

## 9. Indtægter

Indtægter indregnes i resultatopgørelsen, når kontrollen over en vare eller tjeneste overgår til kunden.

**Tjenester** PostNords tjenester omfatter modtagelse/afhentning, sortering og omdeling/udlevering af breve og pakker, som vores kunder ønsker at sende til modtagere fysisk og for breve desuden digitalt. Hvad angår koncepttjenester lagerfører, plukker, pakker og omdeler/udleverer PostNord kundens produkter til dem, som har bestilt dem hos kunden. For visse tjenester formidler PostNord forsikring i samarbejde med forsikringselskaber. Koncernens kunder omfattes også af postvæsenet i andre lande, hvor der finder samarbejde sted i overensstemmelse med aftale om sortering og levering af hinandens udenrigspost.

**Typisk forpligtelse** En stor del af PostNords aftaler er flerårige rammeaftaler vedrørende tjenester, som dog ikke indebærer en forpligtelse fra kundens side til at udnytte aftalen. I stedet indtægtsføres hver individuel ordre, når fysisk indlevering finder sted. PostNord har valgt at gruppere tjenesterne i forskellige porteføljer baseret på ligheder i tjenesterne og tidspunkt for indtægtsføring. I forbindelse med koncepttjenester finder indtægtsføring sted, når produktionsordren, som kunden har igangsat, er afsluttet. En mindre del af koncepttjenesterne fuldføres over tid. Tjenester, som udføres over tid, indtægtsføres ved at fastlægge færdiggørelsesgraden. Dette sker hovedsagelig ved rapportering af udført tjeneste og indtægtsføres i takt med udført arbejde.

**Klassificering af indtægterne** Indtægterne klassificeres til indregning "på et bestemt tidspunkt" eller "over tid". I koncernen udgør de indtægter, som indregnes på et bestemt tidspunkt den overvejende del, 95%, og handler om forsendelser og produktionsordrer til databehandling. Indtægter fra tjenester, som indregnes over tid, udgør omkring 5% af koncernens nettoomsætning. Indtægterne værdiansættes til dagsværdi eksklusive merværdiafgift og pris- og mængderabatter samt reduktion for tilbagebetaling til kunder for fragtgantier, reklamationer og standardiserede afgifter for skader.

**Væsentlige betalingsvilkår** 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). Forhåndskøb indtægtsføres ved salg, og en forudbetalt indtægt (gæld) regnskabsføres vedrørende endnu ikke anvendte frimærker. Se desuden punkt 18 om portoforpligtelsen. Rabatter opgives i forbindelse med fakturering.

Indtægterne i Communication Services består af tjenesteydelser inden for forretnings- og markeds kommunikation, magasindistribution og postservice til privatpersoner samt terminalafgifter. 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 eCommerce & Logistics består af logistik tjenester i forbindelse med leveringer til, fra og inden for Norden med fokus på distribution af pakker, stykgods, pallegods og tungere logistik (partigods) samt tredjepartslogistik.

Indtægterne i Strålfors består af kommunikationstjenester til virksomheder via digital forretnings- og markeds kommunikation, print og kuvertering.

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

PostNord udnytter IFRS 15 p. 63 - indtægterne justeres ikke for effekter, der

stammer fra signifikante finansieringskomponenter, da disse udgør en ubetydelig del i koncernen, p. 94 - ekstra omkostninger til at opnå en kontrakt omkostningsføres, når de opstår (inden for et år) og p. 121 b - udført arbejde og leveret serviceydelse, hvor koncernen har ret til betaling, indtægtsføres. De eksterne indtægter er justeret for forventet betaling, og som vedrører tilbagebetalinger til kunden i forbindelse med fragtgantier og reklamationer samt standardiserede afgifter for skader.

## Statsstøtte

I overensstemmelse med IAS 20 indregnes statslige bidrag i balancen og totalindkomstopgørelsen, når der er rimelig sikkerhed for, at virksomheden kan opfylde de betingelser, der er knyttet til bidragene, og for at bidragene modtages. Statslige bidrag indregnes som andre driftsindtægter i resultatet i samme perioder som de omkostninger, bidragene skal kompensere for.

## 10. Driftsomkostninger og finansielle indtægter og omkostninger

### Driftsomkostninger

Driftsomkostninger indregnes i den periode, hvor varen eller tjenesteydelsen blev leveret, alternativt blev udnyttet.

### Omkostninger i forbindelse med operationelle leasingaftaler før 1. januar 2019

Omkostninger i forbindelse med operationelle leasingaftaler indregnedes i resultatopgørelsen lineært over leasingperioden. Goder modtaget i forbindelse med indgåelsen af en aftale indregnedes som en del af den samlede leasingomkostning i resultatopgørelsen og indregnedes lineært over leasingaftalens løbetid. Variable afgifter omkostningsførtes i de perioder, hvor de opstod.

### Omkostninger i forbindelse med finansiell leasing før 1. januar 2019

Minimumleasingudgifterne blev fordelt mellem renteomkostninger og amortisering på de udestående forpligtelser. Renteomkostningerne blev fordelt over leasingperioden, således at hver regnskabsperiode blev belastet med et beløb, der svarede til en fast rentesats for den i den pågældende periode indregnede forpligtelse. Variable afgifter omkostningsførtes i de perioder, hvor de opstod.

## 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 investeringsaktiver 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. 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.

## 11. 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

Tilgodehavender fra salg og udstedte gældsinstrumenter regnskabsføres, når de er udstedt. Andre finansielle aktiver eller finansielle forpligtelser indregnes i balancen, når virksomheden indgår som part i instrumentets kontraktlige betingelser.

Et finansielt aktiv fjernes fra balancen, når rettighederne i aftalen er realiseret eller forfalder, eller selskabet mister kontrollen med dem. En finansiell 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, dvs. den dag hvor handlen gennemføres.

## Klassificering og dagsværdier

Et finansielt aktiv (med undtagelse af tilgodehavender fra salg som ikke har en betydelig finansieringskomponent) eller finansiell gæld værdiansættes ved første indregning til dagsværdien plus, når det handler om finansielle instrumenter som ikke måles til dagsværdi via resultatet, transaktionsomkostninger, som direkte kan henføres til erhvervelsen eller emissionen. Tilgodehavende fra salg uden en betydelig finansieringskomponent måles til transaktionsprisen.



Når en virksomhed for første gang bogfører et finansielt aktiv, skal det klassificeres på basis af instrumenternes kontraktlige pengestrømme og virksomhedens forretningsmodel. Det klassificeres enten som målt til amortiseret kostpris, dagsværdi via anden totalindkomst – gældsinstrumentinvestering, dagsværdi via anden totalindkomst – egenkapitalinvestering eller dagsværdi via resultatet.

#### Finansielle aktiver

- Et finansielt aktiv skal måles til amortiseret kostpris, hvis det er forretningsmodellens mål at besidde aktivet med henblik på at opnå kontraktlige pengestrømme, og aktivkriterierne giver på bestemte tidspunkter anledning til pengestrømme, som udelukkende er betaling af kapitalbeløb og rente på udestående kapitalbeløb.
- Et finansielt aktiv skal måles til dagsværdi via anden totalindkomst, hvis det finansielle aktiv besiddes med henblik på både at opnå kontraktlige pengestrømme og sælge finansielle aktiver, hvor pengestrømmene udelukkende er betaling af kapitalbeløb og rente på udestående kapitalbeløb.
- Alle finansielle aktiver, som ikke klassificeres som målt til amortiseret kostpris eller dagsværdi via anden totalindkomst måles til dagsværdi via resultatet.
- Et finansielt aktiv, som i øvrigt opfylder betingelserne for værdiansættelse til amortiseret kostpris eller dagsværdi via anden totalindkomst kan måles til dagsværdi via resultatet, hvis dette eliminerer eller reducerer konsekvenser i værdiansættelse eller indregning. Dette gøres uigenkaldeligt ved første indregning.

Koncernens primære forretningsmodel er at besidde aktivet i henhold til a) og måles i henhold til amortiseret kostpris.

Hvis løbetiden eller den forventede ihændehaveperiode for investeringsaktivet 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 investeringsaktiver.

#### Finansielle forpligtelser

En finansiell forpligtelse måles til amortiseret kostpris eller dagspris via resultatet, hvis den klassificeres som besiddelse med salg for øje, som et derivat eller den er identificeret som sådan på tidspunktet for første indregning.

Langfristede forpligtelser udgøres i alt væsentligt af beløb, som PostNord ved rapportperiodens slutning har en ubetinget ret til at vælge at betale senere end tolv måneder efter rapportperiodens slutning. Hvis en sådan ret ikke findes ved rapportperiodens slutning – eller findes der forpligtelser til handel, eller forventes forpligtelser reguleret inden for den normale driftscyklus – regnskabsføres det skyldige beløb som kortfristet gæld.

Koncernens finansielle forpligtelser måles hovedsageligt til amortiseret kostpris.

#### Model for forventede kredittab

I henhold til IFRS 9 skal der implementeres en nedskrivningsmodel for forventede kredittab (ECL) på finansielle aktiver, som måles til amortiseret kostpris, aftalte aktiver og gældsinstrumenter, som måles til dagsværdi via anden totalindkomst. Nedskrivningsmodellen baseres på sandsynligheden for tab gennem modpartens eksterne kreditværdighed. For tilgodehavender baseres beregningen blandt andet på historiske data, jo længere tid der går, desto større er sandsynligheden for tab.

#### Finansiell risikostyring

##### Pengestrømssikringer

Til sikring af aktiver eller forpligtelser mod valutakursrisiko anvendes valutaterminkontrakter. Værdiændringer fra valuta indregnes i resultatopgørelsen. Det er ikke nødvendigt med regnskabsmæssig sikring for opnåelse af resultatmatch, når den sikrede post omregnes til balancedagens valutakurs, og sikringsinstrumentet måles til dagspris med ændringer i værdien indregnet i resultatopgørelsen.

Til sikring af rentestrømme ved låntagning til variabel rente anvendes renteswaps, hvor virksomheden modtager variabel rente og betaler fast rente. Renteswaps vurderes til dagsværdi. Rentekuponindtægten 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 så længe kriterierne for regnskabsmæssig sikring og effektivitet er opfyldt.

#### Likvide midler

Likvide midler består af kassebeholdninger, umiddelbart tilgængelige tilgodehavender hos banker og tilsvarende institutter samt kortfristede likvide investeringsaktiver med en løbetid på mindre end tre måneder fra anskaffelsestidspunktet, som kun er udsat for 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.

#### Modregning

Finansielle aktiver og forpligtelser skal modregnes og indregnes med et netto-beløb i balancen, når virksomheden har en juridisk ret til at modregne de indregnede beløb og har til hensigt at indfri posterne samtidig.

#### 12. Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver består i PostNord af ejendomme, maskiner, inventar samt anlæg under udførelse og acontobetaling. De indregnes i koncernen til kostpris efter fradrag af akkumulerede afskrivninger og eventuelle nedskrivninger. I kostprisen indgår indkøbsprisen samt omkostninger, der er direkte forbundet med at bringe aktivet til det sted og i den stand, der kræves, for at det kan anvendes i overensstemmelse med formålet 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 aktivet, 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, arealudvikling og forbedringer af lejede ejendomme | 10-50 år |
| Indretning og installationer i lejede lokaler                 | 5-10 år  |
| Sorteringsudstyr                                              | 5-10 år  |
| Køretøjer                                                     | 3-10 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   | 40-60 år |
| Udvendige bygningsdele  | 30-40 år |
| Indvendige bygningsdele | 10-25 år |
| Elinstallationer        | 40 år    |
| Ventilations-/køleanlæg | 15-25 år |
| Afløb/vand              | 40 år    |

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

#### Nedskrivninger

De regnskabsførte værdier for koncernens materielle anlægsaktiver efterprøves ved hver regnskabsperiodes afslutning for at vurdere, om der er indikation på nedskrivningsbehov. En nedskrivning indregnes 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.

#### 13. Leasede aktiver

Ved indgåelse af en aftale vurderer PostNord, om aftalen er eller indeholder en leasingaftale. En aftale er en leasingaftale, hvis aftalen overdrager retten til i en bestemt periode at bestemme over anvendelsen af et identificeret aktiv til gengæld for betaling. Som leasingtager indregner koncernen et brugsretsaktiv, der repræsenterer en ret til at bruge det underliggende aktiv, og en leasingforpligtelse, som repræsenterer en pligt til at betale leasingafgifter ved leasingaftalens begyndelsesdato. Leasingperioden er fastlagt til den uopsigelige leasingperiode. Der er taget hensyn til væsentlige aftaler, som er omfattet af hhv. forlængelses- og opsigelsesmuligheder, i de tilfælde hvor det er forholds-

vis sikkert, at mulighederne vil blive udnyttet. Brugsretsaktivet afskrives lineært i leasingperioden.

Leasingforpligtelsen opdeles i en kortfristet og en langfristet del og værdiansættes initialt til nutidsværdien af de tilbageværende leasingafgifter, diskonteret med koncernens marginale lånerente. Der er beregnet differentieret marginal lånerente med hensyn til geografi, kontraktløbetid, kreditvolumen og økonomisk miljø. Leasingforpligtelsens værdi øges med renteomkostningerne for den respektive periode og reduceres med leasingbetalingerne. Renteomkostningerne beregnes som leasingforpligtelsens værdi gange diskonteringsrenten.

Koncernens identificerede aftaler i overensstemmelse med IFRS 16 vedrører primært leje af lokaler. Vedrørende aftaler om transport- og IT-tjenester vurderes disse ikke at være omfattet af IFRS 16, primært fordi PostNord ikke afgør, hvilket underliggende aktiv der benyttes.

Standarden anvendes ikke i forbindelse med leasingaftaler vedrørende immaterielle aktiver, og ikke-leasingkomponenter er indregnet separat.

PostNord anvender bestemmelserne om lempelsesregler i forbindelse med kortfristede leasingaftaler og aktiver med lav værdi. Det betyder, at aftaler med kortere løbetid end 12 måneder og leasingaktiver med lav værdi (aktiver med en nyværdi på mindre end ca. SEK 50.000) ikke indgår i beregningen af brugsretsaktiver og leasingforpligtelser, men fortsat omkostningsføres lineært i leasingperioden. Eksempler på aktiver med lav værdi er computere, printere og kaffemaskiner.

### Sale and leaseback

For at vurdere om en sale and leaseback-transaktion skal regnskabsføres som et salg, anvendes bestemmelserne i IFRS 15 om, hvornår en præstationsforpligtelse er opfyldt. Når transaktionen opfylder kravet til et salg, værdiansættes brugsretten fra leaseback-transaktionen til andelen af den tidligere regnskabsførte værdi af brugsretten, som bibeholdes af koncernen. Kun resultatet af den andel, som hidrører fra de rettigheder, som blev overført til køberen, indregnes.

### Indregning af leasede aktiver før 1. januar 2019

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

Alle andre leasingaftaler klassificeredes som operationelle leasingaftaler. Afgifter, som blev betalt i forbindelse med operationelle leasingaftaler, belastede resultatet lineært over perioden for de respektive leasingaftaler.

### 14. Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver består i PostNord af goodwill, aktiverede udviklingsomkostninger og øvrige immaterielle anlægsaktiver. De indregnes i koncernen 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 overført godtgørelse for virksomhedserhvervelsen og dagsværdien af erhvervede identificerede aktiver, overtagne forpligtelser samt eventualforpligtelser.

Goodwill måles til kostpris med fradrag af eventuelle akkumulerede nedskrivninger. Goodwill allokteres til pengestrømsfrembringende enheder, som testes årligt for nedskrivning. 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 er forbundet med eksempelvis tjenesteydelser og materiale. Andre udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen som omkostninger, når de opstår. 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 ansættes 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 med ubestemmelig brugstid eller aktiveret udviklingsarbejde, 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                   | 3-10 år |
| Varemærker, kunderelationer, licenser og andre rettigheder | 3-10 år |

### Nedskrivninger

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

For så vidt angår goodwill 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, allokteres 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 på værdiforringelse, og der er sket ændringer i de forhold, som ligger til grund for beregningen af genindvindingsværdien.

### 15. Varebeholdning

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

### 16. Egenkapital

**Omregningsreserven** omfatter alle valutakursdifferencer, som opstår ved omregning af årsregnskaber fra udenlandske virksomheder udarbejdet i en anden valuta end den valuta, som koncernregnskabet præsenteres i. Moderselskabet og koncernen præsenterer deres årsregnskaber i svenske kroner.

**Sikringsreserven** omfatter den effektive andel af den akkumulerede nettoændring af dagsværdien af en pengestrømssikring knyttet til sikringstransaktioner, der endnu ikke er indtruffet.

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

### 17. 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.

#### 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 forsikringspræmier, og den ansatte bærer risikoen angående 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. Beregnin-

ger foretages for samtlige ydelsesbaserede ordninger i henhold til den såkaldte projected unit credit method for at fastsætte nutidsværdien af forpligtelser vedrørende ydelser til nuværende og tidligere ansatte. Aktuarmæssige beregninger foretages årligt og baseres på aktuarmæssige skøn, der fastsættes årligt i forbindelse med regnskabsafslutningen. Der foretages skøn vedrørende inflation, ændringer i basisindkomstbeløbet, personaleudskiftning, diskonteringsrente, afkastrente og levetid.

Koncernens nettoforpligtelse omfatter de beregnede pensionsforpligtelser 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 minus dagsværdien af aktiverne vedrørende pensionsordninger inklusive særlig indkomstskat.

Hvis forpligtelsens værdi 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.

#### 18. Portoforpligtelse

Portoforpligtelsen i PostNord beregnes for solgte, men ikke anvendte frimærker. Værdiansættelsen baseres på forpligtelsen for henholdsvis virksomhed og postbutikker for en måneds gennemsnitligt salg baseret på perioden januar-november. For november måned elimineres salget af julefrimærker, som periodiseres separat.

#### 19. Hensættelser

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

#### 20. Skat

Indkomstskat omfatter aktuel skat og udskudt skat. Indkomstskat indregnes i resultatopgørelsen, undtagen når den underliggende transaktion indregnes i Anden totalindkomst eller direkte på 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 med anvendelse 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 uudnyttede underskud indregnes kun i den udstrækning, det er sandsynligt, at de vil medføre lavere skattebetalinger i fremtiden.

Skønnet af denne sandsynlighed foretages med udgangspunkt i PostNords forretningsplan og virksomhedsplaner.

#### 21. Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser

Der afgives oplysninger om eventualforpligtelse, når der foreligger en mulig forpligtelse som følge af en indtruffen begivenhed, og hvis forekomst bekræftes af en eller flere usikre fremtidige hændelser uden for koncernens kontrol.

En eventualforpligtelse foreligger ligeledes, når der eksisterer en forpligtelse, som ikke indregnes som gæld eller hensættelse, fordi det ikke er sandsynligt, at det vil medføre et træk på virksomhedens økonomiske ressourcer, eller det ikke kan beregnes med tilstrækkelig sikkerhed.

Der afgives oplysninger om sikkerhedsstillelser for afgivne garantier og pantsatte aktiver.

#### 22. 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.

#### 23. Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen udarbejdes 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 investeringsaktiviteter. 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 den viden, man havde på tidspunktet for rapporternes afgivelse, og baseres på historiske erfaringer og skøn, som efter selskabsledelsens vurdering er rimelige efter gældende omstændigheder. Selskabsledelsens konklusioner udgør grundlaget for de regnskabsmæssige værdier. Faktiske resultater, skøn og vurderinger i fremtidige finansielle rapporter i det kommende år kan afvige fra denne rapport's resultater og skøn 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 aktiver

Der anlægges skøn for fremtidige forhold til beregning af fremtidige pengestrømme, som bestemmer genindvindingsværdien af goodwill, øvrige immaterielle anlægsaktiver og materielle anlægsaktiver. Se desuden note 10 og 11.

### Udskudte skatteaktiver

Skatteaktiver i forbindelse med uudnyttede skattemæssige underskud er værdiansat på basis af forretningsplaner og skøn for fremtidige beskatningsbare overskud, hvori de skattemæssige underskud kan udnyttes. Se desuden note 16.

### Pensionsforpligtelser

I den aktuariemæssige beregning af PostNords pensionsforpligtelser foretages et antal vurderinger, som har til formål at ansætte rimelige skøn. Blandt de vigtigste skøn skal nævnes diskonteringsrenten og det fremtidige afkast på investeringsaktiverne, lønudvikling 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. Se desuden note 15 og 22.

### Hensættelser, overgangsbestemmelser

Som en konsekvens af selskabsdannelsen i Sverige i 1994 er PostNord ifaldet en ansvarsforpligtelse (særlige 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. De seneste år har vist en øget udnyttelse af overgangsbestemmelserne, og der er foretaget en erfaringsjustering med 10 (10) procentpoint, til at 60 (50)% i gennemsnit vil udnytte overgangsbestemmelserne. Se desuden note 22 og 23.

## Note 3 Indtægter

### Indtægter

| SEK mio.                | 2019          | 2018          |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Ekstern nettoomsætning  | 38.278        | 37.669        |
| Andre driftsindtægter   | 351           | 2.053         |
| <b>Indtægter, i alt</b> | <b>38.629</b> | <b>39.722</b> |

Note 3, forts.

### Indtægter fra kontrakter med kunder

| Ekstern nettoomsætning, SEK mio. | Communication Services |               | eCommerce & Logistics |               |
|----------------------------------|------------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                                  | 2019                   | 2018          | 2019                  | 2018          |
| <b>Driftssegmenter</b>           |                        |               |                       |               |
| PostNord Sverige                 | 10.116                 | 10.979        | 11.723                | 11.162        |
| PostNord Danmark                 | 3.439                  | 3.618         | 4.823                 | 4.454         |
| PostNord Norge                   | 66                     | 54            | 3.683                 | 3.398         |
| PostNord Finland                 | 8                      | 11            | 808                   | 767           |
| PostNord Strålfors               | 1.835                  | 1.908         | -                     | -             |
| Anden forretningsvirksomhed      | 216                    | 227           | 1.560                 | 1.092         |
| <b>I alt</b>                     | <b>15.680</b>          | <b>16.797</b> | <b>22.597</b>         | <b>20.873</b> |
| Tidspunkt for indregning         |                        |               |                       |               |
| På et bestemt tidspunkt          | 15.045                 | 16.157        | 22.203                | 20.516        |
| Over tid                         | 635                    | 640           | 394                   | 357           |
| <b>I alt</b>                     | <b>15.680</b>          | <b>16.797</b> | <b>22.597</b>         | <b>20.873</b> |

Af tabellen ovenfor fremgår PostNords eksterne nettoomsætning fordelt på tjenestegruppe (forretningsområde) og tidspunkt for indregning. PostNords indtægter indregnes primært på et bestemt tidspunkt. Indregningen af indtægter over tid omfatter primært tredjepartslogistik, abonnementstjenester og mail services. Indtægter, som indregnes over tid, knytter sig til segmenterne Sverige og Danmark. Tjenesterne inden for eCommerce & Logistics består af logistiktjenester med levering til, fra og inden for Norden. Der er fokus på distribution af pakker, styk- og pallegods, tungere logistik (partigods) og tredjepartslogistik. Tjenesterne i Communication Services består af forretnings- og markeds kommunikation, bladdistribution og postservice til privatpersoner.

| Andre driftsindtægter, SEK mio.           | 2019       | 2018         |
|-------------------------------------------|------------|--------------|
| Lejeindtægter                             | 35         | 25           |
| Forsikringsydelse                         | -          | 0            |
| Provisionsindtægter                       | -          | 0            |
| Modtagne tilskud <sup>1)</sup>            | -          | 1.533        |
| Realisationsgevinst, bygninger            | 17         | 151          |
| Realisationsgevinst, maskiner og inventar | 12         | 6            |
| Valutakursgevinster                       | 216        | 265          |
| Andet                                     | 71         | 73           |
| <b>I alt</b>                              | <b>351</b> | <b>2.053</b> |

<sup>1)</sup> Modtagne tilskud udgøres af statsstøtte fra den danske stat, se note 28 Transaktioner med nærtstående parter.

### Kontraktbalancer

| SEK mio.                                                                                           | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Tilgodehavender fra salg                                                                           | 4.928         | 5.009         |
| Kontraktaktiver                                                                                    | 738           | 978           |
| Kontraktforpligtelser, indgår i Anden kort gæld og Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter | 731           | 710           |

Kontraktaktiver vedrører dels Terminalafgifter, som indgår i tilgodehavende indtægter samt præstationsforpligtelser, som endnu ikke er opfyldt. Indgående kontraktaktiver er i 2019 indregnet som indtægt med 279 mio. (217 mio.) SEK. Indtægterne er forbundet med indtægter, som opføres over tid. Indtægter forbundet med terminalafgifter er indregnet med SEK 489 mio. (504 mio.).

Kontraktforpligtelser vedrører PostNords solgte, men ikke anvendte frimærker, samt gæld til kunder for frankostempling. Indtægter, som indgik i kontraktens debitorsaldo ved periodens begyndelse, er indregnet med SEK 710 mio. (782 mio.) og vedrører frimærker og frankostempling.

**Udestående præstationsforpligtelser, kontraktforpligtelser** består af frimærke- og frankogæld på SEK 731 mio. (710 mio.) og forfalder i sin helhed i det kommende regnskabsår.

## Note 4 Segmentrapportering

Koncernens inddeling i segmenter tager hovedsageligt udgangspunkt i selskabernes geografiske hjemsted. Segmentet PostNord Strålfors er koordineret efter virksomhedens karakter. For juridiske transaktioner mellem segmenterne gælder en markedsbestemt prissætning. Der er ikke frihed til at købe eksternt, hvis en ydelse er tilgængelig internt. Driftssegmenterne afspejler den operative struktur.

**PostNord Sverige** har aktiviteter inden for brev- og logistikvirksomhed samt e-handel på det svenske marked.

**PostNord Danmark** har aktiviteter inden for brev- og logistikvirksomhed samt e-handel på det danske marked og er ansvarlig for dele af PostNords aktiviteter i Tyskland inden for e-handel og logistik.

**PostNord Norge og PostNord Finland** har aktiviteter inden for brev- og logistikvirksomhed samt e-handel på hhv. det norske og det finske marked.

**PostNord Strålfors** har aktiviteter inden for informationslogistik. Virksomheden udvikler og tilbyder kommunikationsløsninger til virksomheder med store kundebaser.

**I Anden forretningsvirksomhed** indgår andre forretningsaktiviteter og Direct Link. Direct Link har aktiviteter inden for global distribution af markeds-kommunikation og lette varer, primært for e-handelsvirksomheder. Direct Link har aktiviteter i USA, Storbritannien, Tyskland, Polen, Singapore, Hongkong og Australien.

**I Øvrigt og elimineringer** indgår koncernfælles funktioner, herunder moder-selskabet og koncernjusteringer. Koncernjusteringerne vedrører koncernens IFRS-værdiansættelse for pensioner efter IAS 19 Personaleydelser samt leasing efter IFRS 16 Leasingaftaler. Der foretages en operativ justering mellem Øvrigt og elimineringer og PostNord Sverige, således at PostNord Sverige udviser retvisende omkostninger til pensioner, som lovligt kan variere, primært på grund af hvornår der modtages godtgørelse fra Postens Pensionsstiftelse.

I Elimineringer indgår eliminering af interne transaktioner.

| 2019<br>Jan-dec, SEK mio.                              | PostNord<br>Sverige | PostNord<br>Danmark | PostNord<br>Norge | PostNord<br>Finland | PostNord<br>Strålfors | PostNord<br>Anden forret-<br>ningsvirk-<br>somhed | Øvrigt og<br>eliminerin-<br>ger | Koncernens<br>justerede<br>resultat | Poster,<br>der<br>påvirker<br>sammen-<br>lignelig-<br>heden | Koncernen      |
|--------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------|
| Nettoomsætning, eksternt                               | 21.839              | 8.262               | 3.750             | 816                 | 1.835                 | 1.776                                             | -                               | 38.278                              | -                                                           | 38.278         |
| Nettoomsætning, internt                                | 1.414               | 577                 | 777               | 484                 | 149                   | 5                                                 | -3.406                          | -                                   | -                                                           | -              |
| <b>I alt, nettoomsætning</b>                           | <b>23.253</b>       | <b>8.839</b>        | <b>4.526</b>      | <b>1.301</b>        | <b>1.984</b>          | <b>1.781</b>                                      | <b>-3.406</b>                   | <b>38.278</b>                       | <b>-</b>                                                    | <b>38.278</b>  |
| Andre driftsindtægter, eksternt                        | 222                 | 41                  | 6                 | 1                   | 1                     | 1                                                 | 42                              | 314                                 | 37                                                          | 351            |
| Andre driftsindtægter, internt                         | 126                 | 4                   | 0                 | 2                   | 20                    | 0                                                 | -152                            | -                                   | -                                                           | -              |
| <b>I alt, driftsindtægter</b>                          | <b>23.601</b>       | <b>8.884</b>        | <b>4.533</b>      | <b>1.303</b>        | <b>2.005</b>          | <b>1.782</b>                                      | <b>-110</b>                     | <b>38.592</b>                       | <b>37</b>                                                   | <b>38.629</b>  |
| Personaleomkostninger                                  | -9.176              | -3.851              | -972              | -150                | -540                  | -104                                              | -1.035                          | -15.828                             | -190                                                        | -16.018        |
| Transportomkostninger                                  | -5.106              | -1.918              | -2.913            | -844                | -495                  | -499                                              | 475                             | -11.300                             | -                                                           | -11.300        |
| Andre omkostninger                                     | -7.492              | -3.038              | -476              | -300                | -797                  | -1.194                                            | 4.784                           | -8.513                              | -23                                                         | -8.537         |
| Afskrivninger og nedskrivninger <sup>1)</sup>          | -715                | -168                | -96               | -6                  | -36                   | -3                                                | -1.386                          | -2.410                              | -180                                                        | -2.591         |
| <b>I alt, driftsomkostninger</b>                       | <b>-22.489</b>      | <b>-8.975</b>       | <b>-4.457</b>     | <b>-1.300</b>       | <b>-1.868</b>         | <b>-1.800</b>                                     | <b>2.839</b>                    | <b>-38.051</b>                      | <b>-393</b>                                                 | <b>-38.446</b> |
| <b>Justeret driftsresultat</b>                         | <b>1.112</b>        | <b>-91</b>          | <b>75</b>         | <b>4</b>            | <b>137</b>            | <b>-18</b>                                        | <b>-678</b>                     | <b>541</b>                          | <b>-</b>                                                    | <b>-</b>       |
| Poster, der påvirker sammenligneligheden <sup>1)</sup> | -20                 | -64                 | -13               | -2                  | -                     | -                                                 | -258                            | -357                                | -                                                           | -              |
| <b>DRIFTSRESULTAT</b>                                  | <b>1.092</b>        | <b>-155</b>         | <b>62</b>         | <b>2</b>            | <b>137</b>            | <b>-18</b>                                        | <b>-936</b>                     | <b>-</b>                            | <b>-</b>                                                    | <b>184</b>     |
| Finansielle poster, netto                              | -                   | -                   | -                 | -                   | -                     | -                                                 | -                               | -                                   | -                                                           | -295           |
| <b>Resultat før skat</b>                               | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>            | <b>-</b>              | <b>-</b>                                          | <b>-</b>                        | <b>-</b>                            | <b>-</b>                                                    | <b>-111</b>    |
| Skat                                                   | -                   | -                   | -                 | -                   | -                     | -                                                 | -                               | -                                   | -                                                           | -128           |
| <b>Periodens resultat</b>                              | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>            | <b>-</b>              | <b>-</b>                                          | <b>-</b>                        | <b>-</b>                            | <b>-</b>                                                    | <b>-239</b>    |

<sup>1)</sup> Nedskrivninger indgår med SEK 65 mio. i PostNord Sverige og med SEK 124 mio. i Øvrigt og elimineringer og indregnes i linjen Afskrivninger og nedskrivninger eller i linjen Poster, der påvirker sammenligneligheden.



## Note 4, forts.

| 2018<br>Jan-dec, SEK mio.                     | PostNord<br>Sverige | PostNord<br>Danmark | PostNord<br>Norge | PostNord<br>Finland | PostNord<br>Strålfors | PostNord<br>Anden forret-<br>ningsvirk-<br>somhed | Øvrigt og<br>eliminerin-<br>ger | Koncernens<br>justerede<br>resultat | Poster,<br>der<br>påvirker<br>sammen-<br>lignelig-<br>heden | Koncernen      |
|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------|
| Nettoomsætning, eksternt                      | 22.141              | 8.072               | 3.452             | 778                 | 1.908                 | 1.320                                             | -                               | 37.669                              | -                                                           | 37.669         |
| Nettoomsætning, internt                       | 1.084               | 487                 | 741               | 398                 | 143                   | 6                                                 | -2.860                          | -                                   | -                                                           | -              |
| <b>I alt, nettoomsætning</b>                  | <b>23.225</b>       | <b>8.559</b>        | <b>4.193</b>      | <b>1.176</b>        | <b>2.051</b>          | <b>1.326</b>                                      | <b>-2.860</b>                   | <b>37.669</b>                       | <b>-</b>                                                    | <b>37.669</b>  |
| Andre driftsindtægter, eksternt               | 357                 | 32                  | 6                 | 1                   | 2                     | 1                                                 | 42                              | 441                                 | 1.612                                                       | 2.053          |
| Andre driftsindtægter, internt                | 119                 | 2                   | 72                | -                   | 22                    | -                                                 | -215                            | -                                   | -                                                           | -              |
| <b>I alt, driftsindtægter</b>                 | <b>23.701</b>       | <b>8.592</b>        | <b>4.271</b>      | <b>1.178</b>        | <b>2.076</b>          | <b>1.327</b>                                      | <b>-3.033</b>                   | <b>38.112</b>                       | <b>1.612</b>                                                | <b>39.722</b>  |
| Personaleomkostninger                         | -9.270              | -4.121              | -1.029            | -99                 | -518                  | -96                                               | -1.071                          | -16.204                             | -2.584                                                      | -18.789        |
| Transportomkostninger                         | -5.452              | -1.817              | -2.700            | -750                | -552                  | -238                                              | 285                             | -11.224                             | -                                                           | -11.224        |
| Andre omkostninger                            | -7.470              | -2.905              | -391              | -304                | -798                  | -971                                              | 3.536                           | -9.302                              | -13                                                         | -9.315         |
| Afskrivninger og nedskrivninger <sup>1)</sup> | -663                | -169                | -109              | -6                  | -40                   | -4                                                | -262                            | -1.250                              | -                                                           | -1.250         |
| <b>I alt, driftsomkostninger</b>              | <b>-22.855</b>      | <b>-9.012</b>       | <b>-4.229</b>     | <b>-1.159</b>       | <b>-1.907</b>         | <b>-1.308</b>                                     | <b>2.488</b>                    | <b>-37.981</b>                      | <b>-2.597</b>                                               | <b>-40.578</b> |
| Justeret driftsresultat                       | 845                 | -421                | 42                | 19                  | 168                   | 19                                                | -544                            | 129                                 | -                                                           | -              |
| Poster, der påvirker sammenligneligheden      | -38                 | -946                | -                 | -                   | -                     | -                                                 | -                               | -984                                | -                                                           | -              |
| <b>DRIFTSRESULTAT</b>                         | <b>807</b>          | <b>-1.366</b>       | <b>42</b>         | <b>19</b>           | <b>168</b>            | <b>19</b>                                         | <b>-544</b>                     | <b>-</b>                            | <b>-</b>                                                    | <b>-855</b>    |
| Finansielle poster, netto                     | -                   | -                   | -                 | -                   | -                     | -                                                 | -                               | -                                   | -                                                           | -35            |
| <b>Resultat før skat</b>                      | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>            | <b>-</b>              | <b>-</b>                                          | <b>-</b>                        | <b>-</b>                            | <b>-</b>                                                    | <b>-890</b>    |
| Skat                                          | -                   | -                   | -                 | -                   | -                     | -                                                 | -                               | -                                   | -                                                           | -176           |
| <b>Periodens resultat</b>                     | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>            | <b>-</b>              | <b>-</b>                                          | <b>-</b>                        | <b>-</b>                            | <b>-</b>                                                    | <b>-1.067</b>  |

<sup>1)</sup> Nedskrivninger indgår med SEK 27 mio. i PostNord Danmark.

| Inddeling i geografiske områder<br>baseret på virksomhedens<br>hjemsted, SEK mio. | 2019                    |                                  |                                  |                                                            | 2018                    |                   |                                  |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | Indtægter <sup>1)</sup> | Samlede<br>aktiver <sup>2)</sup> | Anlægs-<br>aktiver <sup>2)</sup> | Investeringer,<br>materielle og<br>immaterielle<br>aktiver | Indtægter <sup>1)</sup> | I alt,<br>aktiver | Anlægs-<br>aktiver <sup>2)</sup> | Investeringer,<br>materielle og<br>immaterielle<br>aktiver |
| Sverige                                                                           | 23.120                  | 11.917                           | 6.736                            | 972                                                        | 23.520                  | 11.614            | 6.961                            | 986                                                        |
| Danmark                                                                           | 6.990                   | 5.872                            | 1.765                            | 238                                                        | 8.730                   | 5.719             | 1.678                            | 235                                                        |
| Norge                                                                             | 4.169                   | 4.396                            | 2.527                            | 96                                                         | 3.922                   | 4.477             | 2.401                            | 114                                                        |
| Finland                                                                           | 1.138                   | 551                              | 268                              | 37                                                         | 1.165                   | 449               | 228                              | 6                                                          |
| Andre lande                                                                       | 3.211                   | 505                              | 43                               | 13                                                         | 2.385                   | 561               | 35                               | 33                                                         |
| <b>I alt</b>                                                                      | <b>38.629</b>           | <b>23.240</b>                    | <b>11.340</b>                    | <b>1.356</b>                                               | <b>39.722</b>           | <b>22.821</b>     | <b>11.302</b>                    | <b>1.373</b>                                               |

<sup>1)</sup> Inddelingen er baseret på virksomhedens hjemsted, hvorfra fakturaen udstedes.

<sup>2)</sup> Samlede aktiver er eksklusive aktiver i henhold til IFRS 16. Anlægsaktiver består af materielle og immaterielle aktiver.

## Note 5 Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer

| Gennemsnitligt antal ansatte pr. land | 2019         |               |               |               | 2018         |               |               |               |
|---------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|                                       | Kvinder      | Mænd          | I alt         | Andel mænd, % | Kvinder      | Mænd          | I alt         | Andel mænd, % |
| Sverige                               | 6.746        | 13.242        | 19.988        | 66            | 6.779        | 13.790        | 20.569        | 67            |
| Danmark                               | 2.243        | 4.360         | 6.603         | 66            | 2.541        | 4.898         | 7.439         | 66            |
| Norge                                 | 234          | 1.173         | 1.407         | 83            | 235          | 1.173         | 1.408         | 83            |
| Finland                               | 114          | 197           | 311           | 63            | 86           | 122           | 208           | 59            |
| Andre lande                           | 144          | 174           | 318           | 55            | 165          | 173           | 338           | 51            |
| <b>I alt</b>                          | <b>9.481</b> | <b>19.146</b> | <b>28.627</b> | <b>67</b>     | <b>9.806</b> | <b>20.156</b> | <b>29.962</b> | <b>67</b>     |

| Personaleomkostninger, SEK mio.       | 2019          | 2018          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Lønninger og andre ydelser            | 11.958        | 14.854        |
| Lovbestemte bidrag til social sikring | 2.625         | 2.583         |
| Pensionsomkostninger <sup>1)</sup>    | 1.279         | 1.194         |
| Øvrige personaleomkostninger          | 156           | 157           |
| <b>I alt</b>                          | <b>16.018</b> | <b>18.789</b> |

<sup>1)</sup> Af koncernens pensionsomkostninger vedrører SEK 9 mio. (8 mio.) nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører. Udestående forpligtelser til disse udgør SEK 128 mio. (166 mio.)

| Specifikation af lønninger og andre ydelser pr. land, SEK mio. <sup>1)</sup> | 2019                        |                            |               |               | 2018                        |                            |               |               |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|---------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|---------------|
|                                                                              | Adm. direktør <sup>2)</sup> | Heraf fratrædelsesvederlag | Andre ansatte | I alt         | Adm. direktør <sup>2)</sup> | Heraf fratrædelsesvederlag | Andre ansatte | I alt         |
| Sverige                                                                      | 35                          | 11                         | 7.197         | 7.232         | 21                          | -                          | 7.240         | 7.261         |
| Danmark                                                                      | 5                           | -                          | 3.519         | 3.524         | 5                           | -                          | 6.427         | 6.432         |
| Norge                                                                        | 6                           | -                          | 896           | 902           | 4                           | -                          | 907           | 911           |
| Finland                                                                      | 3                           | -                          | 161           | 164           | 8                           | 3                          | 113           | 121           |
| Andre lande                                                                  | 3                           | -                          | 133           | 136           | 5                           | -                          | 123           | 128           |
| <b>I alt</b>                                                                 | <b>52</b>                   | <b>11</b>                  | <b>11.906</b> | <b>11.958</b> | <b>43</b>                   | <b>3</b>                   | <b>14.811</b> | <b>14.854</b> |

<sup>1)</sup> Der er ikke udbetalt bonus.

<sup>2)</sup> Med administrerende direktør menes nuværende og tidligere administrerende direktører.

| Specifikation af lønninger og andre vederlag til koncernledelsen, SEK mio.                                                     | 2019              |                      |               |             | 2018              |                      |               |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------------|-------------|-------------------|----------------------|---------------|-------------|
|                                                                                                                                | Løn <sup>1)</sup> | Pensionsomkostninger | Andre ydelser | I alt       | Løn <sup>1)</sup> | Pensionsomkostninger | Andre ydelser | I alt       |
| Håkan Ericsson, administrerende direktør (t.o.m. april 2019)                                                                   | 18,0              | 2,5                  | 0,1           | 20,5        | 9,5               | 2,8                  | 0,1           | 12,4        |
| Annemarie Gardshol, konstitueret administrerende direktør (f.o.m. april 2019), administrerende direktør (f.o.m. november 2019) | 7,0               | 2,1                  | -             | 9,0         | -                 | -                    | -             | -           |
| <b>I alt, administrerende direktør</b>                                                                                         | <b>24,9</b>       | <b>4,6</b>           | <b>0,1</b>    | <b>29,6</b> | <b>9,5</b>        | <b>2,8</b>           | <b>0,1</b>    | <b>12,4</b> |
| Johanna Allert (t.o.m. februar 2019)                                                                                           | 0,4               | 0,1                  | 0,0           | 0,6         | 2,6               | 0,8                  | 0,1           | 3,5         |
| Thomas Backteman (t.o.m. juni 2019)                                                                                            | 5,9               | 0,9                  | 0,0           | 6,8         | 2,9               | 0,8                  | 0,0           | 3,7         |
| Gunilla Berg (t.o.m. april 2019)                                                                                               | 8,7               | 1,1                  | 0,1           | 9,9         | 4,5               | 1,3                  | 0,1           | 5,9         |
| Ylva Ekborn (f.o.m. februar 2018)                                                                                              | 2,6               | 0,8                  | 0,1           | 3,5         | 2,2               | 0,7                  | 0,1           | 3,0         |
| Björn Ekstedt                                                                                                                  | 2,8               | 0,8                  | 0,1           | 3,7         | 2,8               | 0,8                  | 0,1           | 3,7         |
| Annemarie Gardshol                                                                                                             | 1,1               | 0,3                  | 0,0           | 1,4         | 3,8               | 1,2                  | 0,0           | 5,0         |
| Finn Hansen (t.o.m. februar 2018)                                                                                              | -                 | -                    | -             | -           | 3,2               | -                    | 0,0           | 3,2         |
| Anders Holm (t.o.m. juni 2019)                                                                                                 | 5,9               | 0,9                  | 0,1           | 6,8         | 3,1               | 0,9                  | 0,1           | 4,1         |
| Tim Jörnsen (t.o.m. juni 2019)                                                                                                 | 6,3               | 0,9                  | 0,0           | 7,2         | 2,9               | 0,9                  | 0,1           | 3,9         |
| Peter Kjær Jensen                                                                                                              | 5,3               | -                    | 0,2           | 5,5         | 5,0               | -                    | 0,2           | 5,2         |
| Lena Larsson (f.o.m. april 2019)                                                                                               | 2,3               | 0,5                  | 0,0           | 2,8         | -                 | -                    | -             | -           |
| Kristina Lilja                                                                                                                 | 2,9               | 0,8                  | 0,1           | 3,8         | 2,4               | 0,7                  | 0,1           | 3,2         |
| Robin Olsen                                                                                                                    | 3,6               | 0,3                  | 0,3           | 4,2         | 3,8               | 0,2                  | 0,3           | 4,3         |
| Jan Starrsjö                                                                                                                   | 3,0               | 1,0                  | 0,1           | 4,0         | 2,2               | 0,7                  | 0,1           | 3,0         |
| Charlotte Svensson (t.o.m. september 2019)                                                                                     | 4,5               | 0,9                  | 0,1           | 5,6         | 3,1               | 0,9                  | 0,1           | 4,1         |
| Mikael Wikner (konsulent februar til august)                                                                                   | 1,7               | -                    | -             | 1,7         | -                 | -                    | -             | -           |
| <b>I alt, andre i koncernledelsen</b>                                                                                          | <b>56,9</b>       | <b>9,3</b>           | <b>1,1</b>    | <b>67,3</b> | <b>44,5</b>       | <b>9,9</b>           | <b>1,4</b>    | <b>55,8</b> |
| <b>I alt, koncernledelsen</b>                                                                                                  | <b>81,9</b>       | <b>13,9</b>          | <b>1,2</b>    | <b>96,9</b> | <b>54,0</b>       | <b>12,7</b>          | <b>1,5</b>    | <b>68,2</b> |

<sup>1)</sup> Hensættelse til aftalt fratrædelsesvederlag i det efterfølgende regnskabsår er inkluderet for 6 (-) ledende medarbejdere. Hensættelse til godtgørelse i arbejdsfri periode frem til kontraktmæssig pensionering er inkluderet for - (1) ledende medarbejdere. Indkomst, som modtages i forbindelse med ny stilling eller egen virksomhed, fratrækkes.

## 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 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.

Pensionshensættelse til den administrerende direktør er fastsat til 30% af månedslønnen. Opsigelsesvarslet for den administrerende direktør og øvrige i koncernledelsen er seks måneder både fra arbejdstagers og fra arbejdsgivers side.

Hvis opsigelsen sker på initiativ fra arbejdsgiveren, udbetales et fratrædelsesvederlag, som svarer til værdien af månedslønnen i højst 12 måneder. Selskabet har ret til fra hhv. lønnen i opsigelsesperioden eller fratrædelsesvederlaget at modregne det, en ledende medarbejder vil kunne eller åbenlyst kan tjene i en anden ansættelse i den periode, som hhv. ansættelsestiden eller fratrædelsesvederlaget vedrører.

**Sammendrag af retningslinjer for vederlag til ledende medarbejdere vedtaget på generalforsamlingen den 24. april 2019**

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 ansat i Sverige, tegnes individuelle præmiebaserede pensionsaftaler, idet udgiften hertil maks. udgør 30% af den faste månedsløn. Obligatoriske forsikringer tegnes inden for rammerne af denne udgift. 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. Ved opsigelse af ansættelsesaftalen fra den ledende medarbejders side er opsigelsesvarslet højst seks måneder. Ved opsigelse fra arbejdsgiverens side kan fratrædelsesvederlaget modsvare højst 12 månedslønninger. Ved ny ansættelse eller indkomst fra anden erhvervsvirksomhed har selskabet ret til at reducere hhv. lønnen i opsigelsesperioden eller fratrædelsesvederlaget. Der anvendes ikke variabel løn, og variabel løn må ikke forefindes i ledende medarbejders ansættelsesaftaler.

| Kønsfordeling blandt ledende medarbejdere, % | 31. dec. 2019 |            | 31. dec. 2018 |            |
|----------------------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|
|                                              | Andel kvinder | Andel mænd | Andel kvinder | Andel mænd |
| Koncernbestyrelse                            | 38            | 62         | 38            | 62         |
| Koncernledelse                               | 50            | 50         | 43            | 57         |
| Øvrige bestyrelser                           | 31            | 69         | 30            | 70         |
| Øvrige ledende medarbejdere                  | 33            | 67         | 35            | 65         |

**Vederlag til bestyrelsen for koncernen samt PostNord AB, SEK tusinde<sup>1) 2)</sup>**

|                                                    | Revisionsudvalg                                          | Vederlagsudvalg                                          | 2019         | 2018         |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Christian Jansson (f.o.m. august 2018)             |                                                          | Formand                                                  | 708          | 273          |
| Jens Moberg (t.o.m. juli 2018)                     |                                                          | Formand                                                  | -            | 501          |
| Charlotte Strand (f.o.m. april 2018) <sup>3)</sup> | Formand (t.o.m. april 2019)                              |                                                          | 317          | 270          |
| Gunnel Duveblad (t.o.m. april 2018)                | Formand                                                  |                                                          | -            | 15           |
| Sonat Burman Olsson (f.o.m. april 2018)            | Formand (f.o.m. april 2019)                              |                                                          | 358          | 259          |
| Måns Carlson                                       | Bestyrelsesmedlem                                        |                                                          | -            | -            |
| Christian Ellegaard                                | Bestyrelsesmedlem (t.o.m. april 2018 og f.o.m. maj 2019) | Bestyrelsesmedlem (f.o.m. maj 2018 og t.o.m. april 2019) | 338          | 323          |
| Christian Frigast (f.o.m. august 2018)             |                                                          | Bestyrelsesmedlem                                        | 525          | 164          |
| Peder Lundquist                                    | Bestyrelsesmedlem                                        |                                                          | -            | -            |
| Ulrica Messing (f.o.m. april 2018)                 |                                                          | Bestyrelsesmedlem                                        | 318          | 236          |
| Mats Abrahamsson (t.o.m. april 2018)               |                                                          | Bestyrelsesmedlem                                        | -            | 138          |
| Jesper Lok (f.o.m. april 2017 t.o.m. april 2018)   | Bestyrelsesmedlem                                        |                                                          | -            | 86           |
| Anitra Steen (t.o.m. april 2018)                   |                                                          | Bestyrelsesmedlem                                        | -            | 214          |
| <b>I alt</b>                                       |                                                          |                                                          | <b>2.564</b> | <b>2.479</b> |

<sup>1)</sup> Bestyrelsesmedlemmer havde frem til generalforsamlingen 2018 ret til at fakturere via selskab eller enkeltmandsfirma med efterfølgende sociale bidrag. Uanset fremgangsmåde er det omkostningsneutralt for PostNord.

<sup>2)</sup> Indregnede beløb gælder honorarer for bestyrelses- og udvalgsarbejde besluttet på de ordinære generalforsamlinger 2018 og 2019 vedrørende regnskabsåret 2019.

<sup>3)</sup> Charlotte Strand har i april-oktober 2019 på bestyrelsens vegne arbejdet i PostNord med PostNords strategiske og finansielle plan på konsulentbasis og modtaget honorar på SEK 3,3 mio. ud over bestyrelseshonorar.

| Vederlag vedtaget på ordinær generalforsamling 24. april 2019, SEK tusinde | Bestyrelse | Revisionsudvalg | Vederlagsudvalg |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|-----------------|
| Formand                                                                    | 670        | 70              | 38              |
| Næstformand                                                                | 500        | -               | -               |
| Bestyrelsesmedlem                                                          | 295        | 55              | 25              |

## Note 6 Andre omkostninger

| SEK mio.                                | 2019         | 2018         |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|
| Lokaleomkostninger                      | 1103         | 2137         |
| Omkostninger til omstruktureringstiltag | 41           | 19           |
| Terminalafgifter                        | 1.358        | 1.154        |
| Omkostninger, varer og materialer       | 606          | 585          |
| Indkøbte IT-ressourcer                  | 1.543        | 1.522        |
| Andet                                   | 3.887        | 3.898        |
| <b>I alt</b>                            | <b>8.537</b> | <b>9.315</b> |

## Note 7 Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer

| SEK mio.               | 2019      | 2018      |
|------------------------|-----------|-----------|
| <b>KPMG</b>            |           |           |
| Revisionsopgaver       | 12        | 11        |
| Andet revisionsarbejde | 1         | 1         |
| Skatterådgivning       | 0         | 0         |
| Andre ydelser          | 1         | 1         |
| <b>I alt</b>           | <b>14</b> | <b>13</b> |

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

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 9 Skat

| SEK mio.                                                      | 2019        | 2018        |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Aktuel skat</b>                                            | <b>-193</b> | <b>-174</b> |
| <b>Udskudt skat</b>                                           |             |             |
| Ændringer, udskudt skat for midlertidige forskelle i balancen | 62          | -2          |
| Ændringer, udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud | 3           | -           |
| <b>I alt</b>                                                  | <b>65</b>   | <b>-2</b>   |
| <b>I alt, skat</b>                                            | <b>-128</b> | <b>-176</b> |

| Afstemning af effektiv skattesats                           | 2019 |             | 2018 |             |
|-------------------------------------------------------------|------|-------------|------|-------------|
|                                                             | %    | SEK mio.    | %    | SEK mio.    |
| Resultat før skat                                           | 21,4 | -111        | 22   | -890        |
| Skat iflg. gældende skattesats for moderselskabet           |      | 24          |      | 196         |
| Ikke-fradragsberettigede omkostninger                       |      | -11         |      | -32         |
| Ikke-skattepligtige indtægter                               |      | 4           |      | 351         |
| Effekt af ikke-aktiverede underskud                         |      | -265        |      | -186        |
| Effekt af ikke-indregnede midlertidige forskelle i balancen |      | 142         |      | -460        |
| Skat, som vedrører tidligere år                             |      | 7           |      | -35         |
| Effekt af ændrede skattesatser                              |      | -           |      | 5           |
| Effekt af andre skattesatser i udenlandske selskaber        |      | -22         |      | -10         |
| Andet                                                       |      | -7          |      | -6          |
| <b>I alt</b>                                                |      | <b>-128</b> |      | <b>-176</b> |

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

## Note 8 Finansielle poster, netto

| SEK mio.                                                                                      | 2019        | 2018       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| <b>Finansielle indtægter</b>                                                                  |             |            |
| Renteindtægter                                                                                | 10          | 3          |
| Renteindtægter i forbindelse med pensioner                                                    | -           | 26         |
| Andre finansielle indtægter                                                                   | 13          | 10         |
| <b>I alt</b>                                                                                  | <b>23</b>   | <b>39</b>  |
| <b>Finansielle omkostninger</b>                                                               |             |            |
| Renteomkostninger vedrørende finansielle forpligtelser, som vurderes til amortiseret kostpris | -57         | -60        |
| Renteomkostninger i forbindelse med pensioner                                                 | -52         | -          |
| Renteomkostninger i forbindelse med leasing                                                   | -123        | 0          |
| Renteomkostninger i forbindelse med hensættelser                                              | -32         | -9         |
| Andre finansielle omkostninger                                                                | -7          | -2         |
| Valutakursudsving, netto                                                                      | -46         | -3         |
| <b>I alt</b>                                                                                  | <b>-318</b> | <b>-74</b> |
| <b>Finansielle poster, netto</b>                                                              | <b>-295</b> | <b>-35</b> |

Se også note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter.  
Se desuden note 22 Pensioner angående renteindtægter vedrørende pensioner.  
Renteomkostninger i forbindelse med leasing vedrører i 2018 finansiell leasing.

## Note 10 Immaterielle anlægsaktiver

| SEK mio.                                        | Andre immaterielle anlægsaktiver |              |                              |               |                                   |               |                                         |               |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|------------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------------|---------------|
|                                                 | Goodwill                         |              | Licenser og lignende aktiver |               | Aktiverede udviklingsomkostninger |               | I alt, andre immaterielle anlægsaktiver |               |
|                                                 | 2019                             | 2018         | 2019                         | 2018          | 2019                              | 2018          | 2019                                    | 2018          |
| <b>Kostpris, primo</b>                          | <b>3.454</b>                     | <b>3.387</b> | <b>1.844</b>                 | <b>1.740</b>  | <b>2.663</b>                      | <b>2.737</b>  | <b>4.507</b>                            | <b>4.477</b>  |
| Årets investeringer                             | -                                | -            | 15                           | 25            | 163                               | 161           | 178                                     | 186           |
| Frasalg/afvikling                               | -                                | -            | -31                          | -11           | -811                              | -190          | -842                                    | -201          |
| Reklassifikationer                              | -11                              | -            | 117                          | 73            | -125                              | -73           | -9                                      | -             |
| Omregningsdifferencer                           | 49                               | 67           | 20                           | 17            | 8                                 | 28            | 28                                      | 45            |
| <b>Akkumulerede kostpriser, ultimo året</b>     | <b>3.492</b>                     | <b>3.454</b> | <b>1.966</b>                 | <b>1.844</b>  | <b>1.897</b>                      | <b>2.663</b>  | <b>3.863</b>                            | <b>4.507</b>  |
| <b>Afskrivninger, primo</b>                     | <b>-</b>                         | <b>-</b>     | <b>-1.502</b>                | <b>-1.413</b> | <b>-1.521</b>                     | <b>-1.539</b> | <b>-3.023</b>                           | <b>-2.952</b> |
| Årets afskrivninger                             | -                                | -            | -82                          | -78           | -112                              | -154          | -194                                    | -232          |
| Frasalg/afvikling                               | -                                | -            | 35                           | 11            | 809                               | 190           | 844                                     | 201           |
| Reklassifikationer                              | -                                | -            | -26                          | -3            | 33                                | 3             | 6                                       | -             |
| Omregningsdifferencer                           | -                                | -            | -18                          | -19           | -5                                | -21           | -23                                     | -40           |
| <b>Akkumulerede afskrivninger, ultimo året</b>  | <b>-</b>                         | <b>-</b>     | <b>-1.593</b>                | <b>-1.502</b> | <b>-797</b>                       | <b>-1.521</b> | <b>-2.390</b>                           | <b>-3.023</b> |
| <b>Nedskrivninger, primo</b>                    | <b>-860</b>                      | <b>-827</b>  | <b>-96</b>                   | <b>-100</b>   | <b>-641</b>                       | <b>-633</b>   | <b>-737</b>                             | <b>-733</b>   |
| Årets nedskrivninger                            | -                                | -            | -25                          | -             | -100                              | -             | -125                                    | -             |
| Omregningsdifferencer                           | -13                              | -33          | -                            | 4             | -3                                | -8            | -3                                      | -4            |
| <b>Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året</b> | <b>-873</b>                      | <b>-860</b>  | <b>-121</b>                  | <b>-96</b>    | <b>-744</b>                       | <b>-641</b>   | <b>-865</b>                             | <b>-737</b>   |
| <b>Ultimobalance</b>                            | <b>2.619</b>                     | <b>2.594</b> | <b>252</b>                   | <b>246</b>    | <b>356</b>                        | <b>501</b>    | <b>608</b>                              | <b>747</b>    |

### 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 2019 en regnskabsført værdi på 356 SEK mio. (501 mio.).

Andre immaterielle anlægsaktiver vedrørte primært licenser og lignende aktiver. Licenser og lignende aktiver udgjorde pr. 31. december 2019 en regnskabsført værdi på SEK 252 mio. (246 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 2019. Se anvendte afskrivningsperioder i Note 1 Regnskabspraksis.

Andre immaterielle anlægsaktiver er nedskrivningstestet, hvilket medførte nedskrivninger på SEK 125 mio. (-). Nedskrivningerne var primært forbundet med aktiverede udviklingsomkostninger vedrørende systemstøtte.

Udgifter til forskning og udvikling er omkostningsført løbende i perioden.

### Goodwill

Goodwill regnskabsføres som et immaterielt anlægsaktiv med ubestemmelig brugstid til kostprisen med fradrag af akkumuleret nedskrivning. Goodwill udgjorde pr. 31. december 2019 en regnskabsført værdi på SEK 2.619 mio. (2.594 mio.).

### Nedskrivningstest

Koncernens goodwill er, for at kunne teste nedskrivningsbehovet, allokeret 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 fremgår af nedenstående tabel.

|                                         | Goodwill<br>31. dec., SEK mio. |              | Vækstrate efter<br>prognoseperioden, (%) |        | Diskonteringsrente<br>før skat, (%) |        |
|-----------------------------------------|--------------------------------|--------------|------------------------------------------|--------|-------------------------------------|--------|
|                                         | 2019                           | 2018         | 2019                                     | 2018   | 2019                                | 2018   |
| <b>Pengestrømsfrembringende enheder</b> |                                |              |                                          |        |                                     |        |
| PostNord Sverige                        | 1.045                          | 1.056        | 1                                        | 2      | 10,2                                | 9,7    |
| PostNord Norge                          | 954                            | 924          | 2                                        | 2      | 9,2                                 | 8,6    |
| PostNord Strålfors                      | 446                            | 444          | -2                                       | -2     | 12                                  | 11,5   |
| PostNord Finland                        | 164                            | 161          | 2                                        | 2      | 10                                  | 10,6   |
| Andre pengestrømsfrembringende enheder  | 10                             | 9            | -2-1,5                                   | -2-1,5 | 10,4-14                             | 9,5-13 |
| <b>I alt, goodwill</b>                  | <b>2.619</b>                   | <b>2.594</b> |                                          |        |                                     |        |



## 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 nedskrivningstest i henhold til IAS 36 Nedskrivninger, dvs. materielle og immaterielle anlægsaktiver.

## Nyttéværdi

Genvindingsværdien af de pengestrømsfrembringende enheder 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 blandt andet inden for logistik- og postal virksomhed 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. Vækstraten i terminalperioden, dvs. efter den treårige prognoseperiode, antages at udgøre -2% til 2% (-2% til 2%), og diskonteringsrenten før skat udgør 9,2-14% (8,6-13%). Ved fastsættelsen af diskonteringsrenten tages der blandt andet hensyn til typen af virksomhed,

virksomhedens beliggenhed samt risiko- og størrelsestillæg. Beregningen af nytteværdien er sket i henhold til tidligere års model, med leasingbetalinger inkluderet i den pengestrømsfrembringende enheds pengestrøm. Diskonteringsrenten er således ikke IFRS 16-justeret.

## Følsomhedsanalyse vedrørende eksisterende goodwill

Følsomheden i beregningerne af de pengestrømsfrembringende enheder tyder på, at goodwillværdien bør kunne opretholdes ved rimelige forandringer i væsentlige skøn med undtagelse af de pengestrømsfrembringende enheder i henhold til nedenstående.

Følsomheden i beregningerne af den pengestrømsfrembringende enhed PostNord Norge tyder på, at goodwillværdien ikke ville kunne opretholdes, hvis den langsigtede overskudsgrad skulle falde med 1,0% (0,5%), diskonteringsrenten øgedes med 1,0% (0,5%), eller hvis den langsigtede vækstrate skulle falde med 1,0% (0,5%) sammenlignet med henholdsvis den diskonteringsrente på 7,6% (7,2%) efter skat eller vækstrate på 2,0% (2,0%), som anvendtes til at beregne nytteværdien.

## Aktiver med salg for øje

I forbindelse med reklassifikation af aktiver med salg for øje i henhold til IFRS 5 er goodwill beregnet ud fra den relative andel af genindvindingsværdien i forhold til den pengestrømsgenererende enhed. Reklassifikation af goodwill er sket med SEK 11 mio. (-) til aktiv med salg for øje.

## Note 11 Materielle anlægsaktiver

| SEK mio.                                        | Grunder og bygninger |               | Maskiner og inventar |               | Anlæg under udførelse og acountobetalinger |            | I alt             |                    |
|-------------------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|--------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
|                                                 | 2019                 | 2018          | 2019                 | 2018          | 2019                                       | 2018       | 2019              | 2018               |
| <b>Kostpris, primo</b>                          | <b>6.028</b>         | <b>6.078</b>  | <b>13.990</b>        | <b>13.483</b> | <b>246</b>                                 | <b>516</b> | <b>20.264</b>     | <b>20.077</b>      |
| Andre anskaffelser                              | 24                   | 19            | 677                  | 811           | 477                                        | 358        | 1.178             | 1.188              |
| Frasalg/afvikling                               | -8                   | -             | -834                 | -1.090        | 23                                         | -          | -819              | -1.090             |
| Reklassifikationer                              | 51                   | -185          | -36                  | 600           | -78                                        | -632       | -63 <sup>1)</sup> | -217 <sup>1)</sup> |
| Omregningsdifferencer                           | 76                   | 116           | 90                   | 186           | 4                                          | 4          | 163               | 306                |
| <b>Akkumulerede kostpriser, ultimo året</b>     | <b>6.171</b>         | <b>6.028</b>  | <b>13.888</b>        | <b>13.990</b> | <b>664</b>                                 | <b>246</b> | <b>20.723</b>     | <b>20.264</b>      |
| <b>Afskrivninger, primo</b>                     | <b>-1.922</b>        | <b>-1.873</b> | <b>-9.881</b>        | <b>-9.925</b> | <b>-</b>                                   | <b>-</b>   | <b>-11.803</b>    | <b>-11.798</b>     |
| Årets afskrivninger                             | -137                 | -134          | -921                 | -858          | -                                          | -          | -1.058            | -992               |
| Frasalg/afvikling                               | 3                    | -             | 779                  | 1.044         | -                                          | -          | 783               | 1.044              |
| Reklassifikationer                              | -3                   | 133           | 73                   | -             | -                                          | -          | 69 <sup>1)</sup>  | 133 <sup>1)</sup>  |
| Omregningsdifferencer                           | -27                  | -48           | -63                  | -142          | -                                          | -          | -90               | -190               |
| <b>Akkumulerede afskrivninger, ultimo året</b>  | <b>-2.086</b>        | <b>-1.922</b> | <b>-10.013</b>       | <b>-9.881</b> | <b>-</b>                                   | <b>-</b>   | <b>-12.098</b>    | <b>-11.803</b>     |
| <b>Nedskrivninger, primo</b>                    | <b>-180</b>          | <b>-173</b>   | <b>-320</b>          | <b>-284</b>   | <b>-</b>                                   | <b>-</b>   | <b>-500</b>       | <b>-457</b>        |
| Årets nedskrivninger                            | -                    | -             | -7                   | -27           | -                                          | -          | -7                | -27                |
| Reklassifikation                                | -                    | -             | 2                    | -             | -                                          | -          | 2 <sup>1)</sup>   | -                  |
| Omregningsdifferencer                           | -3                   | -7            | -4                   | -9            | -                                          | -          | -7                | -16                |
| <b>Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året</b> | <b>-183</b>          | <b>-180</b>   | <b>-330</b>          | <b>-320</b>   | <b>-</b>                                   | <b>-</b>   | <b>-512</b>       | <b>-500</b>        |
| <b>Ultimobalance</b>                            | <b>3.903</b>         | <b>3.926</b>  | <b>3.546</b>         | <b>3.789</b>  | <b>664</b>                                 | <b>246</b> | <b>8.113</b>      | <b>7.961</b>       |

<sup>1)</sup> Reklassifikation til/fra aktiver med salg for øje SEK 8 mio. (84 mio.).

## Note 12 Leasingaftaler

### Effekt af overgangen til IFRS 16 Leasingaftaler

Koncernen har anvendt den modificerede retrospektive overgangsmetode. Det betyder, at den akkumulerede effekt af IFRS 16 er indregnet i åbningsbalancen pr. 1. januar 2019 uden omregning af sammenligningstal. Overgangseffekt på poster i koncernens balance, primo indeværende regnskabsår, vedrører brugsretsaktiver på SEK 5,5 mia. og leasingforpligtelser på SEK 5,4 mia., hvor forskellen på cirka SEK 0,1 mia. svarer til forudbetaling af leasingydelser. Dette har ingen effekt på primoeigenkapitalen. De indregnede brugsretsaktiver vedrører ejendomme med SEK 5,2 mia. og maskiner og køretøjer med SEK 0,3 mia.

Forskellen mellem de operationelle leasingforpligtelser, som er regnskabsført i henhold til IAS 17 umiddelbart før første anvendelsesdag (det vil sige pr. 31. december 2018) og leasinggæld, som er regnskabsført i henhold til IFRS 16 på første anvendelsesdag (det vil sige pr. 1. januar 2019) fremgår nedenfor;

SEK mio.

| <b>Forpligtelser ifølge operationelle leasingaftaler pr. 31. december 2018 i henhold til oplysning i årsrapporten</b> |              | <b>6.181</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Diskontering med koncernens gennemsnitlige marginale lånerente pr. 1. januar 2019 (2,3%)                              | -492         |              |
| (Udgår): kortfristede leasingaftaler, som omkostningsføres lineært                                                    | -616         |              |
| (Udgår): leasingaftaler, for hvilke det underliggende aktiv er af lav værdi, som omkostningsføres lineært             | -9           |              |
| Tilføjes: rimeligt sikre forlængelsesperioder                                                                         | 523          |              |
| (Udgår): justeringer pga. ændringer i indeks eller pris forbundet med variable afgifter                               | -128         |              |
| (Udgår) Forskudsbetalinger i henhold til aftale                                                                       | -130         |              |
| Andet                                                                                                                 | 45           |              |
| <b>Leasinggæld regnskabsført pr. den 1. januar 2019</b>                                                               | <b>5.374</b> |              |

### Effekt på koncernregnskabet

#### Koncernens resultatopgørelse

Indregning af afskrivninger på aktiver med brugsret i stedet for leasingafgifter har medført en positiv effekt på driftsresultatet. Koncernens driftsresultat er akkumuleret steget med SEK 69 mio. sammenlignet med, hvis tidligere regnskabsprincipper var blevet anvendt. Beregnet rente af leasingforpligtelserne har negativ indvirkning på de finansielle poster, netto. Udskudt skat er indregnet til differencen mellem leasingomkostninger indgået i juridiske enheder og i henhold til IFRS 16 beregnet afskrivning og rente. Koncernens resultat er akkumuleret faldet med SEK 43 mio. sammenlignet med, hvis tidligere regnskabsprincipper var blevet anvendt. I perioden er der indregnet nye kontrakter og vilkår. Opdateringerne vedrører primært leje af lokaler.

#### Balance

Koncernens balance blev pr. 31. december 2019 påvirket af brugsretsaktiver på SEK 5.813 mio samt leasingforpligtelser på SEK 5.678 mio., hvor forskellen først og fremmest handler om forskudsbetalinger. Der er opført udskudte skatteforpligtelser i forbindelse med midlertidige forskelle på SEK 11 mio.

#### Pengestrømsopgørelse

Leasingaftaler, som er opført som hhv. aktiv eller forpligtelse i koncernens balance har ingen pengestrømseffekt. Der er ingen investering i pengestrømsopgørelsen vedrørende nye leasingaftaler. Afdrag på leasingforpligtelser indregnes i finansieringsaktiviteter. Pengestrøm fra driftsaktiviteter justeres før afskrivning på brugsretsaktiver.

### Sammenlignende information, som om IFRS 16 ikke var blevet anvendt i 2019

| Uddrag af koncernens balance                          | Regnskabsførte værdier eksklusive IFRS 16 | Effekt af IFRS 16 | Koncernens balance |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| SEK mio.                                              | 31. dec. 2019                             | 31. dec. 2019     | 31. dec. 2019      |
| Brugsretsaktiver                                      | -                                         | 5.813             | 5.813              |
| Udskudte skatteaktiver                                | 480                                       | 11                | 491                |
| Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter | 1.012                                     | -189              | 823                |
| Egenkapital                                           | 3.697                                     | -43               | 3.654              |
| Langfristede leasingforpligtelser                     | -                                         | 4.476             | 4.476              |
| Kortfristede leasingforpligtelser                     | -                                         | 1.202             | 1.202              |

| Uddrag af koncernens resultatopgørelse | Regnskabsførte værdier ekskl. IFRS 16 | Effekt af IFRS 16 | Resultatopgørelse |
|----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| SEK mio.                               | Jan-dec 2019                          | Jan-dec 2019      | Jan-dec 2019      |
| <b>Driftsindtægter</b>                 | <b>38.629</b>                         | <b>-</b>          | <b>38.629</b>     |
| Personaleomkostninger                  | -16.035                               | 17                | -16.018           |
| Transportomkostninger                  | -11.411                               | 111               | -11.300           |
| Øvrige driftsomkostninger              | -9.626                                | 1.089             | -8.537            |
| Afskrivninger og nedskrivninger        | -1.443                                | -1.148            | -2.591            |
| <b>Driftsomkostninger</b>              | <b>38.516</b>                         | <b>69</b>         | <b>-38.446</b>    |
| <b>DRIFTSRESULTAT</b>                  | <b>114</b>                            | <b>69</b>         | <b>184</b>        |
| Finansielle indtægter                  | 23                                    | -                 | 23                |
| Finansielle omkostninger               | -195                                  | -123              | -318              |
| <b>Finansielle poster, netto</b>       | <b>-172</b>                           | <b>-123</b>       | <b>-295</b>       |
| <b>Resultat før skat</b>               | <b>-58</b>                            | <b>-54</b>        | <b>-111</b>       |
| Skat                                   | -139                                  | 11                | -128              |
| <b>PERIODENS RESULTAT</b>              | <b>-197</b>                           | <b>-43</b>        | <b>-239</b>       |

| Uddrag af koncernens pengestrømsopgørelse | Regnskabsførte værdier ekskl. IFRS 16 | Effekt af IFRS 16 | Pengestrømsopgørelse |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|----------------------|
| SEK mio.                                  | Jan-dec 2019                          | Jan-dec 2019      | Jan-dec 2019         |
| Pengestrøm fra driftsaktiviteter          | 1.047                                 | 1.085             | 2.132                |
| Pengestrøm fra investeringsaktiviteter    | -1.224                                | -                 | -1.224               |
| Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter   | 483                                   | -1.085            | -602                 |
| <b>PERIODENS PENGESTRØM</b>               | <b>306</b>                            | <b>-</b>          | <b>306</b>           |

**Brugsretsaktiver**

| SEK mio.                                      | Bygninger<br>& jord | Maskiner og<br>inventar | I alt        |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------|
| <b>Brugsretsaktiver pr. 1. januar 2019</b>    | <b>5.171</b>        | <b>368</b>              | <b>5.539</b> |
| Ekstra brugsretsaktiver                       | 1.242               | 196                     | 1.439        |
| Afsluttede leasingkontrakter                  | -14                 | -15                     | -30          |
| Afskrivning på brugsretsaktiver               | -1.006              | -142                    | -1.148       |
| Andet                                         | 23                  | -10                     | 13           |
| <b>Brugsretsaktiver pr. 31. december 2019</b> | <b>5.415</b>        | <b>397</b>              | <b>5.813</b> |

**Leasinggæld**

| SEK mio.                                                |              |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Leasinggæld regnskabsført pr. den 1. januar 2019</b> | <b>5.374</b> |
| Ekstra leasingforpligtelser                             | 1.407        |
| Afsluttede leasingkontrakter                            | -29          |
| Amortiserede leasingforpligtelser                       | -1.209       |
| Rente                                                   | 123          |
| Andet                                                   | 28           |
| <b>Leasinggæld regnskabsført pr. 31. december 2019</b>  | <b>5.678</b> |

**Løbetidsanalyse (udiskonterede strømme) vedrørende leasingforpligtelserne**

| SEK mio.                  |              |
|---------------------------|--------------|
| Inden for et år           | 1.348        |
| Mellem 1-2 år             | 1.149        |
| Mellem 2-3 år             | 962          |
| Mellem 3-4 år             | 755          |
| Mellem 4-5 år             | 660          |
| Over fem, men under ti år | 1.207        |
| Over ti år                | 125          |
| <b>I alt</b>              | <b>6.206</b> |

**Leasinggæld i henhold til balancen**

| SEK mio.        |              |
|-----------------|--------------|
| Kortfristet del | 1.202        |
| Langfristet del | 4.476        |
| <b>I alt</b>    | <b>5.678</b> |

PostNord har besluttet at anvende bestemmelserne om lempelsesregler i forbindelse med kortfristede leasingaftaler og aktiver med lav værdi. Dette betyder, at aftaler med kortere løbetid end 12 måneder og leasing af lav værdi indregnes med lineær omkostningsføring over leasingperioden. Eksempler på aktiver med lav værdi er computere, printere og kaffemaskiner. Omkostninger til leasing af lav værdi har i 2019 beløbet sig til SEK 33 mio. Omkostninger til korttidsleasing har i 2019 beløbet sig til SEK 334 mio.

Fremtidige pengestrømme, som koncernen vil blive eksponeret for, som ikke afspejles i værdien af leasinggælden, vedrører primært aftalte, men endnu ikke indledte leasingaftaler, som koncernen er knyttet til. Værdien af disse kontrakter udgør cirka SEK 380 mio.

Der er ikke indregnet nogen væsentlig effekt i 2019 vedrørende leasingaftaler, hvor koncernen er leasinggiver. Koncernen har ikke indregnet et resultat fra sale-and-leaseback-transaktioner i året.

I nogle tilfælde garanterer koncernen det leasede aktivs restværdi ved leasingperiodens slutning. Dette handler først og fremmest om leasede køretøjer og udgør blot mindre beløb.

Der er uudnyttede lokalearealer i ejendomme, som koncernen leaser. Ved årets slutning findes der regnskabsførte hensættelser vedrørende disse lokalearealer på SEK 23 mio.

Nogle leasingaftaler kræver, at koncernen betaler afgifter vedrørende ejendomsskat. Betaling vedrørende ejendomsskat er vurderet til at udgøre en variabel leasingafgift og indgår således ikke i værdiansættelsen af leasinggælden. Variable leasingafgifter har i 2019 beløbet sig til SEK 4 mio.

**Leasingaftaler før 1. januar 2019**

I 2018 betalte koncernen SEK 1.526 mio. i leasingafgifter vedrørende operationelle leasingaftaler. På balancedagen den 31. december 2018 udestod, med det på daværende tidspunkt gældende valutakurs- og renteniveau for koncernen, leasingafgifter vedrørende lokaler på SEK 5.781 mio. samt maskiner og inventarer på SEK 400 mio.

Leasingafgifter vedrørende finansiell leasing udgjorde i 2018 SEK 5 mio. og vedrørte maskiner og inventar. Finansielle leasingaktiver udgjorde 31. december 2018 SEK 4 mio.

**Note 13 Andele i associerede virksomheder**

| Associerede virksomheder  | Hovedsæde  | Land    | Antal aktier | Kapitalandel, % | Regnskabsført værdi, SEK mio. |
|---------------------------|------------|---------|--------------|-----------------|-------------------------------|
| e-Boks A/S                | København  | Danmark | 6.000.000    | 50              | 97                            |
| eHUBnordic ApS            | København  | Danmark | 474.999      | 25              | -2                            |
| Nordic Infrastructure A/S | Sønderborg | Danmark | 392          | 50              | 16                            |
| <b>Ultimobalance</b>      |            |         |              |                 | <b>111</b>                    |

**Note 14 Finansielle investeringsaktiver**

| SEK mio.                                                          | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Finansielle investeringsaktiver, som er anlægsaktiver</b>      |               |               |
| Kapitalforsikring                                                 | 176           | 175           |
| Andre langfristede finansielle investeringsaktiver                | 22            | 23            |
| <b>Ultimobalance</b>                                              | <b>198</b>    | <b>198</b>    |
| <b>Kortfristede investeringsaktiver, som er omsætningsaktiver</b> |               |               |
| Andre kortfristede investeringsaktiver                            | -             | 101           |
| <b>Ultimobalance</b>                                              | <b>-</b>      | <b>101</b>    |

**Note 15 Langfristede tilgodehavender**

| SEK mio.                                                                  | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Afdækkede ydelsesbaserede sygepensionsordninger målt i henhold til IAS 19 | 711           | 964           |
| Deposita, lejede lokaler                                                  | 22            | 29            |
| Andet                                                                     | 141           | 115           |
| <b>I alt</b>                                                              | <b>874</b>    | <b>1.108</b>  |

## Note 16 Udskudt skat

| SEK mio.                                | 2019               |                                        |                                                                                          |                    | 2018              |                                        |                                                                                          |                    |
|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|                                         | Primo-<br>balance  | Indregnet<br>i resultatop-<br>gørelsen | Erhvervelse/<br>afhændelse af<br>virksomhed, regn-<br>skabsført i anden<br>totalindkomst | Ultimo-<br>balance | Primo-<br>balance | Indregnet<br>i resultatop-<br>gørelsen | Erhvervelse/<br>afhændelse af<br>virksomhed, regn-<br>skabsført i anden<br>totalindkomst | Ultimo-<br>balance |
| <b>Udskudt skatteaktiv</b>              |                    |                                        |                                                                                          |                    |                   |                                        |                                                                                          |                    |
| Immaterielle anlægsaktiver              | -                  | -                                      | -                                                                                        | -                  | 30                | -30                                    | -                                                                                        | -                  |
| Hensættelser til pensioner              | 221                | 47                                     | 367                                                                                      | 635                | -                 | 49                                     | 172                                                                                      | 221                |
| Andre hensættelser                      | 59                 | 5                                      | -                                                                                        | 64                 | 71                | -12                                    | -                                                                                        | 59                 |
| Leasingforpligtelser                    | 959 <sup>1)</sup>  | 93                                     | 1                                                                                        | 1.053              | -                 | -                                      | -                                                                                        | -                  |
| Uudnyttede skattemæs-<br>sige underskud | -                  | 3                                      | -                                                                                        | 3                  | -                 | -                                      | -                                                                                        | -                  |
| Modregning af forpligtelser             | -202               | -                                      | -1.062                                                                                   | -1.264             | 22                | -                                      | -224                                                                                     | -202               |
| <b>I alt</b>                            | <b>1.037</b>       | <b>148</b>                             | <b>-694</b>                                                                              | <b>491</b>         | <b>123</b>        | <b>7</b>                               | <b>-52</b>                                                                               | <b>78</b>          |
| <i>heraf udland</i>                     | 6                  |                                        |                                                                                          | 12                 | 7                 |                                        |                                                                                          | 6                  |
| <b>Udskudt<br/>skatteforpligtelse</b>   |                    |                                        |                                                                                          |                    |                   |                                        |                                                                                          |                    |
| Immaterielle anlægsaktiver              | -44                | 23                                     | -                                                                                        | -21                | -                 | -44                                    | -                                                                                        | -44                |
| Materielle anlægsaktiver                | -279               | -29                                    | -5                                                                                       | -313               | -315              | 39                                     | -3                                                                                       | -279               |
| Brugsretsaktiver                        | -959 <sup>1)</sup> | -82                                    | -                                                                                        | -1.041             | -                 | -                                      | -                                                                                        | -                  |
| Omsætningsaktiver                       | -36                | 5                                      | -                                                                                        | -31                | -32               | -4                                     | -                                                                                        | -36                |
| Hensættelser til pensioner              | -                  | -                                      | -                                                                                        | -                  | -375              | -                                      | 375                                                                                      | -                  |
| Modregning af<br>tilgodehavender        | 202                | -                                      | 1.062                                                                                    | 1.264              | -22               | -                                      | 224                                                                                      | 202                |
| <b>I alt</b>                            | <b>-1.116</b>      | <b>-83</b>                             | <b>1.057</b>                                                                             | <b>-142</b>        | <b>-744</b>       | <b>-9</b>                              | <b>596</b>                                                                               | <b>-157</b>        |
| <i>heraf udland</i>                     | -131               |                                        |                                                                                          | -106               | -117              |                                        |                                                                                          | -131               |

<sup>1)</sup> Overgang til IFRS 16 Leasingaftaler pr. 1. januar 2019.

Tilgodehavender og forpligtelser i Sverige er nettoindregnet med SEK 1.171 mio. (222 mio.), tilgodehavender og forpligtelser i udlandet vedrørende leasingaftaler er nettoindregnet med SEK 119 mio. (-), mens andre tilgodehavender og forpligtelser er indregnet med bruttobeløb.

### Forfaldstidspunkter, skattebeløb

| SEK mio.       | Aktiverede uudnyttede<br>skattemæssige underskud |      | Uudnyttede skattemæs-<br>sige underskud, hvor<br>udskudte skatteaktiver<br>ikke blev indregnet |      |
|----------------|--------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                | 2019                                             | 2018 | 2019                                                                                           | 2018 |
| Over 3 år      | 3                                                | -    | -                                                                                              | -    |
| Forfalder ikke | -                                                | 0    | 856                                                                                            | 565  |

Uudnyttede skattemæssige underskud, hvor udskudte skatteaktiver ikke blev indregnet, udgjorde SEK 856 mio. (565 mio.) i Danmark. 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 midlertidige forskelle ikke indregnet, svarende til SEK 733 mio. (869 mio.) vedrørende Danmark.

## Note 17 Varebeholdning

| SEK mio.             | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|----------------------|---------------|---------------|
| Handelsvarer m.m.    | 60            | 54            |
| Råvarer              | 45            | 46            |
| <b>Ultimobalance</b> | <b>105</b>    | <b>100</b>    |

Hovedparten af varebeholdningens råvarer findes i Strålfors. Hovedparten af varebeholdningens handelsvarer findes i PostNord Group AB og Post Danmark A/S.

Varebeholdningen er nedskrevet med SEK 9 mio. (6 mio.).

## Note 18 Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter

| SEK mio.                        | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Forudbetalt leje                | 24            | 206           |
| Forudbetalte forsikringspræmier | 15            | 11            |
| Forudbetalt løn                 | 105           | 120           |
| Terminalafgifter                | 489           | 504           |
| Derivater                       | 2             | 16            |
| Andre poster                    | 188           | 256           |
| <b>Ultimobalance</b>            | <b>823</b>    | <b>1.113</b>  |

## Note 19 Likvide midler

| SEK mio.                                                                 | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Kasse- og bankbeholdninger                                               | 2.589         | 2.638         |
| Kortfristede investeringsaktiver, som kan sidestilles med likvide midler | 809           | 450           |
| <b>Ultimobalance</b>                                                     | <b>3.398</b>  | <b>3.088</b>  |

Kortfristede investeringsaktiver er klassificeret som likvide midler, hvis de let kan konverteres til kassebeholdninger, har en løbetid på højst 3 måneder fra anskaffelsestidspunktet og indebærer en ubetydelig risiko for værdiudsving. Bankindskud og investeringsaktiver findes i modparter med en rating, der mindst svarer til Standard & Poor's BBB-rating eller visse ikke-ratede statsejede virksomheder.

## Note 20 Resultat pr. aktie

| SEK                       | 2019         | 2018         |
|---------------------------|--------------|--------------|
| <b>Resultat pr. aktie</b> | <b>-0,12</b> | <b>-0,53</b> |

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 udværende virkning.

## Note 21 Rentebærende forpligtelser

| SEK mio.                                       | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Langfristede rentebærende forpligtelser</b> |               |               |
| Gæld til kreditforeninger                      | 3.695         | 1.593         |
| Langfristede leasingforpligtelser              | 4.476         | -             |
| Andre langfristede forpligtelser               | 176           | 176           |
| <b>Ultimobalance</b>                           | <b>8.347</b>  | <b>1.770</b>  |
| <b>Kortfristede rentebærende forpligtelser</b> |               |               |
| Gæld til kreditforeninger                      | -             | 1.619         |
| Kortfristede leasingforpligtelser              | 1.202         | -             |
| <b>Ultimobalance</b>                           | <b>1.202</b>  | <b>1.619</b>  |

Se også note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter.

## 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 særlig aftale i forbindelse med selskabsdannelsen. Postens Pensionsstiftelse forvalter pensionsforpligtelser 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. PostNords Försäkringsförening hører under den svenske lov om offentligt støttede foreninger (1972:262) og er under tilsyn af den svenske Finansinspektion. Det betyder blandt andet, at PostNords Försäkringsförening skal have et kapitalgrundlag, der overstiger den nødvendige solvensmargin. Koncernens pensionsaktiver er for 100 (100)% vedkommende relateret til optjente pensionsydelse i de svenske selskaber.

| Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser, SEK mio.                                        | 2019          | 2018          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Pensionsforpligtelse, primobalance</b>                                                             | <b>22.628</b> | <b>21.103</b> |
| Omkostninger vedrørende beskæftigelse i indeværende år <sup>1)</sup>                                  | 310           | 345           |
| Renteomkostninger <sup>2)</sup>                                                                       | 485           | 491           |
| Aftalepensioner                                                                                       | 25            | 35            |
| Udbetaling af ydelser                                                                                 | -1.168        | -1.124        |
| Aktuarmæssige gevinster (-) og tab (+) - ændring i finansielle skøn <sup>3)</sup>                     | 2.787         | 1.301         |
| Aktuarmæssige gevinster (-) og tab (+) - ændring i demografiske skøn <sup>3)</sup>                    | 148           | 167           |
| Aktuarmæssige gevinster (-) og tab (+) - erfarings-baserede <sup>3)</sup>                             | 143           | 310           |
| <b>Pensionsforpligtelse, ultimobalance</b>                                                            | <b>25.358</b> | <b>22.628</b> |
| <b>Dagsværdi af ordningens aktiver, primobalance</b>                                                  | <b>20.271</b> | <b>21.020</b> |
| Renteindtægter                                                                                        | 434           | 498           |
| Indskudte midler fra arbejdsgiveren                                                                   | 181           | 236           |
| Udbetalte midler til arbejdsgiveren                                                                   | -1.103        | -1.188        |
| Udbetaling af ydelser                                                                                 | -70           | -67           |
| Faktisk afkast gevinst (+) og tab (-) på renteindtægter                                               | 1.698         | -228          |
| <b>Dagsværdi af ordningens aktiver, ultimobalance</b>                                                 | <b>21.411</b> | <b>20.271</b> |
| <b>Ændringer i nettoaktiver eller nettopassiver</b>                                                   |               |               |
| Nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser                                                          | 25.358        | 22.628        |
| Dagsværdi af ordningens aktiver                                                                       | -21.411       | -20.271       |
| <b>Netto (aktiv -, passiv +) ultimo året eksklusive særlig indkomstskat<sup>4)</sup></b>              | <b>3.947</b>  | <b>2.357</b>  |
| Arbejdsskatter                                                                                        | 26            | 26            |
| Særlig indkomstskat                                                                                   | 739           | 409           |
| <b>Netto (aktiv -, passiv +) i balancen inklusive arbejdsskatter og effekt af særlig indkomstskat</b> | <b>4.712</b>  | <b>2.792</b>  |

- <sup>1)</sup> Omkostninger til optjening består af SEK 284 mio. (317 mio.) relateret til afdækkede ordninger og resten til uafdækkede ordninger.
- <sup>2)</sup> Af renteomkostningerne kan SEK 437 mio. (436 mio.) henføres til afdækkede ordninger og resten til uafdækkede ordninger.
- <sup>3)</sup> Af aktuarmæssige gevinster og tab kan SEK 2.686 mio. (1.644 mio.) henføres til afdækkede ordninger og resten til uafdækkede ordninger.
- <sup>4)</sup> Der er ingen aktiver vedrørende pensionsordninger, som udgøres af selskabets egne omsættelige finansielle instrumenter eller ejendomme, som anvendes af selskabet.

| Specifikation netto, passiv og aktiv, SEK mio.                | 2019                  |                     |                |              | 2018                  |                     |                |              |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------|--------------|-----------------------|---------------------|----------------|--------------|
|                                                               | Netto passiv og aktiv | Særlig indkomstskat | Arbejdsskatter | I alt        | Netto passiv og aktiv | Særlig indkomstskat | Arbejdsskatter | I alt        |
| Afdækkede ydelsesbaserede sygepensionsordninger <sup>1)</sup> | -711                  | -                   | -              | -711         | -964                  | -                   | -              | -964         |
| Uafdækkede usikrede pensioner <sup>2)</sup>                   | 957                   | 233                 | -              | 1.191        | 929                   | 225                 | -              | 1.155        |
| Arbejdsskatter <sup>2)</sup>                                  | -                     | -                   | 26             | 26           | -                     | -                   | 26             | 26           |
| Afdækkede pensioner <sup>3)</sup>                             | 2.173                 | 527                 | -              | 2.700        | 1.213                 | 294                 | -              | 1.508        |
| Uafdækkede sikrede pensioner <sup>3)</sup>                    | 1.528                 | -21                 | -              | 1.507        | 1.178                 | -110                | -              | 1.068        |
|                                                               | <b>3.947</b>          | <b>739</b>          | <b>26</b>      | <b>4.712</b> | <b>2.357</b>          | <b>409</b>          | <b>26</b>      | <b>2.792</b> |

<sup>1)</sup> Indregnes i Langfristede tilgodehavender.

<sup>2)</sup> Indregnes i Andre hensættelser.

<sup>3)</sup> Indregnes i Pensioner.



## Note 22, forts.

Koncernen forventer at foretage udbetalinger i 2020 vedrørende ydelsesbaserede ordninger på SEK 1.138 mio. (1.076 mio.). Pensionsforpligtelsernes væggede varighed er 14 (14) år.

Når pensionsordningernes værdi overstiger nutidsværdien af pensionsberegningen, medfører det et aktiv for koncernen (se langfristede tilgodehavender).

**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 gå på pension ved 60- eller 63-årsalderen. Det er en forudsætning, at den ansatte er fyldt 28 år senest 1. januar 1992 og er fortsat i samme stilling. Den samlede forpligtelse efter svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandlagen) udgør pr. 31. december 2019 SEK 1.522 mio. (1.789 mio.) for pensioner i henhold til overgangsbestemmelserne. De seneste år har vist en øget udnyttelse af overgangsbestemmelserne, og der er foretaget en erfaringsjustering med 10 (10) procentpoint, til at 60% i gennemsnit vil udnytte overgangsbestemmelserne. Hensættelsen til denne andel bestemmes af den samlede forpligtelse. Den indregnede forpligtelse udgør SEK 1.103 mio. (1.035 mio.), inkl. særlig indkomstskat. Forpligtelsen indgår i saldoen for Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner.

PostNord ifalder en forpligtelse, det såkaldte endelige ansvar (sistahands-ansvar), som PostNord Group AB overtog i forbindelse med virksomhedens selskabsdannelse. Baseret på tilgængelig information er forpligtelsen pr. 31. december 2019 beregnet til SEK 84 mio. (104 mio.) inklusive særlig indkomstskat. 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 2018 SEK 37 mio. (31 mio.). PostNord ifalder stadig et såkaldt værdisikrings- og bruttosamordningsansvar for disse pensionsforpligtelser.

| Omkostninger og indtægter, ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger, SEK mio. | 2019         | 2018         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Omkostninger vedrørende beskæftigelse i indeværende år                                    | 310          | 345          |
| Renteomkostninger (+) og renteindtægter (-) <sup>1)</sup>                                 | 51           | -26          |
| Aftalepensioner                                                                           | 25           | 35           |
| <b>Ydelsesbaserede pensionsordninger</b>                                                  | <b>386</b>   | <b>353</b>   |
| <b>Bidragsbaserede pensionsordninger</b>                                                  | <b>868</b>   | <b>782</b>   |
| Andre pensionsomkostninger                                                                | 76           | 32           |
| Indregnes i finansielle poster, netto                                                     | -51          | 26           |
| <b>I alt, pensionsomkostninger</b>                                                        | <b>1.279</b> | <b>1.194</b> |

<sup>1)</sup> Renteomkostninger og renteindtægter indregnes i finansielle poster, netto.

**Forsikringstekniske beregningsskøn**

Den forsikringstekniske værdiansættelse 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. 2019 | 31. dec. 2018 | 31. dec. 2017 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Diskonteringsrente              | 1,40          | 2,20          | 2,40          |
| Fremtidige årlige lønstigninger | 2,40          | 2,40          | 2,40          |
| Ændring i indkomstgrundbeløb    | 3,00          | 3,00          | 3,00          |
| Inflation                       | 1,75          | 1,75          | 1,50          |
| Personaleomsætning              | 4,50          | 4,50          | 4,50          |
| Skønnet levetid                 | FFFS 2007:31  | FFFS 2007:31  | FFFS 2007:31  |

Omkostningerne for 2019 er baseret på de aktuarmæssige skøn, som blev fastsat primo året. Ved udgangen af 2019 har PostNord fastlagt skøn, som anvendes ved beregningen af udfaldet pr. 31. december 2019. Disse aktuarmæssige skøn indgår ligeledes i prognosen for omkostningerne i 2020. Der er taget højde for, at samtlige skøn, som indgår i værdien, på langt 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 løftet for den løn, der ligger til grund for beregning af pensionen i det almene pensionssystem. Koncernen har valgt at ansætte et inflationsskøn på 1,75%. Dette afspejler finansmarkedsaktørernes syn på inflation i prissætningen af rentebærende værdipapirer, dvs. implicit inflation. Personaleomsætningen er udtryk for den samlede forventning til den fremtidige forretningsudvikling, stigningen i reallønnen og den nødvendige produktivitetsudvikling for at opretholde lønsmønstret 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 senere dødelighedsundersøgelse, DUS14. PostNord er ikke en servicevirksomhed i den forstand, men demografien stemmer godt overens med 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 udgjorde SEK 21.411 mio. (20.271 mio.). Den største del af koncernens aktiver i pensionsordninger er placeret i Postens Pensionsstiftelse, SEK 19.967 mio. (18.570 mio.). Andre aktiver vedrørende pensionsordninger består af aktiver i PostNords Forsikringsforening, SEK 1.408 mio. (1.670 mio.) og pensionsforsikring hos Skandia, SEK 37 mio. (31 mio.). Faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger udgjorde SEK 2.132 mio. (269 mio.), heraf renteindtægter på SEK 434 mio. (518 mio.).

Pensionsstiftelsens aktiviteter reguleres af en investeringspolitik, som fastlægges af stiftelsens bestyrelse. Det er stiftelsens overordnede mål at forvalte kapitalen under hensyntagen til koncernens pensionsforpligtelser, 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.

Stiftelsens allokeringstrategi er baseret på ALM-studier (Asset Liability Management). Prognosen for pensionsforpligtelser stilles på grundlag af aktivernes forventede afkast, risiko samt historiske korrelationer for at fastlægge en relevant fordeling af aktiver og risikoniveau. Allokeringen af aktiver og stiftelsens forvaltning skal tilgodese, at det langsigtede afkastmål opnås med et begrundet og rimeligt risikoniveau. Det realiserede afkast fra forvaltningen varierer år for år som følge af forskellige 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 (33)% af stiftelsens aktiver handles på et aktivt marked. Fordelingen af aktiver for Postens Pensionsstiftelse beløber sig pr. 31. december 2019 til rentebærende og high yield SEK 3.087 mio. (2.502 mio.), likviditet inklusive terminsforsretninger SEK mio. 1.581 (1.989 mio.), unoterede aktiver SEK 10.633 mio. (10.378 mio.), aktier SEK 3.974 mio. (3.701 mio.) og råvarer 692 (-).

**Følsomhedsanalyse**

Ved udgangen af 2019 har PostNord afdækkede pensionsforpligtelser på SEK 22.874 mio. (20.330 mio.) og aktiver vedrørende pensionsordninger på SEK 21.411 mio. (20.271 mio.). Ud over afdækkede forpligtelser er pensionsgælden indregnet i balancen fordelt mellem sikrede pensionsforpligtelser på SEK 1.529 mio. (1.381 mio.) og usikrede pensionsforpligtelser på SEK 955 mio. (916 mio.). Koncernens pensionsforpligtelser værdiansættes på basis af de ovenfor angivne aktuarmæssige skøn, og aktiverne tilknyttet pensionsordninger værdiansættes til dagsværdi. Hvad angår de såkaldte overgangsbestemmelser (ØB-rätt), hensættes 60% af de samlede forpligtelser i henhold til disse bestemmelser, en stigning i 2019 fra 50%, en erfaringsmæssigt skønnet udnyttelsesgrad. Der tages desuden hensyn til særlig indkomstskat. En eventuel ændring af forpligtelserne efter overgangsbestemmelserne i forbindelse med ændret udnyttelsesgrad indregnes som indtægt eller omkostning. Se tabellen for at aflæse effekten af en ændret udnyttelsesgrad af overgangsbestemmelserne.

## Note 22, forts.

|                                                                                                   |             | Resultateffekt                                 |                              | Effekt på balanceposter og anden totalindkomst |                                             |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Følsomhedsanalyse<br>ekskl. særlig indkomstskat på pensioner,<br>SEK mio.                         | Ændring     | Prognosticeret<br>omkostning<br>(service cost) | Finansielle<br>poster, netto | Effekt på<br>pensionsforplig-<br>telser        | Effekt på<br>markedsværdien<br>af aktiverne | Effekt,<br>efter skat,<br>anden totalind-<br>komst |
| Aktuarmæssige skøn                                                                                |             |                                                |                              |                                                |                                             |                                                    |
| Ændring af diskonteringsrente<br>samt forventet afkast på aktiver<br>vedrørende pensionsordninger | +0,1%-point | 6                                              | 2                            | -381                                           | -                                           | -303                                               |
|                                                                                                   | -0,1%-point | -7                                             | -1                           | 391                                            | -                                           | 311                                                |
| Ændring af faktisk afkast på aktiver<br>vedrørende pensionsordninger                              | +0,1%-point | -                                              | -                            | -                                              | -21                                         | -17                                                |
|                                                                                                   | -0,1%-point | -                                              | -                            | -                                              | 21                                          | 17                                                 |
| Ændring af løn                                                                                    | +0,5%-point | -16                                            | -4                           | 312                                            | -                                           | 249                                                |
|                                                                                                   | -0,5%-point | 12                                             | 3                            | -244                                           | -                                           | -194                                               |
| Ændring af indkomstgrundbeløb                                                                     | +0,5%-point | 4                                              | 1                            | -62                                            | -                                           | -49                                                |
|                                                                                                   | -0,5%-point | -5                                             | -1                           | 81                                             | -                                           | 64                                                 |
| Ændring af inflation                                                                              | +0,5%-point | -27                                            | -26                          | 1.851                                          | -                                           | 1.473                                              |
|                                                                                                   | -0,5%-point | 22                                             | 23                           | -1.620                                         | -                                           | -1.290                                             |
| Levetid, år                                                                                       | +1 år       | -12                                            | -15                          | 1.082                                          | -                                           | 861                                                |
|                                                                                                   | -1 år       | 12                                             | 15                           | -1.061                                         | -                                           | -844                                               |
| Udnyttelsesgrad af overgangsbestemmelser                                                          |             |                                                |                              |                                                |                                             |                                                    |
| Ændring i udnyttelsesgrad af<br>overgangsbestemmelser                                             | +0,5%-point | -1                                             | -1                           | 74                                             | -                                           | 59                                                 |
|                                                                                                   | -0,5%-point | 1                                              | 1                            | -74                                            | -                                           | -59                                                |

## Note 23 Andre hensættelser

| 2019 jan-dec, SEK mio.                                | Primobalance | Hensættelser | Tilbageførsler | Udnyttelser   | Omregningseffekt | Ultimobalance |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|------------------|---------------|
| <b>Omstruktureringstiltag</b>                         |              |              |                |               |                  |               |
| Hensættelse til personaleafvikling og øvrig afvikling | 3.147        | 252          | -5             | -1.133        | 110              | 2.371         |
| <b>Usikrede pensionsforpligtelser</b>                 |              |              |                |               |                  |               |
| Særlig indkomstskat                                   | 227          | 9            | -              | -54           | 51               | 233           |
| Usikrede pensionsforpligtelser                        | 929          | 38           | -              | -223          | 213              | 957           |
| <b>Andet</b>                                          |              |              |                |               |                  |               |
| Arbejdsskader                                         | 26           | 1            | -              | -             | 1                | 26            |
| Hensættelse til jubilæumsgratualer                    | 44           | -            | -              | -3            | 2                | 43            |
| <b>I alt</b>                                          | <b>4.372</b> | <b>300</b>   | <b>-5</b>      | <b>-1.413</b> | <b>377</b>       | <b>3.631</b>  |
| <i>Heraf kortfristet</i>                              | <i>980</i>   |              |                |               |                  | <i>1.083</i>  |
| <i>Heraf langfristet</i>                              | <i>3.392</i> |              |                |               |                  | <i>2.548</i>  |

| Forventede betalinger, SEK mio.                  | 1 år         | 2 år         | 3 år       | > 3 år     |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|
| Omstruktureringstiltag                           | 1.078        | 875          | 67         | 351        |
| Usikrede pensionsforpligtelser <sup>1), 2)</sup> | 95           | 128          | 147        | 570        |
| Arbejdsskader <sup>2)</sup>                      | 3            | 3            | 3          | 20         |
| Hensættelse til jubilæumsgratualer               | 5            | 4            | 4          | 30         |
| <b>I alt</b>                                     | <b>1.181</b> | <b>1.010</b> | <b>221</b> | <b>971</b> |

<sup>1)</sup> De forventede betalinger til usikrede pensioner (ekskl. særlig indkomstskat) er beregnet efter IAS 19. Usikrede pensionsforpligtelser og arbejdsskader indregnes i deres helhed som langfristede hensættelser.

<sup>2)</sup> De forventede betalinger afviger fra de regnskabsførte hensættelser, da hensættelserne er beregnet efter nutidsværdien.

| 2018 jan-dec, SEK mio.                                | Primobalance | Hensættelser | Tilbageførsler | Udnyttelser | Omregningseffekt | Ultimobalance |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------|------------------|---------------|
| <b>Omstruktureringstiltag</b>                         |              |              |                |             |                  |               |
| Hensættelse til personaleafvikling og øvrig afvikling | 1.127        | 2.623        | -9             | -640        | 46               | 3.147         |
| <b>Usikrede pensionsforpligtelser</b>                 |              |              |                |             |                  |               |
| Særlig indkomstskat                                   | 214          | 10           | -              | -60         | 63               | 227           |
| Usikrede pensionsforpligtelser                        | 884          | 42           | -              | -249        | 253              | 929           |
| <b>Andet</b>                                          |              |              |                |             |                  |               |
| Arbejdsskader                                         | 32           | -            | -              | -           | -7               | 26            |
| Hensættelse til jubilæumsgratualer                    | 58           | 1            | -              | -16         | 2                | 44            |
| <b>I alt</b>                                          | <b>2.316</b> | <b>2.676</b> | <b>-9</b>      | <b>-966</b> | <b>356</b>       | <b>4.372</b>  |
| <i>Heraf kortfristet</i>                              | <i>592</i>   |              |                |             |                  | <i>980</i>    |
| <i>Heraf langfristet</i>                              | <i>1.724</i> |              |                |             |                  | <i>3.392</i>  |

## Note 23, forts.

**Hensættelser til omstruktureringstiltag**

De regnskabsførte hensættelser omfatter primært omstruktureringstiltag vedrørende personale. Tidligere års hensættelser vedrørte primært omstruktureringstiltag til afvikling af personale i Danmark med særlige vilkår i forbindelse med omstillingen til en ny produktionsmodel. 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.

Hensættelser og tilbageførsler til omstruktureringer med resultatpåvirkning af personaleomkostninger beløb sig til SEK 206 mio. (2.595 mio.). Hensættelser og tilbageførsler til omstruktureringer med resultatpåvirkning af andre omkostninger beløb sig til SEK 41 mio. (19 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 1.133 mio. (640 mio.). Diskonteringseffekten indregnes i resultatopgørelsens finansielle poster. Omregningsdifferencer 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 gå på pension ved 60- eller 63-årsalderen. Der er desuden taget hensyn til særlig indkomstskat.

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).

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 betalingsperioden strækker sig over flere år, diskonteres normalt til nutidsværdi. Diskonteringseffekter, som indgår i årets ændringer, præsenteres separat, når de udgør væsentlige beløb. Hensættelser af usikrede pensioner har en betalingsperiode, som strækker sig over flere år. For denne hensættelse præsenteres der ikke en separat beregning af nutidsværdi, idet der henvises til IAS 19. Se desuden note 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. 2019 | 31. dec. 2018 |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Hensættelse til solgte, men endnu ikke anvendte frimærker | 454           | 329           |
| Skyldige lønomkostninger                                  | 365           | 387           |
| Forpligtelser til feriepenge                              | 1.048         | 1.206         |
| Bidrag til social sikring                                 | 269           | 300           |
| Terminalafgifter                                          | 478           | 340           |
| Derivater                                                 | 71            | 13            |
| Andre poster                                              | 754           | 764           |
| <b>I alt</b>                                              | <b>3.439</b>  | <b>3.339</b>  |

## Note 25 Sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser

| SEK mio.                                          | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Sikkerhedsstillelse for egne forpligtelser</b> |               |               |
| Pant i fast ejendom <sup>1)</sup>                 | 303           | 364           |
| Pantsatte aktiver <sup>2)</sup>                   | 218           | 219           |
| <b>I alt</b>                                      | <b>521</b>    | <b>583</b>    |
| <b>Eventualforpligtelser</b>                      |               |               |
| Garantiforpligtelser, PRI                         | 86            | 90            |
| Garantiforpligtelser, andre                       | 1             | 13            |
| <b>I alt</b>                                      | <b>87</b>     | <b>103</b>    |

<sup>1)</sup> Sikkerhed for andel af Langfristede rentebærende forpligtelser.

<sup>2)</sup> Vedrører kapitalforsikringer samt sikkerhed for del af leje.

**Tvister**

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 2019 havde koncernen indgåede aftaler om anskaffelse af materielle anlægsaktiver. Disse beløb sig til SEK 272 mio. (347 mio.) og vedrørte først og fremmest transport- og sorteringsudstyr samt køretøjer. Hovedparten af forpligtelserne forventes at være indfriet i slutningen af 2020.

## 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 risikostyring. Group Treasury har ansvaret for at udfærdige instruktioner og anvisninger samt støtte, rådgive og koordinere koncernens aktiviteter for at sikre efterlevelse af finanspolitikken. Koncernens finansielle risikostyring skal støtte koncernens mål og strategier gennem 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, elprisrisiko, brændselsrisiko og markedsrisiko i kapitalforvaltningen. Målet med risikostyring er, at finansielle risici ikke i væsentligt omfang skal påvirke koncernens resultater og finansielle stilling negativt. Finansielle resultat- og pengestrømsrisici skal til hver en tid identificeres. Kredit- og markedsrisici (valuta, rente, elpris, brændselspris) skal håndteres forretningsmæssigt og proaktivt ved for eksempel at indgå derivatkontrakter eller anmode om sikkerheder for at begrænse kreditrisici.

Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser skal ydes restriktivt i overensstemmelse med koncernens delegeringsregler.

### 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. Koncernen koordinerer primært finansiering gennem koncernens moderselskab. Adgang til likvide midler sikres via koncernkontoen. Over-skudslikviditet skal placeres i instrumenter, som er godkendte inden for rammerne af maksimal kreditrisiko. Der må også ske investering i udenlandsk valuta, forudsat at valutarisikoen afdækkes.

### Risikodefinitioner og -politik

#### Refinansieringsrisiko

Med refinansieringsrisiko menes risikoen for, at likvide midler ikke er tilgængelige, og/eller at finansiering ikke kan opnås eller kun kan opnås 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.). En del af koncernens finansielle beredskab udgøres af udnyttede bekræftede revolving kreditlestiliteter på SEK 2.000 mio. (2.000 mio.), som løber til 2021.

| Likviditetsberedskab<br>SEK mio.                                   | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Likvide midler                                                     | 3.398         | 3.088         |
| Kortfristede likvide investeringsaktiver                           | -             | 101           |
| Udnyttede langfristede bekræftede lånelimts                        | 2.000         | 2.000         |
| Kortfristede ubekræftede rentebærende forpligtelser ekskl. leasing | -             | -1.614        |
| <b>Netto likviditetsberedskab</b>                                  | <b>5.398</b>  | <b>3.574</b>  |

### 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 betalingsevne. Kreditrisiko opstår dels ved salg til kunder, ved godkendelse 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 balanceres. Ved investering af likvide midler håndteres kreditrisikoen ved at investere med lav kreditrisiko samt at anvende risikospredning. Kreditrisiko skal begrænses gennem løbende kreditvurdering af større kreditter samt opfølgning på kredit- og betalingsinformationer.

### Kreditrisiko i forbindelse med tilgodehavender fra salg

Kreditrisikoen i forbindelse med kreditsalg styres af de respektive landeorganisationer, og samtlige kunder underkastes en kreditvurdering inden første kreditgivning. Denne vurdering er baseret på oplysninger fra kreditoplysningsvirksomheder.

### Kreditrisiko i finansiell virksomhed

Kreditrisiko i forbindelse med finansielle 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 modregnes i tilfælde af indstillede betalinger eller insolvens hos modparten. Ved modpartens "event of default" kan gæld i forbindelse med renteswaps og valutaderivater modregnes af tilsvarende fordring. ISDA-aftalerne er indregnet brutto, se note 18 og note 24.

| Aldersanalyse for tilgodehavender fra salg<br>SEK MIO. | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Ikke-forfaldne tilgodehavender fra salg                | 3.900         | 3.960         |
| <b>Forfaldne, men ikke nedskrevne:</b>                 |               |               |
| 1-30 dage                                              | 798           | 866           |
| 31-90 dage                                             | 108           | 118           |
| >90 dage                                               | 154           | 94            |
| <b>I alt</b>                                           | <b>4.961</b>  | <b>5.037</b>  |
| Reserve for forventede kredittab                       | -33           | -28           |
| <b>I alt</b>                                           | <b>4.928</b>  | <b>5.009</b>  |

| Reserve for forventede kredittab<br>SEK MIO. | jan-dec 2019 | jan-dec 2018 |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Primobalance</b>                          | <b>-28</b>   | <b>-33</b>   |
| Hensættelser                                 | -18          | -17          |
| Udnyttelser/tilbageførsler                   | 13           | 22           |
| <b>Ultimobalance</b>                         | <b>-33</b>   | <b>-28</b>   |

Konstaterede kredittab udgjorde SEK 16 mio. (11 mio.).

### 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 resultatfølsomhed. En længere rentebinding øger stabiliteten i resultatet, men kan samtidig være en ulempe ved nedgang i markedsrenten. Det er koncernens politik at begrænse resultatfølsomheden ved ændrede markedsrenter og at efterstræbe attraktive kapitalomkostninger. Resultatfølsomhed styres ved hjælp af et rentebindingsmål for koncernens udestående rentebærende gæld inklusive derivater.

### Følsomhedsanalyse renterisiko

| Balancepost       | Ændring af<br>markedsrente: | 2019<br>Resultateffekt,<br>SEK mio. | 2018<br>Resultateffekt,<br>SEK mio. |
|-------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Likvide midler    | +/- 1 procentpoint          | +/-33                               | +/- 32                              |
| Rentebærende gæld | +/- 1 procentpoint          | -/+17                               | - / +19                             |

### Valutarisiko

Med valutakursrisiko menes risikoen for, at værdien af aktiver og forpligtelser i udenlandsk valuta ændres ved ændrede valutakurser. Koncernen driver virksomhed i et antal lande og gennemfører transaktioner i flere udenlandske valutaer, hvilket indebærer en risiko i forhold til valutakursudsving. Det antages ved beregning af valutakursrisikoen, at der ikke foreligger valutarisiko mellem EUR og DKK, så længe Danmark deltager i ERM 2. Valutaeksponering i en enkelt valuta måles som nettoposition. Samlet valutaeksponering beregnes som summen af absolutværdierne for nettoeksponering i enkelte valutaer. Dette påvirker både transaktionseksponering og omregningseksponering.

## Note 27, forts.

**Elprisisiko**

Med elprisisiko menes risikoen for, at udsving i markedspriser øger eller reducerer omkostningerne til elforsyning. Elprisisikoen kan begrænses gennem aftaler med leverandører eller ved at anvende terminkontrakter. Det er koncernens politik at stræbe efter attraktive omkostninger til elforsyning.

**Brændselsprisisiko**

Med brændselsprisisiko menes risikoen for, at udsving i markedspriser øger eller reducerer omkostningerne til koncernens brændstofforsyning. Brændselsprisisikoen håndteres primært via brændselsprisklausuler i kunde- og leverandøraftaler, men der kan også benyttes terminkontrakter. Det er koncernens politik at stræbe efter attraktive økonomiske omkostninger til brændstofforbrug.

**Transaktionseksponering via kontrakter**

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

**Transaktionseksponering**

Hovedparten af fakturering, indkøb og lønninger er i det respektive koncerns selskabs valuta. Der foretages hovedsageligt valutasikring for grænseoverskridende kommunikations- og logistiktjenester. Transaktionseksponering reduceres ved at matche ind- og udbetalingsstrømmene i den pågældende valuta og indgå terminkontrakter i valuta. Ud over valutastrømme i forbindelse med kontrakter kan også anslåede valutastrømme op til 12 måneder inkluderes. Transaktionseksponering håndteres af de respektive koncernselskaber, som har ansvaret for at identificere virksomhedens valutarisiko. Valutaer med størst bruttoposition anføres separat i tabellen Transaktionseksponering.

**Transaktionseksponering**

| Valuta i SEK mio. | 2019       |             |               | 2018      |            |               |
|-------------------|------------|-------------|---------------|-----------|------------|---------------|
|                   | Position   | Sikret      | Nettoposition | Position  | Sikret     | Nettoposition |
| EUR / DKK         | -55        | 44          | -11           | -89       | 32         | -57           |
| NOK               | 339        | -323        | 16            | -26       | 22         | -4            |
| USD               | -75        | 84          | 9             | 68        | -20        | 48            |
| Anden valuta      | 126        | -150        | -24           | 99        | -80        | 20            |
| <b>I alt</b>      | <b>335</b> | <b>-345</b> | <b>-10</b>    | <b>53</b> | <b>-46</b> | <b>7</b>      |

**Omregningseksponering**

Omregningseksponering defineres som værdien af nettoaktiver i udenlandske koncernselskaber og opstår i koncernen ved omregning til moderselskabets funktionelle valuta. Det er koncernens politik, at omregningseksponering udgør en acceptabel risiko under forudsætning af, at koncernen ikke risikerer finansielle mål eller overtrædelse af finansielle konventioner. Derfor begrænses omregningseksponeringen kun ved en årlig justering af koncernselskabernes kapitalstruktur, og når moderselskabet finansieres i andre valutaer end den funktionelle for at sikre naturlig afdækning.

**Koncernens omregningseksponering**

| Valuta       | 2019         |            |           | 2018         |            |           |
|--------------|--------------|------------|-----------|--------------|------------|-----------|
|              | SEK mio.     | %          | +/-1%     | SEK mio.     | %          | +/-1%     |
| DKK          | 2.157        | 41         | 22        | 1.320        | 33         | 13        |
| EUR          | 748          | 14         | 7         | 534          | 13         | 5         |
| NOK          | 2.149        | 41         | 21        | 2.024        | 51         | 20        |
| Anden valuta | 146          | 3          | 1         | 126          | 3          | 1         |
| <b>I alt</b> | <b>5.200</b> | <b>100</b> | <b>52</b> | <b>4.003</b> | <b>100</b> | <b>40</b> |

| Udløb i henhold til kontrakt<br>rentebærende forpligtelser pr. 31. december 2019, SEK mio. | Nominelt<br>beløb | inden for<br>0-1 år | inden for<br>1-2 år | inden for<br>2-3 år | inden for<br>3-4 år | inden for<br>4-5 år | Senere       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Obligationslån                                                                             | 2.400             | -                   | 500                 | 500                 | 800                 | 600                 | -            |
| Gæld til kreditforeninger                                                                  | 1.301             | -                   | -                   | -                   | -                   | 200                 | 1.101        |
| Virksomhedscertifikater                                                                    | -                 | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -            |
| <b>I alt, rentebærende forpligtelser</b>                                                   | <b>3.701</b>      | <b>-</b>            | <b>500</b>          | <b>500</b>          | <b>800</b>          | <b>800</b>          | <b>1.101</b> |
| Rentebetalinger                                                                            |                   | 47                  | 46                  | 39                  | 36                  | 24                  | 19           |
| Renteswap                                                                                  |                   |                     |                     |                     |                     |                     |              |
| - Forpligtelser                                                                            |                   | 1                   | 1                   | 0                   | -                   | -                   | -            |
| - Tilgodehavender                                                                          |                   | 0                   | 0                   | 0                   | -                   | -                   | -            |
| <b>I alt, anslåede rentebetalinger</b>                                                     |                   | <b>48</b>           | <b>47</b>           | <b>39</b>           | <b>36</b>           | <b>24</b>           | <b>19</b>    |
| <b>I alt, netto</b>                                                                        |                   | <b>48</b>           | <b>547</b>          | <b>539</b>          | <b>836</b>          | <b>824</b>          | <b>1.120</b> |

| Udløb i henhold til kontrakt<br>rentebærende forpligtelser pr. 31. december 2018, SEK mio. | Nominelt<br>beløb | inden for<br>0-1 år | inden for<br>1-2 år | inden for<br>2-3 år | inden for<br>3-4 år | inden for<br>4-5 år | Senere     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------|
| Obligationslån                                                                             | 2.250             | 950                 | -                   | 500                 | -                   | 800                 | -          |
| Gæld til kreditforeninger                                                                  | 361               | 64                  | -                   | -                   | -                   | -                   | 297        |
| Virksomhedscertifikater                                                                    | 600               | 600                 | -                   | -                   | -                   | -                   | -          |
| Finansielle leasingforpligtelser                                                           | 3                 | 2                   | 1                   | -                   | -                   | -                   | -          |
| <b>I alt, rentebærende forpligtelser</b>                                                   | <b>3.214</b>      | <b>1.616</b>        | <b>1</b>            | <b>500</b>          | <b>-</b>            | <b>800</b>          | <b>297</b> |
| Rentebetalinger                                                                            |                   | 20                  | 16                  | 15                  | 12                  | 11                  | 9          |
| Renteswap                                                                                  |                   |                     |                     |                     |                     |                     |            |
| - Forpligtelser                                                                            |                   | 1                   | 1                   | 1                   | -                   | -                   | -          |
| - Tilgodehavender                                                                          |                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -          |
| <b>I alt, anslåede rentebetalinger</b>                                                     |                   | <b>21</b>           | <b>17</b>           | <b>16</b>           | <b>12</b>           | <b>11</b>           | <b>9</b>   |
| <b>I alt, netto</b>                                                                        |                   | <b>1.637</b>        | <b>18</b>           | <b>516</b>          | <b>12</b>           | <b>811</b>          | <b>306</b> |

Kortfristede forpligtelser består primært af leverandørgæld, øvrige kortfristede forpligtelser og terminalafgifter forfalder hovedsageligt inden for 12 måneder fra balancedagen.

**Markedsrisiko i kapitalforvaltning**

Kapitalforvaltning sker i de til koncernen nærtstående enheder Postens Pensionsstiftelse og PostNord Försäkringsforening. 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 2019                                     |                                                   |                                                             |                                                                      |                                                         |                     |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|------------|
|                                                                                    | Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via anden totalindkomst | Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris | Regnskabsført værdi | Dagsværdi  |
| Finansielle aktiver                                                                | -                                                     | 15                                                | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 15                  | 15         |
| Valutaderivater                                                                    | 2                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 2                   | 2          |
| Tilgodehavender fra salg                                                           | -                                                     | 4.928                                             | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 4.928               | 4.928      |
| Terminalafgifter <sup>1)</sup>                                                     | -                                                     | 489                                               | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 489                 | 489        |
| Likvide midler                                                                     | -                                                     | 3.398                                             | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 3.398               | 3.398      |
| Langfristede rentebærende forpligtelser                                            | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -3.872                                                  | -3.872              | -3.894     |
| Leverandørgæld                                                                     | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -2.811                                                  | -2.811              | -2.811     |
| Andre kortfristede forpligtelser                                                   | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -1.099                                                  | -1.099              | -1.099     |
| Valutaderivater                                                                    | -                                                     | -                                                 | -71                                                         | -                                                                    | -                                                       | -71                 | -71        |
| Rentederivater, afdækket                                                           | -                                                     | -                                                 | -                                                           | 0                                                                    | -                                                       | 0                   | 0          |
| Terminalafgifter                                                                   | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -478                                                    | -478                | -478       |
| <b>Samlede finansielle aktiver og passiver pr. kategori</b>                        | <b>2</b>                                              | <b>8.830</b>                                      | <b>-71</b>                                                  | <b>0</b>                                                             | <b>-8.260</b>                                           | <b>501</b>          | <b>479</b> |

| Regnskabsført værdi og dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio. | 31. december 2018                                     |                                                   |                                                             |                                                                      |                                                         |                     |              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
|                                                                                    | Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via anden totalindkomst | Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris | Regnskabsført værdi | Dagsværdi    |
| Finansielle aktiver                                                                | -                                                     | 20                                                | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 20                  | 20           |
| Valutaderivater                                                                    | 16                                                    | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 16                  | 16           |
| Tilgodehavender fra salg                                                           | -                                                     | 5.009                                             | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 5.009               | 5.009        |
| Terminalafgifter <sup>1)</sup>                                                     | -                                                     | 504                                               | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 504                 | 504          |
| Kortfristede investeringsaktiver                                                   | -                                                     | 101                                               | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 101                 | 101          |
| Likvide midler                                                                     | -                                                     | 3.088                                             | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 3.088               | 3.088        |
| Langfristede rentebærende forpligtelser                                            | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -1.595                                                  | -1.595              | -1.600       |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                            | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -1.619                                                  | -1.619              | -1.621       |
| Leverandørgæld                                                                     | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -2.584                                                  | -2.584              | -2.584       |
| Andre kortfristede forpligtelser                                                   | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -1.167                                                  | -1.167              | -1.167       |
| Valutaderivater                                                                    | -                                                     | -                                                 | -13                                                         | -                                                                    | -                                                       | -13                 | -13          |
| Rentederivater, afdækket                                                           | -                                                     | -                                                 | -                                                           | 0                                                                    | -                                                       | 0                   | 0            |
| Terminalafgifter                                                                   | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -340                                                    | -340                | -340         |
| <b>Samlede finansielle aktiver og passiver pr. kategori</b>                        | <b>16</b>                                             | <b>8.722</b>                                      | <b>-13</b>                                                  | <b>0</b>                                                             | <b>-7.305</b>                                           | <b>1.420</b>        | <b>1.413</b> |

<sup>1)</sup> 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. Terminalafgifter indregnes i Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter samt Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter i balancen.

## Indregning og måling til dagsværdi af finansielle instrumenter

Dagsværdien af valutaderivater beregnes ved anvendelse af noterede valutaterminer på rapporteringsdagen og beregning af nutidsværdien baseret på afkastkurven i de respektive valutaer.

Dagsværdi for rentederivater beregnes med nutidsværdien af de beregnede fremtidige pengestrømme. Skønnede pengestrømme diskonteres med afkastkurve og referencerente i den respektive valuta.

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 leverandørgæld anses den rapporterede værdi for at udgøre den bedste tilnærmelse til dagsværdien.

Visse af koncernens finansielle instrumenter regnskabsføres til dagsværdi, og værdiansættelse foretages i henhold til de tre forskellige niveauer i IFRS 7. 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. | Niveau 2, 31. dec. 2019 | Niveau 2, 31. dec. 2018 |
|------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Finansielle aktiver</b>                           |                         |                         |
| Kortfristede investeringsaktiver                     | -                       | 101                     |
| Valutaderivater                                      | 2                       | 16                      |
| <b>I alt, finansielle aktiver</b>                    | <b>2</b>                | <b>117</b>              |
| <b>Finansielle forpligtelser</b>                     |                         |                         |
| Valutaderivater                                      | 71                      | 13                      |
| Rentederivater                                       | 0                       | 0                       |
| <b>I alt, finansielle forpligtelser</b>              | <b>71</b>               | <b>13</b>               |

Koncernen har udestående valutaderivater primært i DKK, NOK og EUR. Nominelt beløb for rentederivater udgjorde SEK 600 mio. (400 mio.).

## Note 28 Transaktioner med nærtstående parter

### Koncernselskaber

Ved levering af tjenester og produkter mellem koncernselskaber anvendes markedsnæssige priser.

Specifikation af moderselskabet og koncernens andele i koncernselskaber og associerede virksomheder fremgår af note 6 i moderselskabet.

### Den svenske stat

PostNord har af staten fået til opgave at varetage postbefordringspligten i henhold til den svenske postlov. PostNord skal på linje med øvrige postoperatører i Sverige have koncession til at drive postvirksomhed. For denne koncession har PostNord betalt en godtgørelse til den svenske Post- og telestyrelse på SEK 18 mio. (18 mio.). 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 19 mio. (20 mio.) som kompensation i henhold til aftale om indkøb af posttjenester for handicappede.

PostNord AB modtog en kapitaltilførsel på SEK mio. - (400 mio.) fra den svenske stat.

### Den danske stat

Den danske stat betalte i 2018 et beløb på SEK 1.533 mio. til PostNord for at dække omkostningerne til afvikling af medarbejdere med særlige vilkår i Danmark, som Post Danmark A/S skal gennemføre for at transformere sin virksomhed. EU-kommissionen har godkendt kompensationen. Såfremt det viser sig, at Post Danmark A/S er blevet overkompenseret i forhold til det tilsigtede formål, har Post Danmark A/S pligt til at tilbagebetale det overskydende beløb til den danske stat. Det er PostNords vurdering, at en sådan tilbagebetalingspligt ikke bliver aktuel.

PostNord har via Post Danmark A/S fået til opgave at varetage en befordringspligtig posttjeneste i henhold til den danske postlov. I overensstemmelse med den aftale, som Post Danmark A/S har med den danske Trafik- og bygningsstyrelse, er der indregnet afgifter på SEK 1 mio. (2 mio.).

Post Danmark A/S har i perioden betalt pensionspræmier til den danske stat på SEK 140 mio. (140 mio.) for den gruppe af tjenestemænd, som er ansat før tidspunktet for selskabsdannelsen.

PostNord AB modtog en kapitaltilførsel på SEK mio. - (267 mio.) fra den danske stat.

### 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 i alt SEK 12 mio. (13 mio.) betalte præmier på SEK mio. 1 (33 mio.) og opnåede afkast på SEK 200 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. Der er sket kapitalisering med SEK 181 mio. (203 mio.), og der er modtaget godtgørelse på SEK 903 mio. (1.188 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 2019 og 2018 er der ikke modtaget oplysninger herom.

## Note 29 Tillægsoplysninger til Pengestrømsopgørelse

| SEK mio.                                                       | 2019         | 2018         |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Rentebetalinger</b>                                         |              |              |
| Modtaget rente                                                 | 22           | 13           |
| Betalt rente                                                   | 45           | 57           |
| <b>Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen</b> |              |              |
| Afskrivninger af anlægsaktiver                                 | 1.253        | 1.223        |
| Afskrivninger og nedskrivninger af brugsretsaktiver            | 1.148        | -            |
| Nedskrivninger af materielle anlægsaktiver                     | 7            | 27           |
| Nedskrivninger af immaterielle anlægsaktiver                   | 125          | -            |
| Nedskrivning af andre aktiver                                  | 57           | -            |
| Realiseret resultat i aktiver                                  | 16           | -91          |
| Ændring i pensionsforpligtelser                                | 462          | 561          |
| - heraf godtgørelse fra Postens Pensionsstiftelse              | 903          | 1.188        |
| - heraf kapitalisering til Postens Pensionsstiftelse           | - 181        | -203         |
| - heraf udbetalte pensioner                                    | -1.098       | -1.057       |
| Andre hensættelser                                             | -1.111       | 1.748        |
| <b>I alt</b>                                                   | <b>1.958</b> | <b>3.468</b> |

### Afstemning af rentebærende gæld knyttet til finansieringsaktiviteter

| 2019 jan-dec, SEK mio.                                                               | Primo        | Nettopengestrømme | Ikke-pengestrømspåvirkende poster |                                         |                  | Ultimo       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|------------------|--------------|
|                                                                                      |              |                   | Effekt af valutakursudsving       | Ekstra og modificerede brugsretsaktiver | Reklassifikation |              |
| Langfristede rentebærende forpligtelser                                              | 1.769        | 2.095             | 8                                 | -                                       | -                | 3.872        |
| Langfristede leasingforpligtelser                                                    | 1            | -                 | -                                 | -1                                      | -                | -            |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                              | 1.614        | -1.615            | 1                                 | -                                       | -                | -            |
| Kortfristede leasingforpligtelser                                                    | 5            | -                 | -                                 | -5                                      | -                | -            |
| Kortfristet leasinggæld iht. IFRS 16 <sup>1)</sup>                                   | -            | -                 | -                                 | -                                       | 1.202            | 1.202        |
| Langfristet leasinggæld iht. IFRS 16 <sup>1)</sup>                                   | 5.374        | -1.086            | 29                                | 1.378                                   | -1.218           | 4.476        |
| <b>I alt ændring i forpligtelser som kan henføres til finansieringsaktiviteterne</b> | <b>8.763</b> | <b>-606</b>       | <b>38</b>                         | <b>1.372</b>                            | <b>-17</b>       | <b>9.550</b> |

<sup>1)</sup> Overgang til IFRS 16 Leasingaftaler pr. 1.1.2019.

| 2018 jan-dec, SEK mio.                                                               | Primo        | Nettopengestrømme | Ikke-pengestrømspåvirkende poster |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------|--------------|
|                                                                                      |              |                   | Effekt af valutakursudsving       | Ultimo       |
| Langfristede rentebærende forpligtelser                                              | 3.553        | -1.808            | 24                                | 1.769        |
| Langfristede leasingforpligtelser                                                    | 3            | -2                | -                                 | 1            |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                              | 215          | 1.399             | -                                 | 1.614        |
| Kortfristede leasingforpligtelser                                                    | 7            | -2                | -                                 | 5            |
| <b>I alt ændring i forpligtelser som kan henføres til finansieringsaktiviteterne</b> | <b>3.778</b> | <b>-413</b>       | <b>24</b>                         | <b>3.389</b> |

## Note 30 Erhvervelser og afhændelser

Der er ikke gennemført væsentlige erhvervelser eller afhændelser i 2019 og 2018.

## Note 31 Efterfølgende begivenheder

Ingen væsentlige efterfølgende begivenheder.

## Note 32 Definitioner og alternative nøgletal

### Alternative nøgletal

Der henvises til et antal finansielle nøgletal, som ikke defineres i IFRS. Disse nøgletal, giver supplerende oplysninger og er anvendt for at hjælpe eksterne interessenter og ledelsen med at analysere virksomhedens aktiviteter. Da ikke alle virksomheder beregner finansielle nøgletal på samme måde, er disse ikke altid sammenlignelige med nøgletal, der anvendes af andre virksomheder.

De alternative nøgletal, som PostNord anvender, er vigtige for at styre virksomheden og sikre fokus på værdiskabende aktiviteter. Forrentning af operativ kapital (ROCE) og nettogældsætningsgrad er mål, som PostNord har modtaget fra ejeren.

### Forrentning af operativ kapital (ROCE)

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

**Formål:** Forrentning af operativ kapital (ROCE) og nettogældsætningsgrad er mål, som PostNord har modtaget fra ejeren. Disse nøgletal 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

**Definition:** Driftsresultat ekskl. af- og nedskrivninger.

**Formål:** EBITDAI anvendes til at analysere den operative virksomhed uden at fokusere på investeringer og eventuelle nedskrivninger.

### Finansielt beredskab

**Definition:** Likvide midler, kortfristede investeringsaktiver og uudnyttet bekræftet kredit.

**Formål:** Finansielt beredskab har til formål at tydeliggøre koncernens aktuelle betalingsberedskab.

### Justeret driftsresultat

**Definition:** Driftsresultat ekskl. poster, der påvirker sammenligneligheden.

**Formål:** Justeret driftsresultat øger sammenligneligheden over tid ved at justere for poster, der påvirker sammenligneligheden.

### Justeret overskudsgrad

**Definition:** Justeret driftsresultat i relation til nettoomsætning.

**Formål:** Justeret overskudsgrad øger sammenligneligheden over tid ved at justere for poster, der påvirker sammenligneligheden.

### Justeret forrentning af operativ kapital

**Definition:** Justeret driftsresultat i relation til gennemsnitlig operativ kapital.

**Formål:** Justeret afkast på operativ kapital øger sammenligneligheden over tid ved at justere for poster, der påvirker sammenligneligheden.

### Poster, der påvirker sammenligneligheden

**Definition:** 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

**Definition:** Rentebærende forpligtelser, hensættelser til pensioner, minus likvide midler, finansielle investeringsaktiver, finansielle tilgodehavender i henhold til IAS 19, som indgår i langfristede tilgodehavender og kortfristede investeringsaktiver.

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

|                                            | 2019         | 2018         |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| Rentebærende gæld, kortfristet             | -            | 1.619        |
| Kortfristede leasingforpligtelser          | 1.202        | -            |
| Rentebærende gæld, langfristet             | 3.872        | 1.770        |
| Langfristede leasingforpligtelser          | 4.476        | -            |
| Pensioner <sup>1)</sup>                    | 4.211        | 2.576        |
| Finansielle aktiver                        | -198         | -198         |
| Langfristede tilgodehavender <sup>2)</sup> | -711         | -963         |
| Kortfristede investeringsaktiver           | -            | -101         |
| Likvide midler                             | -3.398       | -3.088       |
| <b>Nettogæld</b>                           | <b>9.454</b> | <b>1.614</b> |

<sup>1)</sup> Inkl. aktiver tilknyttet pensionsordninger. Når ordningens aktiver overstiger den anslåede nutidsværdi af pensionsforpligtelser, indregnes de i Finansielle tilgodehavender.

<sup>2)</sup> Beløbet vedrører den del af de langfristede tilgodehavender, som kan henføres til afdække, ydelsesbaserede sygepensionsordninger og ydelsesbaserede pensionsordninger målt efter IAS 19.

### Nettogæld/EBITDAI

**Definition:** Nettogæld i relation til EBITDAI.

**Formål:** Nettogæld/EBITDAI viser virksomhedens evne til at betale sin gæld.

### Nettogældsætningsgrad (ekskl. IFRS 16)

**Definition:** Nettogæld i relation til egenkapital.

**Formål:** Dette resultatmål viser en tydelig kobling til kapitaleffektivitet.

### Operativ kapital

**Definition:** Ikke-rentebærende aktiver, ekskl. ikke-rentebærende forpligtelser.

**Formål:** Operativ kapital er den kapital, som "arbejder" i driften og anvendes i beregningen af ROCE.

### Overskudsgrad

**Definition:** Driftsresultat i relation til nettoomsætningen.

### Øvrige resultatmål

#### Grundbemanding

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 fuldtidsmedarbejder 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 | 2019        | 2018        |
|----------------------------------------------|------|-------------|-------------|
|                                              | 1, 2 |             |             |
| Andre driftsindtægter                        |      | 27          | 14          |
| <b>Driftsindtægter</b>                       |      | <b>27</b>   | <b>14</b>   |
| Personaleomkostninger                        | 3    | -43         | -24         |
| Andre omkostninger                           | 4    | -76         | -6          |
| <b>Driftsomkostninger</b>                    |      | <b>-119</b> | <b>-30</b>  |
| <b>DRIFTSRESULTAT</b>                        |      | <b>-92</b>  | <b>-16</b>  |
| Nedskrivning af aktier i datterselskaber     |      | -           | -815        |
| Renteindtægter og lignende resultatposter    | 5    | 0           | 2           |
| Renteomkostninger og lignende resultatposter | 5    | -39         | -38         |
| <b>Finansielle poster</b>                    |      | <b>-39</b>  | <b>-851</b> |
| <b>Resultat efter finansielle poster</b>     |      | <b>-131</b> | <b>-868</b> |
| Modtagne koncernbidrag                       |      | 230         | 51          |
| <b>Reguleringer</b>                          |      | <b>230</b>  | <b>51</b>   |
| <b>Resultat før skat</b>                     |      | <b>99</b>   | <b>-817</b> |
| Skat                                         |      | -22         | -           |
| <b>PERIODENS RESULTAT</b>                    |      | <b>77</b>   | <b>-817</b> |

## Totalindkomstopgørelse

| SEK mio.                       | 2019      | 2018        |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Periodens resultat             | 77        | -817        |
| Periodens anden totalindkomst  | -         | -           |
| <b>PERIODENS TOTALINDKOMST</b> | <b>77</b> | <b>-817</b> |

## Balance

| SEK mio.                                              | Note | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|-------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
|                                                       | 1, 2 |               |               |
| <b>AKTIVER</b>                                        |      |               |               |
| Andele i koncernselskaber                             | 6    | 10.861        | 10.861        |
| Rentebærende tilgodehavender                          |      | 32            | 27            |
| <b>I alt, anlægsaktiver</b>                           |      | <b>10.893</b> | <b>10.888</b> |
| Rentebærende tilgodehavender hos koncernselskaber     | 9    | 8.040         | 7.558         |
| Andre tilgodehavender                                 |      | 9             | 2             |
| Øvrige tilgodehavender hos koncernselskaber           | 9    | 239           | 51            |
| Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter |      | 0             | 1             |
| <b>I alt, omsætningsaktiver</b>                       |      | <b>8.288</b>  | <b>7.612</b>  |
| <b>I ALT, AKTIVER</b>                                 |      | <b>19.181</b> | <b>18.500</b> |
| <b>EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>                    |      |               |               |
| <b>Bunden egenkapital</b>                             |      |               |               |
| Aktiekapital                                          | 7    | 2.000         | 2.000         |
| Overkursfond                                          |      | 10.141        | 10.141        |
| <b>Fri egenkapital</b>                                |      |               |               |
| Overført resultat                                     |      | 3.473         | 4.290         |
| Periodens resultat                                    |      | 77            | -817          |
| <b>I ALT, EGENKAPITAL</b>                             |      | <b>15.690</b> | <b>15.614</b> |
| <b>FORPLIGTELSE</b>                                   |      |               |               |
| Rentebærende gæld                                     | 9    | 3.426         | 1.323         |
| Andre langfristede forpligtelser                      |      | 8             | 7             |
| <b>I alt, langfristede forpligtelser</b>              |      | <b>3.434</b>  | <b>1.330</b>  |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser               | 9    | -             | 1.550         |
| Andre kortfristede forpligtelser                      | 9    | 43            | 2             |
| Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter       | 9    | 14            | 5             |
| <b>I alt, kortfristede forpligtelser</b>              |      | <b>57</b>     | <b>1.557</b>  |
| <b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>                            |      | <b>3.491</b>  | <b>2.887</b>  |
| <b>I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>             |      | <b>19.181</b> | <b>18.500</b> |



## Pengestrømsopgørelse

| SEK mio.                                                                | Note | 2019        | 2018        |
|-------------------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
|                                                                         | 10   |             |             |
| <b>DRIFTSAKTIVITETER</b>                                                |      |             |             |
| Resultat før skat                                                       |      | 99          | -817        |
| Reguleringer                                                            |      | -230        | -51         |
| Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen                 |      | 22          | 819         |
| Betalt indkomstskat                                                     |      | -4          | 0           |
| <b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer i driftskapitalen</b> |      | <b>-113</b> | <b>-49</b>  |
| <b>Pengestrøm fra ændringer i driftskapital</b>                         |      |             |             |
| Forøgelse (-)/reduktion (+) af driftstilgodehavender                    |      | -11         | -           |
| Forøgelse (+)/reduktion (-) af driftsforpligtelser                      |      | 14          | 0           |
| <b>Ændring i driftskapital</b>                                          |      | <b>3</b>    | <b>0</b>    |
| <b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter</b>                                 |      | <b>-110</b> | <b>-49</b>  |
| <b>INVESTERINGSAKTIVITETER</b>                                          |      |             |             |
| Ændring i koncerntilgodehavender                                        |      | -487        | -429        |
| <b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>                           |      | <b>-487</b> | <b>-429</b> |
| <b>FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>                                         |      |             |             |
| Amortisering af lån                                                     |      | -1.550      | -2.450      |
| Nye lån                                                                 |      | 2.096       | 2.171       |
| Aktionærbidrag                                                          |      | -           | 667         |
| Modtagne koncernbidrag                                                  |      | 51          | 90          |
| <b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>                          |      | <b>597</b>  | <b>478</b>  |
| <b>PERIODENS PENGESTRØM</b>                                             |      | <b>-</b>    | <b>-</b>    |
| Likvide midler, primo året                                              |      | -           | -           |
| Likvide midler, ultimo året                                             |      | -           | -           |

## Egenkapitalopgørelse

| SEK mio.                                     | Bunden egenkapital |               | Fri egenkapital                          |               |
|----------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------------------|---------------|
|                                              | Aktiekapital       | Overkursfond  | Balanceret resultat inkl. årets resultat | I alt         |
| <b>Primo egenkapital, 1. januar 2018</b>     | <b>2.000</b>       | <b>10.141</b> | <b>3.623</b>                             | <b>15.764</b> |
| Bidrag fra ejere                             | -                  | -             | 667                                      | 667           |
| Periodens totalindkomst                      | -                  | -             | -817                                     | -817          |
| <b>Ultimo egenkapital, 31. december 2018</b> | <b>2.000</b>       | <b>10.141</b> | <b>3.473</b>                             | <b>15.614</b> |
| <b>Primo egenkapital, 1. januar 2019</b>     | <b>2.000</b>       | <b>10.141</b> | <b>3.473</b>                             | <b>15.614</b> |
| Periodens totalindkomst                      | -                  | -             | 77                                       | 77            |
| <b>Ultimo egenkapital, 31. december 2019</b> | <b>2.000</b>       | <b>10.141</b> | <b>3.550</b>                             | <b>15.690</b> |

# 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. Moderselskabet anvender dermed ikke IFRS 15 og IFRS 16, reserve for forventede kundetab iht. IFRS 9 er beregnet, men vurderet som uvæsentlig.

### Ændret regnskabspraksis 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. 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 reguleringer.

### Udlodning af udbytte

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

Forventet udbytte fra datterselskaber regnskabsføres i de tilfælde, hvor moderselskabet alene har ret til at beslutte udbyttets størrelse, og moderselskabet har truffet beslutning om udbyttets størrelse inden offentliggørelse af moderselskabets regnskab.

### 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 som følge af, at en given skyldner ikke gennemfører betaling ved forfald i overensstemmelse med aftalevilkårene. Moderselskabet anvender RFR 2 til regnskabsføring af finansielle garantiaftaler. Reglerne for IFRS 9 vedrørende finansielle garantiaftaler anvendes ikke, når det gælder garantiaftaler til fordel for datterselskaber og associerede virksomheder samt joint ventures. I stedet følges reglerne for regnskabsføring og værdiansættelse i henhold til IAS 37. 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 den viden, man havde på tidspunktet for rapporternes afgivelse, og baseres på historiske erfaringer og skøn, som efter selskabsledelsens vurdering er rimelige efter omstændighederne. Selskabsledelsens konklusioner udgør grundlaget for de regnskabsmæssige værdier. Faktiske resultater, skøn og vurderinger i fremtidige finansielle rapporter i det kommende år kan afvige fra denne rapport's resultater og skøn 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 ændres.

## Note 3 Ansatte og personaleomkostninger

| Personaleomkostninger, SEK mio.          | 2019      | 2018      |
|------------------------------------------|-----------|-----------|
| Lønninger og andre ydelser <sup>1)</sup> | 28        | 14        |
| Lovbestemte bidrag til social sikring    | 10        | 6         |
| Pensionsomkostninger                     | 4         | 4         |
| Øvrige personaleomkostninger             | 2         | -         |
| <b>I alt</b>                             | <b>43</b> | <b>24</b> |

<sup>1)</sup> Hensættelse til aftalt fratrædelsesvederlag er inkluderet.

Moderselskabet har 1 (2) ansatte, den administrerende direktør/koncernchefen og t.o.m. april 2019 koncernens CFO. Den administrerende direktør/koncernchef Annemarie Gardshol har en løn på SEK 695 tusind (-) pr. måned, en tjenstepensionsforsikring på SEK 39 tusind (-) pr. måned og en kapitalforsikring på SEK 166 tusind (-) pr. måned.

Tidligere administrerende direktør/koncernchef Håkan Ericsson havde en løn på SEK 791 tusind (791 tusind) pr. måned, en tjenstepensionsforsikring på SEK 39 tusind (38 tusind) pr. måned, og en kapitalforsikring på SEK 193 tusind (194 tusind) pr. måned som sikkerhed for pensionsforpligtelsen.

## Note 4 Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer

| SEK mio.                | 2019     | 2018     |
|-------------------------|----------|----------|
| <b>Revisionsopgaver</b> |          |          |
| KPMG                    | 1        | 1        |
| <b>I alt</b>            | <b>1</b> | <b>1</b> |

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 Andre omkostninger.

## Note 5 Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultaterposter

| SEK mio.                       | 2019       | 2018       |
|--------------------------------|------------|------------|
| Valutaresultat                 | 0          | 2          |
| <b>I alt</b>                   | <b>0</b>   | <b>2</b>   |
| Renteomkostninger              | -38        | -29        |
| Andre finansielle omkostninger | -2         | -9         |
| <b>I alt</b>                   | <b>-39</b> | <b>-38</b> |

Se desuden koncernen note 27 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter.

## Note 6 Besiddelse af aktier og andele i koncernselskaber

| SEK mio.                                 | 2019   | 2018   |
|------------------------------------------|--------|--------|
| Kostpris, primo                          | 11.676 | 11.676 |
| Akkumulerede kostpriser, ultimo året     | 11.676 | 11.676 |
|                                          |        |        |
| Nedskrivninger, primo                    | -815   | -      |
| Årets nedskrivninger                     | -      | -815   |
| Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året | -815   | -815   |
| Ultimobalance                            | 10.861 | 10.861 |

| Aktier ejet direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio. | Organisationsnr.   | Hovedsæde    | Land           | Antal aktier   | Kapitalandel, % |           | Regnskabsført værdi i moderselskabet 31. dec. 2019 |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|-----------|----------------------------------------------------|
|                                                                          |                    |              |                |                | Direkte         | Indirekte |                                                    |
| <b>PostNord Group AB</b>                                                 | <b>556128-6559</b> | <b>Solna</b> | <b>Sverige</b> | <b>600.000</b> | <b>100</b>      |           | <b>10.861</b>                                      |
| PostNord Sverige AB                                                      | 556711-5695        | Solna        | Sverige        | 1.000          |                 | 100       |                                                    |
| Tidningstjänst AB                                                        | 556039-7480        | Stockholm    | Sverige        | 7.500          |                 | 100       |                                                    |
| Posten Leasing AB                                                        | 556341-0009        | Stockholm    | Sverige        | 5.000          |                 | 100       |                                                    |
| Fastighets AB Penelope                                                   | 556517-0544        | Stockholm    | Sverige        | 100            |                 | 100       |                                                    |
| Nässjöterminalen Kommanditselskab                                        | 916629-7458        | Solna        | Sverige        | -              |                 | 100       |                                                    |
| Rosersberg Brevterminal AB                                               | 556819-9862        | Stockholm    | Sverige        | 1.000          |                 | 100       |                                                    |
| Hallsberg Brevterminal AB                                                | 556848-8133        | Stockholm    | Sverige        | 500            |                 | 100       |                                                    |
| KB Sveterm                                                               | 916631-9492        | Stockholm    | Sverige        | -              |                 | 100       |                                                    |
| Kardinalmärket 1 AB                                                      | 556875-8899        | Stockholm    | Sverige        | 50.000         |                 | 100       |                                                    |
| Lokesvej 18 ApS                                                          | 39605260           | København    | Danmark        | 50.000         |                 | 100       |                                                    |
| Kometvej 15 ApS                                                          | 39610809           | København    | Danmark        | 50.000         |                 | 100       |                                                    |
| M. P. Allerupsvej 61 ApS                                                 | 40895108           | København    | Danmark        | 40.000         |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Strålfors AB                                                    | 556102-9843        | Ljungby      | Sverige        | 50.000         |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Strålfors A/S                                                   | 10068657           | Brøndby      | Danmark        | 200.000        |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Strålfors Oy                                                    | 0115061-7          | Vantaa       | Finland        | 2.100          |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Strålfors AS                                                    | 944997431          | Oslo         | Norge          | 870            |                 | 100       |                                                    |
| PostNordbolagen AB                                                       | 556158-7006        | Solna        | Sverige        | 1.000          |                 | 100       |                                                    |
| Svensk Adressändring AB                                                  | 556476-3562        | Stockholm    | Sverige        | 850            |                 | 85        |                                                    |
| AddressPoint AB                                                          | 556587-5597        | Stockholm    | Sverige        | 1.700          |                 | 85        |                                                    |
| Direct Link Worldwide Ltd.                                               | 2911080            | Hayes        | Storbritannien | 110.000        |                 | 100       |                                                    |
| Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.                             | 199700772          | Singapore    | Singapore      | 700.000        |                 | 100       |                                                    |
| Direct Link Worldwide Pty. Ltd.                                          | 95493459           | Sydney       | Australien     | 1              |                 | 100       |                                                    |
| Direct Link Worldwide Company Ltd.                                       | 34733122000        | Hong Kong    | Kina           | 1              |                 | 100       |                                                    |
| Direct Link Worldwide Inc                                                | 112-797-736/000    | New Jersey   | USA            | 100            |                 | 100       |                                                    |
| Direct Link Worldwide GmbH                                               | 217864281          | Griesheim    | Tyskland       | 150            |                 | 100       |                                                    |
| Direct Link WorldWide Sp Zoo                                             | 5272719788         | Zerniki      | Polen          | 100            |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Logistics GmbH                                                  | HRB8888HL          | Lübeck       | Tyskland       | 1              |                 | 100       |                                                    |
| PostNord AS                                                              | 984054564          | Oslo         | Norge          | 117.570        |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Terminal Trondheim AS                                           | 992.079.797        | Oslo         | Norge          | 406.220        |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Terminal Langhus AS                                             | 990427321          | Oslo         | Norge          | 200.000        |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Oy                                                              | 1056251-7          | Vanda        | Finland        | 5.817          |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Oy Eesti filiaal                                                | 11472268           | Harju        | Estland        | -              |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Logistics A/S                                                   | 20148586           | København    | Danmark        | 500.001        |                 | 100       |                                                    |
| PostNord TPL AB                                                          | 556161-7191        | Solna        | Sverige        | 50.000         |                 | 100       |                                                    |
| PostNord TPL A/S                                                         | 26115396           | Brøndby      | Danmark        | 100            |                 | 100       |                                                    |
| PostNord Termo AB                                                        | 556454-1737        | Solna        | Sverige        | 8.000          |                 | 100       |                                                    |
| Post Danmark A/S                                                         | 26663903           | København    | Danmark        | 25.000.000     |                 | 100       |                                                    |
| Post Fleet Management A/S                                                | 79203114           | Hvidovre     | Danmark        | 400            |                 | 100       |                                                    |
| Distribution Services A/S                                                | 56448810           | København    | Danmark        | 30             |                 | 100       |                                                    |
| Andele i associerede virksomheder                                        |                    |              |                |                |                 |           |                                                    |
| e-Boks A/S                                                               | 25674154           | København    | Danmark        | 6.000.000      |                 | 50        |                                                    |
| eHUBnordic ApS                                                           | 36959517           | København    | Danmark        | 474.999        |                 | 25        |                                                    |
| Nordic Infrastructure A/S                                                | 40059423           | Sønderborg   | Danmark        | 392            |                 | 50        |                                                    |

## Note 7 Aktiekapital og disponering af virksomhedens overskud eller tab

| Typen af aktier, antal | 31. dec. 2019        | 31. dec. 2018        |
|------------------------|----------------------|----------------------|
| A-aktier               | 1.524.905.971        | 1.524.905.971        |
| Serie B-aktier         | 475.094.030          | 475.094.030          |
| <b>I alt</b>           | <b>2.000.000.001</b> | <b>2.000.000.001</b> |

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

### Forslag til disponering af selskabets resultat

Bestyrelsen indstiller, at overskuddet på SEK 3.549.544.968 (3.472.754.151) disponeres på følgende måde:

|                                       | 31. dec. 2019        | 31. dec. 2018        |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Fremføres til næste års regnskab, SEK | 3.549.544.968        | 3.472.754.151        |
| <b>I alt</b>                          | <b>3.549.544.968</b> | <b>3.472.754.151</b> |

## Note 8 Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser

| SEK mio.                                             | 31. dec. 2019 | 31. dec. 2018 |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Sikkerhedsstillelse for egne forpligtelser</b>    |               |               |
| Pantsatte aktiver <sup>1)</sup>                      | 32            | 27            |
| <b>I alt</b>                                         | <b>32</b>     | <b>27</b>     |
| <b>Eventualforpligtelser</b>                         |               |               |
| Garantiforpligtelser, PRI                            | 254           | 252           |
| Kautionsforpligtelser til fordel for datterselskaber | 568           | 679           |
| <b>I alt</b>                                         | <b>822</b>    | <b>931</b>    |

<sup>1)</sup> Vedrører kapitalforsikring.

## Note 9 Finansielle instrumenter

| Regnskabsført værdi og dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio. | 31. december 2019                                     |                                                   |                                                             |                                                                      |                                                         |                     |              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
|                                                                                    | Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via anden totalindkomst | Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris | Regnskabsført værdi | Dagsværdi    |
| Rentebærende tilgodehavender, koncernselskaber                                     | -                                                     | 8.040                                             | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 8.040               | 8.040        |
| Øvrige tilgodehavender, koncernselskaber                                           | -                                                     | 239                                               | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 239                 | 239          |
| Langfristede rentebærende forpligtelser, kreditinstitutter                         | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -3.394                                                  | -3.394              | -3.416       |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                            | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | -                   | -            |
| Leverandørgæld                                                                     | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -3                                                      | -3                  | -3           |
| Rentederivater                                                                     | -                                                     | -                                                 | -                                                           | 0                                                                    | -                                                       | -                   | -            |
| <b>Samlede finansielle aktiver og forpligtelser pr. kategori</b>                   | <b>-</b>                                              | <b>8.279</b>                                      | <b>-</b>                                                    | <b>0</b>                                                             | <b>-3.397</b>                                           | <b>4.882</b>        | <b>4.860</b> |

| Regnskabsført værdi og dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio. | 31. december 2018                                     |                                                   |                                                             |                                                                      |                                                         |                     |              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
|                                                                                    | Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatet | Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via anden totalindkomst | Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris | Regnskabsført værdi | Dagsværdi    |
| Rentebærende tilgodehavender, koncernselskaber                                     | -                                                     | 7.558                                             | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 7.558               | 7.558        |
| Øvrige tilgodehavender, koncernselskaber                                           | -                                                     | 51                                                | -                                                           | -                                                                    | -                                                       | 51                  | 51           |
| Langfristede rentebærende forpligtelser, kreditinstitutter                         | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -1.296                                                  | -1.296              | -1.301       |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                            | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -1.550                                                  | -1.550              | -1.552       |
| Leverandørgæld                                                                     | -                                                     | -                                                 | -                                                           | -                                                                    | -1                                                      | -1                  | -1           |
| Rentederivater                                                                     | -                                                     | -                                                 | 0                                                           | -                                                                    | -                                                       | 0                   | 0            |
| <b>Samlede finansielle aktiver og forpligtelser pr. kategori</b>                   | <b>-</b>                                              | <b>7.609</b>                                      | <b>0</b>                                                    | <b>-</b>                                                             | <b>-2.847</b>                                           | <b>4.762</b>        | <b>4.755</b> |



## Note 10 Tillægsoplysninger til pengestrømsopgørelse

| SEK mio.               | 2019 | 2018 |
|------------------------|------|------|
| <b>Rentebetalinger</b> |      |      |
| Modtaget rente         | -    | 0    |
| Betalt rente           | 27   | 38   |

### Afstemning af rentebærende gæld knyttet til finansieringsaktiviteter

| 2019 jan-dec, SEK mio.                                                               | Primobalance | Netto-pengestrømme | Ikke-pengestrøms-påvirkende poster       | Ultimobalance |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------------------------------------|---------------|
|                                                                                      |              |                    | Ændring i periodiserede låneomkostninger |               |
| Langfristede rentebærende forpligtelser                                              | 1.323        | 2.096              | 7                                        | 3.426         |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                              | 1.550        | -1.550             | -                                        | -             |
| <b>I alt ændring i forpligtelser som kan henføres til finansieringsaktiviteterne</b> | <b>2.873</b> | <b>546</b>         | <b>7</b>                                 | <b>3.426</b>  |

| 2018 jan-dec, SEK mio.                                                               | Primobalance | Netto-pengestrømme | Ikke-pengestrøms-påvirkende poster       | Ultimobalance |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------------------------------------|---------------|
|                                                                                      |              |                    | Ændring i periodiserede låneomkostninger |               |
| Langfristede rentebærende forpligtelser                                              | 2.973        | -1.654             | 4                                        | 1.323         |
| Kortfristede rentebærende forpligtelser                                              | 175          | 1.375              | -                                        | 1.550         |
| <b>I alt ændring i forpligtelser som kan henføres til finansieringsaktiviteterne</b> | <b>3.148</b> | <b>-279</b>        | <b>4</b>                                 | <b>2.873</b>  |

# 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 Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EG) nr. 1606/2002 af den 19. juli 2002 om anvendelse af internationale regnskabsstandarder. Årsrapporten og koncernregnskabet giver et retvisende billede af moderselskabets og koncernens finansielle stilling og resultat. Intet af væsentlig betydning er udeladt, som ville kunne påvirke det billede af selskabet, som årsrapporten har givet. Ledelsesberetningen for henholdsvis moderselskabet og koncernen giver et retvisende overblik over udviklingen i 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 koncernregnskabet er godkendt til offentliggørelse af bestyrelsen og den administrerende direktør den 20. februar 2020.

Solna, den 20. februar 2020

**Christian Jansson**  
*Formand*

**Sonat Burman Olsson**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Christian Frigast**  
*Næstformand*

**Christian Ellegaard**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Måns Carlson**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Peder Lundquist**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Ulrika Messing**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Charlotte Strand**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Bo Fröström**  
*Medarbejderrepræsentant*

**Johan Lindholm**  
*Medarbejderrepræsentant*

**Sandra Svensk**  
*Medarbejderrepræsentant*

**Annemarie Gardshol**  
*Administrerende direktør og koncernchef*

Vores revisionspåtegning er afgivet den 21. februar 2020

KPMG AB

**Tomas Gerhardsson**  
*Autoriseret revisor*

# Den uafhængige revisors påtegning

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

## Rapport om årsrapporten og koncernregnskabet

### Erklæringer

Vi har udført en revision af årsrapporten og koncernregnskabet for PostNord AB for år 2019. Selskabets årsrapport og koncernregnskab indgår på siderne 6-72 i dette dokument.

Det er vores opfattelse, at årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og giver et i alle væsentlige henseender retvisende billede af moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2019 og af selskabets finansielle resultat og pengestrøm for året iht. årsregnskabsloven. Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og giver et i alle væsentlige henseender retvisende billede af koncernens finansielle stilling pr. 31. december 2019 og af dens finansielle resultat og pengestrøm for året iht. International Financial Reporting Standards (IFRS) som vedtaget af EU og den svenske årsregnskabslov.

Der er udarbejdet en rapport om god selskabsledelse. Ledelsesberetningen og rapporten om god selskabsledelse er forenelige med årsrapportens og koncernregnskabets øvrige dele, og rapporten om god selskabsledelse er i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov.

Vi anbefaler derfor, at generalforsamlingen godkender resultatopgørelsen og balancen for moderselskabet samt koncernens resultatopgørelse og balance.

Vores erklæringer i denne rapport om årsrapporten og koncernregnskabet er forenelige med indholdet i den supplerende rapport, der er afgivet til moderselskabets revisionsudvalg i henhold til revisorforordningens (537/2014) artikel 11.

### Grundlag for erklæringerne

Vi har udført revisionen iht. International Standards on Auditing (ISA) og god revisionsskik i Sverige. Vores ansvar iht. disse standarder beskrives nærmere i afsnittet Revisorens ansvar. Vi er uafhængige i forhold til moderselskabet og koncernen i overensstemmelse med god revisorskik i Sverige og har i øvrigt opfyldt vores branchetiske ansvar iht. disse krav. Dette indebærer, at der efter vores bedste overbevisning og viden ikke er udført forbudte tjenester iht. revisorforordningens (537/2014) artikel 5.1 for det reviderede selskab eller i givet fald dets moderselskab eller dets kontrollerede virksomheder i EU.

Vi anser de tilvejebragte revisionsbeviser som tilstrækkelige og egnede som grundlag for vores erklæringer.

### Særligt betydningsfulde områder

Særligt betydningsfulde områder for revisionen er de områder, som efter vores professionelle vurdering var de mest betydningsfulde for revisionen af årsrapporten og koncernregnskabet for den aktuelle periode. Disse områder blev behandlet inden for rammerne af og i vores vurdering af årsrapporten og koncernregnskabet som helhed, men vi afgiver ingen separate erklæringer om disse områder.

**Værdiansættelse af goodwill samt moderselskabets andele i koncernvirksomheder** Se note 2 og 10 og regnskabspraksis på side 42 i årsrapporten og koncernregnskabet for at få detaljerede oplysninger og beskrivelse af området.

*Beskrivelse af området*

Koncernens goodwill er pr. 31. december 2019 opgjort til SEK 2.619 mio. Den indregnede værdi har været genstand for en nedskrivningstest, som indeholder både kompleksitet og væsentlig grad af skøn. Der er foretaget nedskrivningstest for samtlige af de pengestrømsfrembringende enheder, eller grupper af enheder, som har goodwill tilknyttet, hvilket i koncernen gælder seks forskellige enheder.

Testene indebærer, at koncernen skal foretage fremtidsskøn for virksomhedernes interne og eksterne forudsætninger og planer. Eksempler på sådanne skøn er fremtidige pengestrømme, som blandt andet kræver antagelser omkring fremtidig udvikling og markedsforudsætninger.

Et andet vigtigt skøn er, hvilken diskonteringsrente der skal anvendes for at afspejle markeds-mæssige vurderinger af penges nutidsværdi samt de særskilte risici, som enhederne står for.

Moderselskabet regnskabsførte pr. 31. december 2019 andele i koncernvirksomheder på SEK 10.861 mio. Samme type test foretages også af værdien af andelene, med samme teknik og indgangsværdier som beskrevet ovenfor.

*Sådan er området behandlet i revisionen*

Vi har deltaget i de udførte nedskrivningstest for at vurdere, hvorvidt de er udarbejdet i overensstemmelse med den foreskrevne teknik.

Endvidere har vi vurderet rimeligheden i antagelserne om fremtidige pengestrømme samt den anvendte diskonteringsrente ved at sætte os ind i og vurdere koncernens skriftlige dokumentation og planer. Vi har også vurderet tidligere års skøn af fremtidige pengestrømme i forhold til faktiske resultater.

Det har desuden været et vigtigt element i vores arbejde at sætte os ind i koncernens følsomhedsanalyse af værdiansættelsen for at kunne vurdere, hvordan rimelige ændringer i skønnene kan påvirke værdiansættelsen. Vi har involveret vores værdiansættelsespecialister i revisionen, primært hvad angår skøn vedrørende afkastningskrav med kobling til eksterne markeder.

Vi har også vurderet indholdet i de oplysninger om nedskrivningstesten, som gives i årsrapporten og koncernregnskabet.

**Værdiansættelse pensionsforpligtelser** Se detaljerede oplysninger og beskrivelse af området i note 2 og 22 samt regnskabspraksis på side 42-43 i årsrapporten og koncernregnskabet.

*Beskrivelse af området*

Koncernen havde ydelsesbaserede pensionsforpligtelser på SEK 25.358 mio. pr. 31. december 2019, som først og fremmest er afdækkede, men for en mindre dels vedkommende også uafdækkede. Dagsværdien af ordningens aktiver pr. samme dato udgjorde SEK 21.411 mio.

Indregningen af pensionsforpligtelserne baseres på en række skøn for beregning af forpligtelsernes omfang, hvilket medfører, at ændrede skøn kan have betydelig effekt på koncernens resultat og finansielle stilling.

*Sådan er området behandlet i revisionen*

Vi har involveret vores pensionsspecialister i vurderingen af rimeligheden i de foretagne skøn og tolkning af regelsættet for indregning af pensionsforpligtelser. Endvidere har vi udført detaljerede test og afstemt oplysninger med ekstern aktuar.

Vi har specifikt vurderet vurderinger af diskonteringsrente, inflationstakt, lønstigninger, levetid og pensionsalder.

Vi har afstemt dagsværdien af ordningens aktiver med uafhængige fondsforvalteres bekræftelser samt stikprøvetestet aktivernes værdiansættelse.

Vi har også vurderet indholdet i den information, som præsenteres i oplysninger om pensioner i årsrapporten og koncernregnskabet.

### Anden information end årsrapporten og koncernregnskabet

Dette dokument indeholder også anden information end årsrapporten og koncernregnskabet og findes på siderne 1-5 samt 89. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, som har ansvaret for denne anden information.

Vores erklæring vedrørende årsrapporten og koncernregnskabet omfatter ikke denne information, og vi afgiver ingen revisionserklæring vedrørende denne anden information.

I forbindelse med vores revision af årsrapporten og koncernregnskabet er det vores ansvar at læse den information, som identificeres ovenfor og overveje, om informationen i væsentlig udstrækning er uforholdsmæssig med årsrapporten og koncernregnskabet. Ved denne gennemgang tager vi også højde for den viden, vi i øvrigt har tilvejebragt under revisionen samt vurderer, om informationen i øvrigt synes at indeholde væsentlige fejl.

Hvis vi på basis af det arbejde, som er udført vedrørende denne information, drager den konklusion, at den anden information indeholder væsentlige fejl, har vi pligt til at rapportere dette. Vi har intet at rapportere i denne henseende.

### Ledelsens ansvar

Det er ledelsen, som har ansvaret for, at årsrapporten og koncernregnskabet udarbejdes og giver et retvisende billede iht. den svenske årsregnskabslov, og hvad angår koncernregnskabet iht. IFRS som vedtaget af EU. Ledelsen har desuden ansvaret for den interne kontrol, som de vurderer er nødvendig for at udarbejde en årsrapport og et koncernregnskab, som ikke indeholder nogle væsentlige fejl, uanset om disse beror på uregelmæssigheder eller fejltagelser.

Ved udarbejdelse af årsrapporten og koncernregnskabet er ledelsen ansvarlig for vurdering af selskabets og koncernens evne til at fortsætte sine aktiviteter. De skal i givet fald oplyse om forhold, som kan påvirke evnen til at fortsætte aktiviteterne og anvende antagelsen om fortsat drift. Antagelsen om fortsat drift anvendes imidlertid ikke, hvis bestyrelsen og den administrerende direktør har til hensigt at likvidere selskabet, ophøre med virksomheden eller ikke har et realistisk alternativ hertil.

Bestyrelsens revisionsudvalg skal, uden at det påvirker bestyrelsens ansvar og oplysninger i øvrigt, blandt andet overvåge selskabets finansielle rapportering.

### Revisorens ansvar

Det er vores mål at opnå en rimelig grad af sikkerhed i forhold til, om årsrapporten og koncernregnskabet som helhed ikke indeholder væsentlige fejl, uanset om disse beror på uregelmæssigheder eller fejltagelser, og at afgive en revisionspåtegning, som indeholder vores erklæringer. Rimelig sikkerhed er en høj grad af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, som udføres iht. ISA og god revisionsskik i Sverige, altid vil opdage væsentlige fejl, hvis sådanne findes. Fejl kan opstå på grund af uregelmæssigheder eller fejltagelser og anses for at være væsentlige, hvis de enkeltvis eller samlet med rimelighed kan forventes at påvirke de økonomiske beslutninger, som brugere træffer baseret på årsrapporten og koncernregnskabet.

Som led i en revision iht. ISA anvender vi professionel omhu og antager en professionelt skeptisk indstilling under hele revisionen. Herudover:

- identificerer og vurderer vi risiciene for væsentlige fejl i årsrapporten og koncernregnskabet, uanset om disse beror på uregelmæssigheder eller fejltagelser, udformer og udfører reviewhandlinger blandt andet ud fra disse risici og tilvejebringer revisionsbeviser, som er

tilstrækkelige og egner sig til at udgøre et grundlag for vores erklæringer. Risikoen for ikke at opdage en væsentlig fejl som følge af uregelmæssigheder er større end en væsentlig fejl, som beror på fejltagelser, da uregelmæssigheder kan omfatte konspiration, forfalskning, forsætlige udeladelser, fejlagtig information eller tilsidesættelse af intern kontrol.

- sætter vi os ind i den del af selskabets interne kontrol, som har betydning for vores revision, for at udforme reviewhandlinger, som er passende i forhold til omstændighederne, men ikke for at udtale os om effektiviteten i den interne kontrol.
- vurderer vi brugbarheden af den regnskabspraksis, som anvendes og rimeligheden i ledelsens vurderinger i regnskabet og tilhørende oplysninger.
- træffer vi en konklusion om brugbarheden i, at ledelsen anvender antagelsen om fortsat drift ved udarbejdelsen af årsrapporten og koncernregnskabet. Med udgangspunkt i de tilvejebragte revisionsbeviser træffer vi også en konklusion om, hvorvidt der er nogen væsentlig usikkerhedsfaktor vedrørende sådanne begivenheder eller forhold, som kan føre til betydelig tvivl om selskabets og koncernens evne til at fortsætte aktiviteterne. Hvis vi træffer den konklusion, at der er en væsentlig usikkerhedsfaktor, skal vi i revisionspåtegningen henlede opmærksomheden på oplysningerne i årsrapporten og koncernregnskabet om den væsentlige usikkerhedsfaktor eller, hvis sådanne oplysninger er utilstrækkelige, modificere erklæringen om årsrapporten og koncernregnskabet. Vores konklusioner baseres på de revisionsbeviser, som tilvejebringes frem mod datoen for revisionspåtegningen. Fremtidige begivenheder eller forhold kan imidlertid medføre, at et selskab og en koncern ikke længere kan fortsætte aktiviteterne.
- vurderer vi den overordnede præsentation, struktur og det overordnede indhold i årsrapporten og koncernregnskabet, herunder oplysningerne, og om årsrapporten og koncernregnskabet gengiver de underliggende transaktioner og begivenheder på en måde, som giver et retvisende billede.
- tilvejebringer vi tilstrækkelige og velegnede revisionsbeviser vedrørende den finansielle information for enhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen for at afgive en erklæring vedrørende koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for styring, overvågning og udførelse af koncernrevisionen. Vi er alene ansvarlige for vores erklæringer.

Vi skal informere bestyrelsen om blandt andet revisionens planlagte omfang og rækkevidde samt tidspunktet for den. Vi skal også informere om væsentlige iagttagelser under revisionen, herunder eventuelle betydelige mangler i den interne kontrol, som vi har identificeret.

Vi skal også afgive en erklæring til bestyrelsen om, at vi har fulgt relevante fagets krav vedrørende uafhængighed, og se på alle relationer og andre forhold, som med rimelighed kan påvirke vores uafhængighed, samt i givet fald træffe respektive modforanstaltninger.

Ud af de områder, som er drøftet med bestyrelsen, fastslår vi, hvilke af disse områder som har været de mest betydningsfulde for revisionen af årsrapporten og koncernregnskabet, inklusive de primære vurderede risici for væsentlige fejl, og som derfor udgør de for revisionen særligt betydningsfulde områder. Vi beskriver disse områder i revisionspåtegningen, medmindre love eller andre bestemmelser forhindrer oplysning herom.

## Rapport om andre krav iht. love og andre forfatninger

### Erklæringer

Ud over vores revision af årsrapporten og koncernregnskabet har vi også udført en revision af ledelsens forvaltning af PostNord AB for år 2019 samt af forslaget til dispositioner vedrørende selskabets resultat.

Vi anbefaler, at generalforsamlingen disponerer resultatet iht. forslaget i ledelsesberetningen og bevilger bestyrelsens medlemmer og den administrerende direktør decharge for regnskabsåret.

### Grundlag for erklæringerne

Vi har udført revisionen iht. god revisionsskik i Sverige. Vores ansvar i henhold hertil beskrives nærmere i afsnittet Revisorens ansvar. Vi er uafhængige i forhold til moderselskabet og koncernen iht. god revisorskik i Sverige og har i øvrigt overholdt vores brancheetiske ansvar iht. disse krav.

Vi anser de tilvejebragte revisionsbeviser som tilstrækkelige og egnede som grundlag for vores erklæringer.

### Ledelsens ansvar

Det er bestyrelsen, som har ansvaret for forslaget til dispositioner vedrørende selskabets resultat. Ved forslag til udlodning omfatter dette blandt andet en vurdering af, om udlodningen er forsvarlig, hvad angår de krav, som selskabets og koncernens virksomhedstype, omfang og risici stiller til størrelsen af moderselskabets og koncernens egenkapital, konsolideringsbehov, likviditet og stilling i øvrigt.

Bestyrelsen har ansvaret for selskabets organisation og forvaltningen af selskabets anliggender. Dette omfatter blandt andet fortløbende vurdering af selskabets og koncernens økonomiske situation og kontrol af, at selskabets organisation er udformet sådan, at bogføringen, forvaltningen af midlerne og selskabets økonomiske anliggender i øvrigt kontrolleres på betryggende vis.

Den administrerende direktør skal tage hånd om den løbende forvaltning iht. bestyrelsens retningslinjer og anvisninger og blandt andet træffe de foranstaltninger, som er nødvendige for, at selskabets bogføring udarbejdes i overensstemmelse med loven, og for at forvaltningen af midlerne varetages på betryggende vis.

### Revisorens ansvar

Vores mål vedrørende revisionen af forvaltningen, og dermed vores erklæring om decharge, er at tilvejebringe revisionsbeviser for med en rimelig grad af sikkerhed at kunne vurdere, om et bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør i væsentlig henseende:

- har truffet en foranstaltning eller gjort sig skyldig i en forsømmelse, som kan foranledige erstatningsansvar over for selskabet, eller
- på anden vis har handlet i strid med den svenske aktieselskabslov, årsregnskabslov eller vedtægterne.

Det er vores mål vedrørende revisionen af forslaget til disponering af selskabets resultat, og dermed vores erklæring herom, med en rimelig grad af sikkerhed at vurdere, om forslaget er foreneligt med den svenske aktieselskabslov.

Rimelig sikkerhed er en høj grad af sikkerhed, men ingen garanti for, at en revision som udføres iht. god revisionsskik i Sverige altid vil opdage handlinger eller undladelser, som kan foranledige erstatningspligt mod selskabet, eller at et forslag til dispositioner vedrørende selskabets resultat ikke er foreneligt med den svenske aktieselskabslov.

Som led i en revision iht. god revisionsskik i Sverige anvender vi professionel omhu og har en professionelt skeptisk indstilling under hele revisionen. Det foretagne review af forvaltningen og forslaget til disponering af selskabets resultat baserer sig først og fremmest på revisionen af regnskaberne. Hvilke ekstra reviewforanstaltninger, der udføres, afhænger af vores professionelle vurdering med udgangspunkt i risiko og væsentlighed. Det indebærer, at vi fokuserer reviewet på sådanne handlinger, områder og forhold, som er væsentlige for virksomheden, og hvor afvigelse og overtrædelser eventuelt har særlig betydning for selskabets situation. Vi gennemgår og undersøger trufne beslutninger, beslutningsgrundlag, vedtagne handlinger og andre forhold, som er relevante for vores erklæring om decharge. Som grundlag for vores erklæring om bestyrelsens forslag til dispositioner vedrørende selskabets resultat har vi undersøgt, om forslaget er foreneligt med den svenske aktieselskabslov.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, blev udpeget som PostNord AB's revisor på generalforsamlingen den 24. april 2019. KPMG AB eller revisorer ansat hos KPMG AB har været selskabets revisorer siden 2013.

Stockholm, den 21. februar 2020

KPMG AB

**Tomas Gerhardsson**

Autoriseret revisor



# Information om bæredygtighed

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| 78 | Strategiske bæredygtigheds mål         |
| 80 | Væsentlige bæredygtighedsspørgsmål     |
| 80 | Interessenter og dialog                |
| 81 | Bæredygtighedsstyring og -organisation |
| 81 | Rammer for bæredygtig omstilling       |
| 83 | Resultater                             |
| 86 | GRI-indeks                             |

# Information om bæredygtighed

## Strategiske bæredygtigheds mål

PostNord skal styrke sin markedsposition ved at gøre bæredygtighed til en integreret del af produkt- og tjenesteudbuddet. Det betyder, at PostNords forretning skal bidrage til en bæredygtig udvikling, og at der skal tages hensyn til bæredygtighed i hele virksomheden. En klar bæredygtighedsdagsorden er en vigtig del af strategien. Det koncernfælles arbejde styres ved hjælp af tre strategiske bæredygtigheds mål, som skal nås senest i 2020.

### Klimaet

**-40%**

PostNords samlede CO<sub>2</sub>-udledning skal reduceres med 40% i forhold til basisåret 2009.

### Ligestilling

**>40%**

Mindst 40% af PostNords chefer og ledere skal være kvinder.

### Leverandører

**80%**

Alle vigtige leverandører skal på sigt acceptere og overholde PostNords adfærdskodeks for leverandører.

## Klima: Mål, indsats og resultater

### Klima 2020

**Mål:** PostNords samlede CO<sub>2</sub>-udledning skal reduceres med 40% i forhold til basisåret 2009.

**Resultater:** Ved årets udgang var PostNords CO<sub>2</sub>-udledning reduceret med i alt 36 (35)% i forhold til 2009. I 2019 blev udledningen reduceret med 1 (3)%.

**Kommentar:** PostNords klimamål, som angives i absolutte tal, er en meget stor udfordring. Det skyldes, at markedet ændrer sig hurtigt, fordi antallet af breve falder, og antallet af pakker stiger. Pakkedistribution forårsager større CO<sub>2</sub>-udledning end brevdistribution. De to store muligheder for reduktion af klimabelastningen i vores virksomhed er effektiviseringer i alle led og øget brug af biobrændstof. Efter nogle år med øget adgang til biobrændstof har det i 2019 været vanskeligt at øge mængden af biobrændstof. Effektiviseringer i virksomheden har ikke i sig selv været tilstrækkeligt til fuldt ud at opveje volumenstigningerne.

### Bedre kapacitetsudnyttelse

Vi udvikler hele tiden IT-løsninger med henblik på at planlægge, styre og følge op på produktion og transport. Alle biler i svenske virksomheder har f.eks. fået telematiksystemer installeret i løbet af året. Metoderne til at fylde køretøjerne optimalt og optimere ruterne udvikles også hele tiden. PostNord har i Sverige taget initiativ til "Emballagerejsen", et samarbejde mellem højere læreanstalter, emballageindustrien og netbutikker. I dag består mindst 30% af alle e-handelspakker af luft, og målet er at udvikle mere effektiv emballage. I Danmark er brugen af Collect-produkter steget. Det indebærer, at pakkerne bliver kørt til en pakkeboks eller Nærboks, hvilket er mere klimaeffektivt både for os og for modtageren. Det er planen, at nettet af pakkeboks skal være så tæt, at modtageren ikke behøver tage bilen for at hente sine pakker, og det reducerer klimapåvirkningen.

### Energief effektive bygninger

PostNord effektiviserer brugen af lokaler, bl.a. ved at samlokalisere håndteringen af breve og pakker i arbejdet med en integreret produktionsmodel. Det reducerer miljøbelastningen, fordi mindre plads kræver mindre energi. Vi kortlægger og reducerer også energiforbruget ved hjælp af ny teknologi. Eksempler på teknologiske løsninger er bevægelsesstyret belysning, LED-belysning og hurtigt lukkende porte. Vi har i løbet af året installeret LED-belysning i to af vores brevterminaler og en af vores største distributionshubs. Vi har desuden fået eksperter til at energikortlægge Strålfors' trykkeri i Ljungby, som er vores største enkeltstående forbruger af energi, og vi fik en række gode forslag til at reducere energiforbruget.

### Flere togtransporter og færre flytransporter

Flytransport tegner sig for 1,5 (3)% af CO<sub>2</sub>-udledningen. Ny lovgivning, der giver mulighed for todagesbefordring af breve i stedet for dag til dag-befordring, gør det muligt at reducere flytransporterne. Vi har i årets løb reduceret antallet af flyafgange med i alt 500. Ændringen medførte, at udledningen fra fly faldt med 51% i 2019. I Sverige er PostNords store sorteringsterminaler forbundet til jernbanen, og 63% af brev mængderne transporteres med tog over større afstande mellem terminalerne. I Norge transporteres størstedelen af pakke- og palle mængderne med tog.

### Flere el køretøjer

Det er PostNords mål at elektrificere transporterne så meget som muligt, og i årets løb købte vi 160 nye mindre elbiler og øgede antallet af elcykler. Vi har i virksomheden lanceret en nyudviklet, trehjulet elcykel, der kan trække en anhænger, og det giver høj kapacitet. Omkring 28 (28)% af PostNords flåde består af el køretøjer, som mest er elcykler og mindre biler.

### Mere biobrændstof

PostNord stræber efter at øge andelen af vedvarende brændstoffer uden at bruge palmeolie eller restprodukter fra palmeolie. Andelen af vedvarende brændstoffer til PostNords egne og indkøbte transporter faldt fra ca. 26% til 24% i 2019 på grund af mindre adgang til vedvarende brændstoffer på markedet. Der blev i årets løb indledt et arbejde med at konvertere en række eksisterende lastbiler, så de kan køre på 100% RME. En anden måde at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen på er at køre energirigtigt, og alle PostNords chauffører har adgang til uddannelse i brændstofbesparende kørsel.

## Leverandører: Mål, indsats og resultater

### Indkøb og leverandører 2020

**Mål:** Alle vigtige leverandører skal på sigt acceptere og overholde PostNords adfærdskodeks for leverandører. Målsætningen for 2020 er 80%.

**KPI 2019:** 75%

**Resultater:** Ved årets udgang kom 74 (54)% af indkøbsvolumenerne fra vigtige leverandører, der er godkendt i henhold til PostNords proces til kontrol af overholdelse af adfærdskodekset for leverandører.

**Kommentar:** Målformuleringen for bæredygtig leverandørkæde blev i løbet af året ændret for at sætte større fokus på vigtige leverandører. PostNords risikovurderingsproces definerer, hvilke leverandører der er vigtige. Resultatet vedrører perioden juli 2018 til juni 2019.

PostNords største indkøb foretages inden for transport, brændstof, bemanning til terminaler og lagre samt IT. Vi er ofte en del af lange og komplekse leverandørkæder, hvor samarbejdet med forretningspartnere er vigtigt. PostNords arbejde for at sikre en bæredygtig leverandørkæde fokuserer både på overholdelse af adfærdskodekset og på uddannelse og støtte til leverandører for at gøre det lettere at overholde PostNords adfærdskodeks.

### Adfærdskodeks og branchespecifikke krav

Transportsektoren står over for flere miljørelaterede og sociale udfordringer. Transporter bidrager til klimapåvirkning, sundhedsskadelig udledning og trafikale risici. Et kraftigt prispres øger risikoen for, at leverandørerne bruger utrygge ansættelsesformer med lave lønninger. PostNords adfærdskodeks for leverandører er udformet med henblik på at håndtere disse udfordringer. Adfærdskodekset for leverandører stiller krav inden for arbejdsmiljø, arbejdstagerrettigheder, menneskerettigheder, miljø og antikorrupition. I aftalen med leverandører af landtransport har vi tilpassede krav, f.eks. sociale krav knyttet til lønfastsættelse for chauffører, betaling af skatter og sociale bidrag, køre- og hviletidsbestemmelser og trafik-sikkerhed. Der er også specifikke miljøkrav til motorer, brændstof, dæk og vedligeholdelse. PostNords adfærdskodeks for leverandører og adfærdskodeks for leverandører af landtransport er tilgængelige på [postnord.com](http://postnord.com).

### Proces til kontrol af overholdelse

PostNord har en koncernfælles proces til opfølgning af leverandørers overholdelse af adfærdskodekset. Processen omfatter selvevaluering, risikovurdering og revision.

**Selvevaluering:** Det første skridt i processen er, at leverandøren skal gennemføre en selvevaluering. I 2019 er 164 leverandører blevet bedt om at gennemføre en sådan.

**Risikovurdering:** Leverandørens risiko vurderes ud fra branche, geografisk placering, indkøbsvolumen, og hvor forretningskritisk leverandøren er. Leverandører, som vurderes at være forbundet med mellemhøj eller høj risiko, betragtes som vigtige og skal gennemføre en selvevaluering. Udvalgte højrisikoleverandører underkastes revision. Leverandører af landtransport og bemanning er eksempler på mulige højrisikoleverandører.

**Revision:** PostNords adfærdskodeksrevisioner er baseret på SA8000, som er en global standard for revision og certificering af socialt ansvar. I en revision indgår undersøgelse af dokumentation af f.eks. løn og arbejdstider, inspektion af arbejdsmiljø, leverandørens miljøarbejde og interview med chefer og medarbejdere. PostNord gennemførte i årets løb 23 revisioner enten på egen hånd eller ved hjælp af tredjepart i Sverige (10), Norge (4), Danmark (3), Bulgarien (2), Finland (2), Tyskland (1) og Litauen (1). De fleste afvigelser, der er identificeret hos leverandører, har drejet sig om arbejdsmiljø (manglende brandsikringsarbejde og systematisk arbejdsmiljøarbejde), løn og arbejdstid (overtidstimer og overtidsbetaling) og miljø (manglende systematisk miljøarbejde). Når en afvigelse er blevet identificeret, bliver leverandøren bedt om at analysere den grundlæggende årsag og fremlægge en handlingsplan. PostNord vurderer handlingsplanen og følger op, f.eks. i form af møder, opfølgningsbesøg og undersøgelse af dokumentation for at rette op på revisionsafvigelsen. Hvis leverandøren ikke foretager de forbedringer, der kræves, og vi ikke kan godkende og afslutte revisionen med et tilfredsstillende resultat, er den sidste udvej at afslutte forretningsrelationen. Det er vigtigt for os ikke at afslutte forretningsrelationen på et tidligt tidspunkt, men i stedet forsøge at støtte leverandøren i at udvikle sin virksomhed.

## Uddannelse

PostNord tilbyder uddannelser i bæredygtighed i leverandørkæden – både internt og for leverandører. Uddannelsen er et led i at øge kompetencerne og integrere bæredygtighed i indkøbsarbejdet. Vi har også en webbaseret uddannelse for leverandører, der er tilgængelig på [postnord.com](http://postnord.com).

## Medarbejdere: Mål, indsats og resultater

### Ligestilling 2020

**Mål:** Mindst 40% af koncernens chefer og ledere skal være kvinder.

**Resultater:** Ved årets udgang var 32 (32)% af PostNords chefer og ledere kvinder.

**Kommentar:** Andelen af kvinder er over 30% på alle lederniveauer. Det er et resultat, vi er tilfredse med, i lyset af at branchen stadig domineres af mænd. Vi er bevidste om, at en ligelig kønsfordeling ikke automatisk resulterer i ligestilling. Derfor arbejder PostNord aktivt med inklusion. Der er taget flere initiativer med det formål at skabe en åben atmosfære, hvor der tages hensyn til de enkelte medarbejderes perspektiv.

Det er en forudsætning for succes og udvikling på længere sigt, at en virksomhed er attraktiv for alle. Ligestilling bidrager til en konkurrencedygtig virksomhed, der opnår bedre resultater. Det gør virksomheden mere attraktiv, og det forenkler rekruttering og udvikling af medarbejdere.

### Ligestilling i rekrutteringen

Et langsigtet arbejde med bl.a. obligatorisk opslag af alle chef-, leder- og projektlederstillinger både internt og eksternt samt kompetencebaserede jobsamtaler skaber forudsætninger for at komme videre og få succes på området. En indsats, som giver tydelige resultater, er, at der ved al rekruttering både er kvinder og mænd blandt slutkandidaterne.

### Udvikling og lederskab

PostNords forskellige talent- og udviklingsprogrammer for chefer, ledere og specialister – f.eks. Top Talent, PostNord Professionals og det nordiske mentorprogram – har også mangfoldighed som en grundlæggende parameter. Programmet Panorama i PostNord Sverige har til formål specifikt at udvikle og motivere kvinder til på sigt at påtage sig endnu større lederroller.

## Væsentlige bæredygtighedsspørgsmål

PostNords rammer for bæredygtig omstilling (se side 81) er baseret på den væsentlighedsanalyse, PostNord igangsatte i 2014, og som siden er blevet opdateret og tilpasset. Der blev i 2018 gennemført en opdatering, hvor tidligere identificerede bæredygtighedsaspekter blev sorteret, vurderet og valideret, så de afspejler GRI-standardernes syn på væsentlighed. Udgangspunktet var på den ene side, hvordan PostNord påvirker omverdenen, og på den anden side, hvad der er vigtigt for de primære interessenteres vurderinger og beslutninger vedrørende PostNord. Resultatet af denne væsentlighedsanalyse blev sammenfattet i tre hovedområder og i alt ni prioriterede bæredygtighedsspørgsmål. Den feedback, PostNord får fra prioriterede interessenter (forretningspartnere, kapitalmarkedet, kunder og deres modtagere, medarbejdere, samfundsaktører og ejere), danner grundlag for væsentlighedsanalysen. Hovedparten af feedbacken er modtaget via initiativet PostNord Lytter. Der indkom i 2019 knap 3,3 mio. (2,2 mio.) tilbagemeldinger om PostNord og virksomheden. Det overordnede billede er, at PostNords primære interessenter især har brug for pålidelig levering, der bidrager til levende samfund. Andre vigtige spørgsmål er reduceret klimapåvirkning, forbedret sikkerhed og tryghed samt gode leverandører. Medarbejderne og deres engagement er også et vigtigt område og en forudsætning for at kunne leve op til andre krav og forventninger.

## Interessenter og dialog

### Forretningspartnere

Leverandører og posthuse er nogle af PostNords vigtigste forretningspartnere. PostNord køber hvert år varer og ydelser for et betydeligt beløb. 8.000 udleveringssteder/posthuse i Norden gør vores tjenester tilgængelige for millioner af mennesker.

**Dialog og opfølgning:** Leverandørmøder, udbud, revisioner, løbende dialog med posthuse.

**Spørgsmål i fokus:** Samarbejde, pålidelighed og kvalitet i leveringerne, information fra PostNord som støtte i posthusenes kundeservice. Bæredygtighed i leverandørkæden, PostNords adfærdskodeks for leverandører.

### Kapitalmarked

PostNord finansierer sine aktiviteter bl.a. gennem obligationslån. Kapitalmarkedets tillid er vigtig for koncernen.

**Dialog og opfølgning:** Delårsrapporter, års- og bæredygtighedsrapport, dialog med analytikere og långivere.

**Spørgsmål i fokus:** Økonomisk udvikling, finansiel stabilitet og beredskab, nettogældsætningsgrad, pengestrøm og forretningsmodel.

### Kunder og modtagere

PostNord ønsker at være det foretrukne valg for nordiske erhvervs- og privatkunder og deres modtagere. Erhvervs-kunder tegner sig for over 90% af PostNords omsætning, men samtidig er privatpersoner ofte modtagere af forsendelser fra erhvervs-kunder. Tilfredse kunder og modtagere er afgørende for, at PostNord bliver det foretrukne valg.

**Dialog og opfølgning:** Kundemøder, kundeservice, chauffører og postbude i forbindelse med levering, PostNords posthuse, kundeombudsmænd og løbende kunde- og omdømmeundersøgelser. PostNord Lytter giver omgående feedback fra modtagerne, som PostNord kan reagere på.

**Spørgsmål i fokus:** Teknisk og oplevet kvalitet, flere fleksible leveringsalternativer, tilgængelighed, service, sikkerhed, miljøtilpassede løsninger, bæredygtighed i leverandørkæden.

### Medarbejdere

PostNord er med ca. 29.000 medarbejdere en af Nordens største arbejdsgivere. Vi har et stort ansvar for at tilbyde en sikker, attraktiv og udviklende arbejdsplads.

**Dialog og opfølgning:** Medarbejdersamtaler, arbejdspladsmøder, medarbejderundersøgelser, kommunikation via forskellige interne kanaler, dialog med faglige organisationer.

**Spørgsmål i fokus:** Koncernens mål og prioriteringer, lederskab, virksomhedskultur og ansvarlig omstilling, kunder og kvalitet, arbejdsvilkår, sundhed og sikkerhed, udviklingsmuligheder, ligestilling.

### Samfundsaktører

PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet. Vi gør det muligt for virksomheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere hver dag. Med en langsigtet stabil og lønsom forretning, der drives miljørigtigt og socialt ansvarligt, opfylder vi omverdenens forventninger og styrker vores konkurrenceevne.

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

**Spørgsmål i fokus:** Leveringskvalitet, oplevet kvalitet, postlovgivning, miljøpåvirkning, sikkerhed og tilgængelighed.

### Ejere

PostNord ejes af den danske stat og den svenske stat. Ejerne har givet os den opgave at varetage befordringspligten i Danmark og Sverige. Samtidig kræves det, at vi skaber økonomisk værdi og er et forbillede, hvad angår bæredygtighed.

**Dialog og opfølgning:** Generalforsamling, års- og bæredygtighedsrapport, delårsrapportering og kvartalsmøder.

**Spørgsmål i fokus:** Udformning og udførelse af postbefordringspligten, finansiering af omstillingen i Danmark, finansiel stabilitet, kvalitet, medarbejdere, bæredygtighed, digitalisering og andre aktuelle og forventede udfordringer og muligheder.

## Bæredygtighedsstyring og -organisation

PostNord skal ud over lovgivningen, forskrifter, forsigtighedsprincippet og de generelle regler i branchen overholde den svenske stats ejerpolitik, retningslinjer for statsejede virksomheder og den danske stats ejerprincipper (Statens Ejerskabspolitik). Det omfatter bl.a. en gennemtænkt og forankret politik og strategi samt fastsatte strategiske mål for bæredygtig virksomhed. PostNord vurderes ligesom andre statsejede virksomheder både i forhold til finansielle og ikke-finansielle mål. Alle funktioner i PostNord skal tage hensyn til bæredygtighedsrelaterede parametre i det strategiske og operative arbejde.

### Vejledende regler

En række eksterne regler er vejledende for PostNords bæredygtighedsarbejde. Det gælder f.eks. OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder, FN's retningslinjer for erhvervsliv og menneskerettigheder og FN's Global Compact. Global Compact er baseret på FN's generelle menneskerettighedserklæring, ILO's erklæring om grundlæggende arbejdstagerrettigheder, Rio-deklarationen om miljø og udvikling og FN's konvention mod korruption. Disse regler afspejles i PostNords Code of Conduct.

### PostNords Code of Conduct

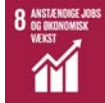
Code of Conduct (Kodekset) indeholder koncernens principper om og holdninger til vision og værdier, kunder og kvalitet, arbejdsforhold, forretningspartnere og samfundengagement, miljø, forretningsetik og kommunikation. Kodekset gælder i tillæg til gældende love og eksterne regler og er udgangspunktet for andre politikker og regler i koncernen. Det er godkendt af bestyrelsen og blev senest opdateret i 2016. PostNord har også et adfærdskodeks for leverandører, se side 79.

### Organisation

Det er PostNords Group Leadership Team, der styrer PostNords bæredygtighedsarbejde, og chefen for Nordic Strategy & Solutions har det overordnede ansvar for bæredygtighedsarbejdet. Bæredygtighedsarbejdet ledes af koncernens bæredygtighedschef, der rapporterer til chefen for Nordic Strategy & Solutions. PostNords strategiske bæredygtigheds mål følges op kvartalsvis med rapportering til Group Leadership Team og bestyrelsen. De rammer for bæredygtig omstilling, der beskrives nedenfor, tydeliggør PostNords forpligtelser over for de primære interessenter. Rammerne omfatter 9 områder, som udpegede koncernfunktioner har ansvaret for. Repræsentanter for koncernfunktionerne Compliance, HR, Group Sourcing, Kvalitet, Real Estate, Strategi og Sikkerhed udvikler rammerne under ledelse af koncernens bæredygtighedschef. Koncernfunktionerne har ansvaret for den strategiske kurs for deres respektive spørgsmål og for mål, styring, aktiviteter og opfølgning.

## Rammer for bæredygtig omstilling

PostNords rammer for bæredygtig omstilling indeholder tre overordnede områder og ni underliggende spørgsmål og tager afsæt i mål nr. 8, 9 og 11 i FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Rammerne tydeliggør PostNords forpligtelser over for vores primære interessenter (forretningspartnere, kapitalmarkedet, kunder og deres modtagere, medarbejdere, samfundsaktører og ejere) og hæver ambitionsniveauet på flere områder. Rammerne er også bredere end de bæredygtighedsområder, som udgør de koncernfælles mål, der rapporteres til bestyrelse og ejere (klima, ligestilling og leverandører).

| Pålidelig levering, der bidrager til levende samfund                                                                                                                                      | Partnerskaber inden for logistik, e-handel og kommunikation                                                                                                                                        | Engagerede medarbejdere, der gør hverdagen lettere                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PostNord bidrager som en førende aktør inden for kommunikation og logistik til bæredygtige byer og samfund i Norden. PostNord varetager også postbefordringspligten i Danmark og Sverige. | PostNords tilbud har potentiale til at opbygge bæredygtige infrastrukturer og bæredygtig industrialisering. For at det skal lykkes, forudsætter det samarbejde med leverandører og andre partnere. | PostNord skal fortsat tilbyde gode arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder på et marked i hastig forandring, hvor der er store krav om effektivisering. |
|                                                                                                          |                                                                                                                 |                                                                    |

### Pålidelig levering, der bidrager til levende samfund

PostNords mest grundlæggende forpligtelse i forhold til kunder og modtagere er at sikre pålidelig levering, der bidrager til levende samfund i Norden. Det omfatter også opgaven med at varetage postbefordringspligten i Danmark og Sverige. Virksomheden styres med henblik på at levere på dette område. Resultaterne følges op og vurderes løbende i linjeorganisationen og af Group Leadership Team.

### PostNord i samfundet

PostNord er som en førende aktør inden for kommunikation og logistik en central del af erhvervslivet og samfundet i Norden. Med vores unikke netværk gør vi det hver dag muligt for virksomheder, myndigheder og privatpersoner at gøre forretninger, levere varer og gods og kommunikere med hinanden – uanset geografisk afstand. Det skaber mange muligheder, også i tyndtbefolkede områder.

### Udbud og tilgængelighed

PostNord har et bredt udbud af tjenester, som er lettilgængelige for kunder og modtagere. Vi videreudvikler eksisterende tjenester og udvikler nye. PostNords prisbelønnede app bidrager f.eks. til at øge tilgængeligheden. Udbud og tilgængelighed reguleres i koncessionsvilkårene for PostNords postvirksomhed. De krav, der stilles i forbindelse med postbefordringspligten i Sverige, omfatter bl.a., at PostNord skal indsamle og omdele post på alle hverdage. I Danmark skal vi omdele post på alle hverdage, men vi behøver ikke besøge alle postkasser hver dag. I stedet anvendes en model, hvor vi besøger hver postkasse hver 5. dag. Der stilles også særlige krav til posttjenesterne i Sverige, f.eks. i tyndtbefolkede områder, i forbindelse med personer, der ikke har adgang til internettet, og handicappede.

### Kvalitet

PostNord skal fastholde en høj og stabil kvalitet. Det gælder både den tekniske kvalitet og den oplevede kvalitet. Det primære kvalitetskrav for todagesbefordring i Sverige er, at mindst 95% af de frimærkefrankerede indenrigsbrev skal være omdelt inden for to arbejdsdage. I Danmark skal 93% være omdelt inden for fem hverdage.

> Se PostNords kvalitetsresultater på side 83.

## Partnerskaber inden for logistik, e-handel og kommunikation

PostNord tager ansvar ved at styre virksomheden i retning af reduceret klimapåvirkning, ved at fremme sikkerhed og tryghed for medarbejdere og gods og ved at sikre, at leverandører og partnere tager ansvar på samme måde. Partnerskaber med eksterne aktører er en forudsætning for at levere fremtidens logistik, e-handel og kommunikation. Internt involveres funktionerne Strategi, HR, Group Sourcing og Sikkerhed i styringen og udviklingen af arbejdet på dette område. Resultatet vurderes løbende af Group Leadership Team.

### Klimaledelse

Transportsektoren spiller en central rolle for løsning af klimaproblemet, og vi skal omstille virksomheden for at fastholde vores konkurrenceevne i en lavemissions-økonomi. Vores klimamål er i overensstemmelse med det, der ifølge FN er nødvendigt for at holde den globale opvarmning under 2 grader, og målet er godkendt af initiativet Science Based Targets. Samtidig med at vi arbejder fokuseret på at nå det aktuelle klimamål, arbejder vi med en ny klimadagsorden, der yderligere skal fremme den nødvendige klimaomstilling i vores branche.

> Læs mere om PostNords indsats og resultater i forbindelse med klimapåvirkning på side 83.

### Sikkerhed og tryghed

Det er en afgørende forudsætning for at skabe kontinuitet at beskytte sig mod kriminalitet og sikre robusthed og modstandsdygtighed over for uregelmæssigheder og driftsforstyrrelser. PostNord arbejder med sikkerhed og tryghed primært af to grunde: dels for at beskytte alt, hvad der i forbindelse med PostNords aktiviteter kan blive ramt af kriminalitet, og dels for at sikre, at forsendelser når den rigtige modtager i rette tid på en sikker måde. PostNord arbejder systematisk med kontinuitetshåndtering i henhold til ISO 22301-standarden.

Den organiserede kriminalitet er ofte rettet mod det gods, PostNord håndterer. Tyverier er ofte velplanlagte og rettet mod forsendelser med høj værdi. PostNords sikkerhedssystemer udvikles løbende bl.a. med analyse af big data fra virksomhedens forskellige systemer med henblik på at udlede tendenser, opdage afvigelser og dermed forhindre eller opklare kriminalitet.

PostNord arbejder aktivt med arbejdsmiljø og tager ansvar for sine egne medarbejdere og eksterne medarbejdere, som arbejder for PostNord. Der fokuseres på at minimere risikoen for ulykker på arbejdspladsen og i forbindelse med transport. Arbejdet går også ud på at træffe de foranstaltninger, der er nødvendige for at beskytte medarbejdere mod trusler og vold.

> Se PostNords arbejdsmiljøresultater på side 84.

PostNord har et stort ansvar for at kunne garantere informationssikkerhed i forbindelse med personoplysninger og arbejder for at minimere trusler og operative risici i tilknytning til behandlingen af personoplysninger i de tjenester, der leveres af koncernen. Der gennemføres et planlagt og systematisk arbejde med sikkerhedsfremmende tiltag som følge af Persondataforordningens krav. Arbejdet bidrager til, at PostNords informationssikkerhed for organisationens informationsaktiver er på et balanceret niveau.

> Se PostNords indsats for sikkerhed og kontinuitet på side 84.

### Langsigtet forretningspartner

PostNord arbejder på at etablere langsigtede og tillidsbaserede relationer med kunder, leverandører og andre partnere. Kundetilfredshed er et af vores vigtigste mål og nøgletal. Hvis kunderne er tilfredse med PostNord, stiger andelen af langsigtede relationer, og det er en vigtig forudsætning for muligheden for at samarbejde om omstillingsprojekter. PostNords bæredygtighedskrav til leverandørerne findes i koncernens adfærdskodeks for leverandører. PostNord stiller efter behov også produkt- eller tjenestespecifikke krav. Koncernens proces for opfølgning af leverandørers overholdelse af adfærdskodekset omfatter selvevaluering, risikovurdering og revisioner.

> Se PostNords indsats og resultater i forbindelse med kunder og leverandører på side 79 og 84.

## Engagerede medarbejdere, der gør hverdagen lettere

PostNord skal trods skarp konkurrence og hårdt prispres fortsætte med at være en ansvarlig arbejdsgiver og partner. Vi skal tilbyde gode ansættelsesvilkår og give medarbejderne de rigtige forudsætninger for at gøre hverdagen lettere for PostNords kunder og modtagere. Et godt lederskab er en forudsætning for at få engagerede medarbejdere, et sikkert arbejdsmiljø og en god kundeoplevelse. Chefernes evne til at lede under forandring og medarbejdernes engagement er afgørende for, at den igangværende omstilling til en helt serviceorienteret organisation kan lykkes. Udviklingen af PostNords medarbejdere drives af linjeorganisationen i de enkelte virksomheder med støtte fra HR-funktionen. Resultatet vurderes løbende af Group Leadership Team.

### Vi sætter handling bag ordene

**Adfærdskodeks:** PostNords adfærdskodeks gælder for alle medarbejdere. PostNords chefer og ledere skal foregå med et godt eksempel og give medarbejderne gode forudsætninger for at handle forbilledligt og korrekt i henhold til Kodekset. Kodekset skal tages op ved nyansættelser og på de årlige medarbejder-samtaler. Der findes også en e-uddannelse, som siden 2019 har været obligatorisk for alle medarbejdere. Alle medarbejdere kan henvende sig til den nærmeste chef eller koncernfunktionerne HR eller Jura, hvis de har spørgsmål.

**Antikorruption:** Virksomheden skal være præget af god forretningsetik og nultolerance over for korruption. PostNords adfærdskodeks tydeliggør gældende regler. Kodekset suppleres af en instruks, der fastsætter, hvornår fordele og repræsentation må tilbydes og modtages af repræsentanter for PostNord. Instruksen understøttes af e-uddannelse og andet uddannelsesmateriale. Indkøbere og sælgere betragtes som højrisikogrupper og får særlig uddannelse i lovlig og acceptabel adfærd.

**Konkurrence på lige vilkår:** PostNords adfærdskodeks indeholder regler for konkurrence på lige vilkår, og et særligt program understøtter overholdelsen. Salgschefer, storkundesælgere og andre relevante grupper uddannes regelmæssigt i gældende regler.

**Skat:** Det fastslås i PostNords skattepolitik, at koncernen skal overholde alle gældende nationale love og forordninger/bekendtgørelser samt relevante internationale retningslinjer. PostNord arbejder med lav tolerance i forhold til skattemæssige risici og benytter ikke kontroversiel skatteplanlægning. Koncernen stræber også efter åbne og tillidsfulde relationer med skattemyndigheder i alle de lande, PostNord opererer i.

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

> Se PostNords resultater inden for "Vi sætter handling bag ordene" på side 85.

### Mangfoldighed og inklusion

PostNords arbejde for mangfoldighed og inklusion tager udgangspunkt i den overbevisning, at menneskers forskelligheder bidrager til at gøre en arbejdsplads dynamisk og attraktiv. De gældende regler og retningslinjer fremgår af PostNords Code of Conduct og PostNords mangfoldighedspolitik. Chefene og lederne skal være forbillede og arbejde aktivt for ligestilling og ligebehandlingsplaner på grundlag af koncernens retningslinjer.

> Læs mere om PostNords indsats og resultater i forbindelse med ligestilling på side 79 og 85.

### Bemanding og kompetencer

Der gennemføres som et led i den årlige virksomhedsplanlægning en kompetencevurdering ud fra strategi- og forretningsplaner. PostNord arbejder i henhold til en overordnet kompetenceforsyningsplan, som årligt revideres. PostNord har et stort behov for medarbejdere med de rigtige kompetencer, og samtidig er der mangel på chauffører i branchen. PostNord gennemfører projekter med det formål at uddanne og ansætte indvandrere.

> Læs mere om PostNords indsats og resultater i forbindelse med medarbejdere og ligestilling på side 85.



# Resultater

## Pålidelig levering, der bidrager til levende samfund

### Kvalitet, breve

Resultater, Sverige:

- Breve, O-2, Sverige (Priority): 97,7%

Resultater, Danmark:

- Breve, O-5, Danmark (Standard): 95,4%
- Quickbreve, O-1, Danmark (Priority): 95,9%

Swedish External Monitoring (SWEX) og Danish External Monitoring (DEX) er to uafhængige, eksterne kvalitetsmålinger, som løbende måler den andel af breve, der leveres i rette tid fra kunde til kunde. Målingerne gennemføres i form af en statistisk sikret testbrevmetode, som opfylder kravene i standarden SS-EN 13850: 2012.

### MÅLE- OG BEREGNINGSMETODE, KVALITET, BREVE

Fra og med 1. januar 2018 sker den almindelige postomdeling (Standard) i Danmark hver 5. dag, og Quickbreve (Priority) omdeles hver dag. Den 1. januar 2018 fik Sverige en ny postforordning, hvor kravet er ændret fra dag til dag-befordring til todagesbefordring for almindelige breve.

### Kvalitet, pakker

Resultater, koncernen:

- 95,9 (95,2)%

### MÅLE- OG BEREGNINGSMETODE, KVALITET, PAKKER

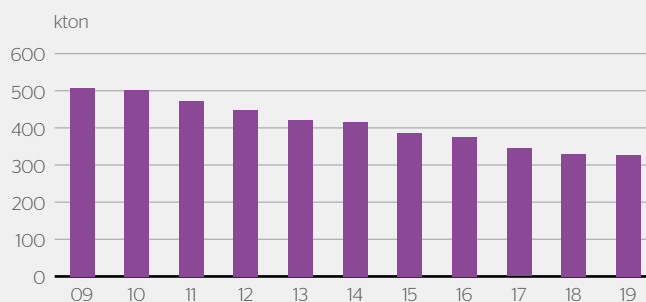
Koncernens samlede kvalitetstal for pakker er vægtet og beregnes ud fra de respektive landes rapporterede kvalitet og mængder. Produktionssystemet måler den andel kולי, der er leveret til tiden fra første produktionsscanning til udleveringsscanning enten på udleveringsstedet eller hos modtageren. De produkter, som indgår i målingerne, er B2B-pakker og B2C-pakker, bortset fra i Finland hvor kun B2B-pakker indgår. I Danmark indgår også C2C-pakker.

## Partnerskaber inden for logistik, e-handel og kommunikation

### Klimaledelse

| Udledning (ton)                                           | 2019           | 2018           | 2017           |
|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Direkte CO<sub>2</sub>-udledning (scope 1)</b>         | <b>85.500</b>  | <b>80.835</b>  | <b>89.866</b>  |
| Egne transport                                            |                |                |                |
| Fossile brændstoffer                                      | 84.987         | 80.387         | 89.241         |
| Vedvarende brændstoffer                                   | 27.943         | 31.564         | 31.037         |
| Direkte varmekonsum (gas og olie)                         | 513            | 448            | 625            |
| <b>Indirekte CO<sub>2</sub>-udledning (scope 2)</b>       | <b>13.054</b>  | <b>14.608</b>  | <b>17.106</b>  |
| Varme og el                                               | 62.227         | 63.029         | 69.531         |
| Reduktion via indkøb af oprindelsesmærket vedvarende el   | -49.172        | -48.421        | -52.426        |
| <b>Øvrig indirekte CO<sub>2</sub>-udledning (scope 3)</b> | <b>228.661</b> | <b>236.034</b> | <b>237.438</b> |
| Underleverandører, transport (bil, tog, fly og skib)      |                |                |                |
| Fossile brændstoffer                                      | 225.480        | 232.034        | 233.413        |
| Vedvarende brændstoffer                                   | 68.649         | 71.006         | 56.667         |
| Tjenesterejser                                            | 3.181          | 4.000          | 4.025          |
| <b>Fossil CO<sub>2</sub>-udledning, i alt</b>             | <b>327.215</b> | <b>331.477</b> | <b>344.410</b> |

## CO<sub>2</sub>-udledning 2009-2019



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

### MÅLE- OG BEREGNINGSMETODE, KLIMA

Miljødata omfatter PostNords nordiske virksomhed med undtagelse af Svensk Adressændring, hvis miljøpåvirkning er ubetydelig. Direct Link indgår ikke i beregningerne. PostNord følger Greenhouse Gas Protocol i forbindelse med klimaberegninger.

Målet for reduceret klimapåvirkning er evalueret og godkendt af Science Based Targets.

**Vejtransport:** CO<sub>2</sub>-udledning beregnes ud fra indkøbte brændstofmængder eller kørt strækning og køretøjstyper. Hvor det er påkrævet, foretages beregningen på basis af omkostninger til underleverandører. Alle emissionsfaktorer vedrører anvendelsesfasen.

Emissionsfaktorer

- Sverige:
  - SPBI, Energimyndigheden.
- Resten af Norden:
  - Energistyrelsen, SPBI, Energimyndigheden

**Flytransport:** PostNord køber flytransport til sine aktiviteter i Sverige. PostNord har i årets løb ikke anvendt flytransport i Danmark, Norge og Finland. Hvad angår de svenske aktiviteter, modtages oplysninger fra leverandøren om brændstofmængde og strækning. Udenrigsflytransport indgår ikke i beregningerne.

Emissionsfaktorer

- Hele Norden:
  - Energimyndigheden

**Togtransport:** Virksomhederne i Sverige og Norge anvender i stor udstrækning togtransport. Til togtransporter i Sverige og Norge anvendes el fra vedvarende energikilder.

**Færgetransport:** Færger anvendes kun i større udstrækning i den danske virksomhed. Oplysninger om gennemførte transport registreres i et transportadministrationssystem, og udledninger beregnes som ton/km.

Emissionsfaktorer

- Hele Norden:
  - Energimyndigheden

**Lokaler:** I Sverige købes primært miljøvenlig el (Bra Miljöval). I de øvrige lande købes hovedsageligt el fra produktspecificerede vedvarende energikilder. Det antages på grundlag af beregningsmetoden i Greenhouse Gas Protocol, at denne el ikke resulterer i CO<sub>2</sub>-udledning. Hvad angår øvrig el, beregnes CO<sub>2</sub>-udledningen i overensstemmelse med nedenstående:

Emissionsfaktorer

- Hele Norden:
  - El: Energimarknadsinspektionen (Nordisk Residualmix)
  - Gas: Energistyrelsen
- Sverige:
  - Fjernvarme: SCB
- Finland:
  - Fjernvarme: Finsk energiindustri
- Danmark:
  - Fjernvarme: Energistyrelsen
- Norge:
  - Fjernvarme: Leverandørdata

### Bevillings- og anmeldelsespligtige aktiviteter

PostNord driver bevillings- og anmeldelsespligtige aktiviteter i overensstemmelse med den nationale lovgivning i Danmark og Sverige. Strålfors' faciliteter til grafisk produktion er anmeldelsespligtige, PostNord TPL har logistikanlæg, som er bevillings- eller anmeldelsespligtige, og i Sverige er en række spuleanlæg anmeldelsespligtige.

### Klimakompensation

Der har ikke fundet klimakompensation sted for koncernens udledninger. PostNords klimækonomiske tjenester klimakompenseres.

### Kunderapporter på miljøområdet

PostNord bidrager til kundernes rapportering og kommunikation. Det sker blandt andet gennem kundespecifikke miljørapporter, som kunderne bruger til at følge op på og effektivisere deres logistik og som grundlag for kundernes miljø- eller bæredygtighedsrapportering. Rapporterne overholder CEN-standardEN 16258.

### Samarbejde på bæredygtighedsområdet

Samarbejde er en forudsætning for at nå vores mål på bæredygtighedsområdet. PostNord er i løbende dialog med lovgivere, infrastruktursvarlige og opinionsdannere, og vi gennemfører udviklingsprojekter med kunder, leverandører og andre aktører i vores værdikæde. PostNord er repræsenteret i flere nationale og internationale erhvervsnetværk, som arbejder med generelle bæredygtigheds-spørgsmål og spørgsmål om bæredygtige transport, bl.a. CSR Europe Responsible Trucking, CSR Sweden, Green Chain, Klimatneutrala godstransporter på väg (KNEG), Network for Transport Measures (NTM), NMC Nätverket för Hållbart näringsliv, Transportøkonomisk institutt og Transportindustriförbundet. Vi er også aktive i bæredygtighedsgrupper i interesseorganisationer for postoperatører, f.eks. IPC og PostEurop. Vi deltager i udviklingsprojekter om f.eks. transport i den cirkulære økonomi i samarbejde med Nordic Innovation og om transport og madspild i samarbejde med Vinnova.

### Sikkerhed og tryghed

| Arbejdsskader, pr. 1 mio. arbejdede timer | 2019        | 2018               |
|-------------------------------------------|-------------|--------------------|
| PostNord Sverige                          | 50,6        | 51,2               |
| PostNord Danmark                          | 53,4        | 73,3               |
| PostNord Norge                            | 50,6        | 52,4 <sup>1)</sup> |
| PostNord Finland                          | 12,8        | 3,9                |
| PostNord Strålfors                        | 21,7        | 16,0               |
| Andre enheder                             | 2,2         | 3,5                |
| <b>I alt</b>                              | <b>48,7</b> | <b>54,5</b>        |

<sup>1)</sup> Tallene for Norge er opdateret fra 17,7. Tidligere er kun arbejdsskader med sygefravær registreret, men nu indgår arbejdsskader med og uden sygefravær.

**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 rapportering af arbejdsskader for at skabe forudsætninger for at kunne forebygge arbejdsskader. Fravær på grund af ulykker målt i antal timer har været faldende siden 2010, hvilket indikerer, at der har været færre alvorlige arbejdsskader. PostNord er i 2019 gået ind i et samarbejde med store transportkøbere om at sikre lavere hastigheder på vejene. Der fandt et arbejdsrelateret dødsfald sted i PostNord Sverige i 2019. Hændelsen er blevet undersøgt af politiet, Arbetsmiljöverket og internt. Arbetsmiljöverket har krævet en gennemgang af visse typer alenearbejde, og dette arbejde er i gang. Det arbejdsrelaterede dødsfald, der fandt sted i PostNord Sverige i 2018, er blevet undersøgt i 2019, og sagen er henlagt, fordi der ikke blev fundet tegn på overtrædelser.

**Måle- og beregningsmetode:** Registrerede arbejdsskader i forhold til antal arbejdede timer (omfatter ikke færdselsulykker). Arbejdsskader med og uden sygefravær er medtaget i rapporteringen. Skadekvoten beregnes som det samlede antal skader pr. 1 mio. arbejdstimer. Beregningerne er baseret på det samlede antal arbejdede timer uanset ansættelsesform.

Arbejdsskader registreres med systemstøtte i Danmark, Sverige og Norge. I Finland findes der ikke et særligt registreringssystem, så rapportering af arbejdsskader foregår på 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.

| Sygefravær, %      | I alt, 2019 | heraf kvinder | heraf mænd | I alt, 2018 |
|--------------------|-------------|---------------|------------|-------------|
| PostNord Sverige   | 6,2         | 7,9           | 5,5        | 6,4         |
| PostNord Danmark   | 3,5         | 3,8           | 3,4        | 4,3         |
| PostNord Norge     | 6,8         | 8,5           | 6,5        | 7,0         |
| PostNord Finland   | 2,9         | 3,2           | 2,7        | 1,6         |
| PostNord Strålfors | 4,1         | 5,7           | 3,1        | 4,4         |
| Andre enheder      | 2,4         | 2,7           | 1,9        | 3,1         |
| <b>I alt</b>       | <b>5,3</b>  | <b>6,4</b>    | <b>4,8</b> | <b>5,7</b>  |

**Måle- og beregningsmetode:** Sygefravær beregnes som sygefraværstimer i forhold til ordinær aftalt arbejdstid, og det omfatter både fast personale og tilkaldsvikarer. Ordinær aftalt arbejdstid omfatter arbejdet tid, sygefravær, ferie, pasning af sygt barn og øvrigt betalt fravær. Forældreorlov indgår ikke i aftalt tid.

### Sikkerhed og kontinuitet

Der har i arbejdet med sikkerhed og pålidelighed i 2019 fortsat været fokus på at sikre en rimelig og tilpasset beskyttelse af virksomhedens produktionsanlæg og at videreudvikle vores evne til ved hjælp af data at identificere og forhindre kriminalitet. Beskyttelsen er baseret på de globale standarder TAPA FSR og TSR og beskrives i PostNord Minimum Security Requirement.

Antallet af rapporterede tyverier mod PostNord blev reduceret i 2019, og flere vellykkede efterforskninger har ført til, at der er rejst tiltale.

Der er bl.a. på grund af evaluering af en krisestyringsøvelse i 2018 anskaffet et nyt krisestyringssystem, som er ved at blive implementeret. Det forventes, at systemet er i drift i 2020.

### Informationssikkerhed

PostNord har i 2019 været genstand for et planlagt tilsyn og to tilsyn baseret på klager fra kunder. Tilsynsmyndigheden har i et af tilfældene udtalt kritik, og PostNord har truffet foranstaltninger i overensstemmelse med myndighedens synspunkter. Der har ikke været tilfælde af lækage, tyveri eller tab af kundedata. Hændelser, der har omfattet lækage eller tab af personoplysninger, er rapporteret til det pågældende lands tilsynsmyndighed. Der er truffet forholdsregler for at sikre, at denne type hændelser så vidt muligt ikke gentager sig.

### Langsigtet forretningspartner

#### KUNDETILFREDSHED

Erhvervs- og privatkunders tilfredshed med PostNord følges op ved hjælp af kundeværtdiindekset (KVI).

**Resultater:** I 2019 var KVI 62 (58) på en skala fra 0 til 100. Dette tal er blevet forbedret for andet år i træk som et resultat af vores løbende forbedringsarbejde.

**Måle- og beregningsmetode:** KVI (kundeværtdiindeks) er PostNords opfølgingsværktøj til løbende at følge og vurdere kundernes opfattelse af virksomheden og på det grundlag yderligere fokusere forbedringsarbejdet. Målingen gennemføres fire gange om året på privatmarkedet og en gang om året på erhvervsmarkedet og omfatter alle PostNords landeorganisationer med fokus på de nordiske lande. Indekset er baseret på spørgsmål fra European Performance Satisfaction Index, som er sammenlignelige mellem forskellige virksomheder. Ca. 4.600 privatpersoner har deltaget i undersøgelsen via internettet og ca. 4.000 virksomheder telefonisk.

### IMAGE

PostNords image blandt privatpersoner måles via indekset RepTrack/Pulse.

**Resultater:** Pulse-værdien var 47 (42), og det er et resultat af en positiv udvikling i vores image i alle lande. Der gennemføres aktiviteter på flere niveauer for yderligere at forbedre Pulse-værdien.

**Måle- og beregningsmetode:** RepTrack/Pulse består af fire spørgsmål, som stilles af Reputation Institute, og der anvendes en skala fra 0 til 100. Spørgsmålene om, hvordan man opfatter varemærket PostNord, stilles til 1.400 personer om måneden, jævnt fordelt mellem Danmark, Sverige, Norge og Finland. Det samlede resultat er en vægtning af resultaterne for de respektive lande.

## Engagerede medarbejdere, der gør hverdagen lettere

### Vi sætter handling bag ordene

Der er i 2019 gennemført en informationsindsats rettet mod PostNords medarbejdere for yderligere at fremme kendskabet til PostNords Code of Conduct og whistleblowerordning. PostNord har i årets løb modtaget fem henvendelser via whistleblowerordningen, hvor den efterfølgende undersøgelse har påvist en alvorlig overtrædelse af PostNords Code of Conduct. Sagerne er blevet håndteret i overensstemmelse med den fastlagte instruks for PostNords whistleblowerordning. PostNord gennemfører systematisk kontrol af, at arbejdsmiljø- og miljølovgivningen overholdes.

| Ansatte (grundbemanding, ultimo året) | 2019          | 2018          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Administrativt personale              | 2.975         | 3.647         |
| heraf kvinder                         | 1.324         | 1.635         |
| heraf mænd                            | 1.651         | 2.012         |
| Produktionspersonale                  | 24.704        | 26.239        |
| heraf kvinder                         | 7.295         | 7.857         |
| heraf mænd                            | 17.409        | 18.382        |
| <b>I alt</b>                          | <b>27.679</b> | <b>29.886</b> |

| Ansatte (al bemanding, ultimo året) | 2019          | 2018          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Grundbemanding                      | 27.679        | 29.886        |
| heraf kvinder                       | 8.619         | 9.492         |
| heraf mænd                          | 19.060        | 20.394        |
| Tilkaldevikarer                     | 8.645         | 9.184         |
| heraf kvinder                       | 3.152         | 3.106         |
| heraf mænd                          | 5.493         | 6.078         |
| <b>I alt</b>                        | <b>36.324</b> | <b>39.070</b> |

**Måle- og beregningsmetode:** Grundbemandingen består af alt ordinært personale på hel- og deltid og skal dække personalebehovet ved normalt flow i produktionen. Tilkaldevikarer skal afhjælpe øget behov i produktionen, f.eks. i forbindelse med jul og ferie.

**Medlemskab og repræsentation:** Alle medarbejdere har ret til at være medlem af foreninger og ret til at organisere sig i faglige organisationer. Over 99% af koncernens medarbejdere er omfattet af kollektive overenskomster. PostNord er medlem af branche- og arbejdsgiverorganisationer i de lande, vi opererer i, herunder Almega och Transportgruppen (Sverige), Dansk Industri (Danmark), Næringslivets Hovedorganisation, NHO og NHO Logistikk og Transport (Norge) samt Finnish Industries (Finland).

### Engagement og lederskab

PostNord følger medarbejdernes engagement og lederskab via løbende medarbejderundersøgelser. I 2019 var indekset for engagement 68 (69), hvilket er et tilfredsstillende resultat. PostNords medarbejderundersøgelse resulterer også i et lederskabsindeks. Det viser, hvordan medarbejderne oplever deres nærmeste chefs lederskab med hensyn til arbejdsklima, motivation og tydelige forventninger til individuelle mål. I 2019 lå lederskabsindekset på 71 (74). Det betragter vi som et godt resultat.

Medarbejderne udtrykker i undersøgelsen stor entusiasme i forbindelse med deres arbejde og virksomheden. De største udfordringer angår tilliden til topledelsen og topledelsens kommunikation af strategi og mål. Der er heller ikke tilstrækkelig mange medarbejdere, som er stolte af at arbejde i PostNord. Vi arbejder løbende på at skabe de rigtige forudsætninger for medarbejderne i organisationen.

Kommunikation er en afgørende faktor for at kunne engagere PostNords medarbejdere. I 2019 blev der lanceret et koncernfælles intranet, hvilket har givet alle medarbejdere adgang til intern information og fælles dokumenter. Der er også udviklet andre kommunikationskanaler, bl.a. Townhall Meetings og ledelsens møder med medarbejdere på arbejdspladserne rundt om i de enkelte lande. I PostNord Danmark er der udviklet en leder-app, som skal fremme kommunikation, evaluering og udvikling af alle chefer og ledere.

## Mangfoldighed og inklusion

| Kønsfordeling (grundbemanding) | 2019   | 2018   |
|--------------------------------|--------|--------|
| Chefer/ledere                  | 1.278  | 1.384  |
| heraf kvinder, %               | 32     | 32     |
| Alle ansatte                   | 27.679 | 29.886 |
| heraf kvinder, %               | 31     | 32     |

| Aldersfordeling (grundbemanding), % | 2019       | 2018       |
|-------------------------------------|------------|------------|
| -29                                 | 20         | 20         |
| 30-50                               | 42         | 41         |
| 51+                                 | 38         | 39         |
| <b>I alt</b>                        | <b>100</b> | <b>100</b> |

**Måle- og beregningsmetode:** Data vedrørende medarbejdere omfatter alle ansatte i koncernen. Oplysninger om kønstilhørsforhold indhentes fra det lønsystem, som de pågældende medarbejdere er registreret i.

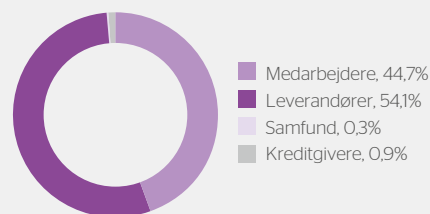
### Kompetenceforsyning og -udvikling

PostNord har for at styrke varemærket og tiltrække nyuddannede i årets løb tilbudt praktikpladser og traineeprogrammer, bl.a. inden for HR og IT. Inden for rammerne af initiativet Driver Academy har PostNord Sverige i samarbejde med Arbejdsformidlingen tilbudt praktikpladser under uddannelse med det formål at skabe interesse blandt chauffører for at begynde at arbejde i PostNord. PostNord Sverige har til varevognschauffører udviklet konceptet In Car Coach, der via coaching skal udvikle chaufførens arbejdsmiljø og samtidig finde arbejdsmetoder, der bidrager til større kundetilfredshed. I PostNord Finland har man insourcet terminalmedarbejdere for at forbedre arbejdsmiljøet, hvilket også har medført, at leveringskvaliteten er forbedret. Vi følger et inklusionsindeks, hvor der anvendes en skala fra 0 til 100, og årets værdi er 77. Resultatet er et udtryk for, at vi respekterer hinanden og hinandens forskelligheder, og det er en vigtig forudsætning for at være en inkluderende og engagerende arbejdsplads.

## Fordeling af økonomisk værdi

Den økonomiske værdi, PostNord genererer, fordeles til medarbejderne i form af løn og andre ydelser, til leverandører i form af betaling for varer og ydelser, til kreditgivere i form af renter, til de samfund, hvor PostNord opererer, i form af skat og til ejerne, når der kan udbetales udbytte. Der blev i alt distribueret SEK 36.081 mio. (38.538 mio.) i 2019.

### Genereret og fordelt værdi i 2019, SEK mio.



## GRI-indeks

Denne års- og bæredygtighedsrapport sammenfatter PostNords indsats og resultater inden for bæredygtighed i regnskabsåret 2019 i overensstemmelse med GRI-standarderne, niveau Core. PostNord rapporterer årligt om bæredygtighed, og den seneste bæredygtighedsrapport blev offentliggjort 20. marts 2019.

Nedenstående indeks viser, hvor de enkelte GRI-oplysninger og informationer om principperne i Global Compact findes i rapporten.

Oplysninger om PostNords bæredygtighedsarbejde- og rapportering er udarbejdet af Sofia Leffler Moberg: sustainability@postnord.com.

"Års- og bæredygtighedsrapporten udgør endvidere PostNords Communication on Progress til FN's Global Compact (UNGC)."

Annemarie Gardshol  
Administrerende direktør og koncernchef



| GRI Standard                        | Oplysning | GENERELLE OPLYSNINGER<br>Beskrivelse                                                           | Side/Kommentar                  | FN's Global Compact |
|-------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| GRI 102: Generelle oplysninger 2016 |           |                                                                                                |                                 |                     |
|                                     |           | <b>Organisationsprofil</b>                                                                     |                                 |                     |
|                                     | 102-1     | Organisationens navn                                                                           | 24                              |                     |
|                                     | 102-2     | Aktiviteter, varemærker, produkter og tjenester                                                | 3, 14-22, 78-85                 |                     |
|                                     | 102-3     | Placering af hovedkontor                                                                       | 39                              |                     |
|                                     | 102-4     | Lande, hvor selskabet har aktiviteter                                                          | 2, 45-47                        |                     |
|                                     | 102-5     | Ejerstruktur og juridisk form                                                                  | 24                              |                     |
|                                     | 102-6     | Markeder, hvor selskabet har aktiviteter                                                       | Omslagets inderside, 6-9, 18-22 |                     |
|                                     | 102-7     | Organisationens størrelse, herunder antal ansatte, virksomheder, omsætning, kapital            | 2, 16-22, 35-36 45-47, 85       |                     |
|                                     | 102-8     | Information om ansatte                                                                         | 15, note 5, 85                  |                     |
|                                     | 102-9     | Bæredygtighed i leverandørkæden                                                                | 78-79                           |                     |
|                                     | 102-10    | Ændringer i organisationens størrelse, struktur, ejerskab og værdikæde i rapporteringsperioden | 63                              | 6                   |
|                                     | 102-11    | Håndtering af forsigtighedsprincippet                                                          | 81                              | 7                   |
|                                     | 102-12    | Eksterne bæredygtighedsprincipper og initiativer, som organisationen støtter                   | 81                              |                     |
|                                     | 102-13    | Medlemskab af organisationer                                                                   | 84                              | 8                   |
|                                     |           | <b>Strategi og analyse</b>                                                                     |                                 |                     |
|                                     | 102-14    | Kommentar fra den administrerende direktør                                                     | 4-5                             |                     |
|                                     |           | <b>Etik og integritet</b>                                                                      |                                 |                     |
|                                     | 102-16    | Organisationens værdier og etiske retningslinjer                                               | 81-82                           | 10                  |
|                                     |           | <b>Ledelse</b>                                                                                 |                                 |                     |
|                                     | 102-18    | Ledelsesstruktur                                                                               | 24-28, 81-82                    |                     |
|                                     |           | <b>Interessentrelationer</b>                                                                   |                                 |                     |
|                                     | 102-40    | Interessentgrupper                                                                             | 80                              |                     |
|                                     | 102-41    | Andel af de ansatte, som er omfattet af kollektive forhandlinger                               | 85                              | 3                   |
|                                     | 102-42    | Identificering og udvælgelse af interessentgrupper                                             | 80                              |                     |
|                                     | 102-43    | Organisationens tilgang til interessentdialog                                                  | 80                              |                     |
|                                     | 102-44    | Emner, der sættes fokus på af interessenterne                                                  | 80                              |                     |

| GRI Standard | Oplysning | GENERELLE OPLYSNINGER<br>Beskrivelse                                       | Side/Kommentar                                                               | FN's Global Compact |
|--------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|              |           | <b>Rapporteringsmetode</b>                                                 |                                                                              |                     |
|              | 102-45    | Forretningsenheder, der indgår i rapporteringen                            | 83-85                                                                        |                     |
|              | 102-46    | Proces til fastlæggelse af rapportens indhold og afgrænsning               | 80-81                                                                        |                     |
|              | 102-47    | Identificerede væsentlige bæredygtighedsspørgsmål                          | 80                                                                           |                     |
|              | 102-48    | Forklaring på ændringer i forhold til tidligere rapporter                  | Der er ikke foretaget væsentlige ændringer i forhold til tidligere rapporter |                     |
|              | 102-49    | Væsentlige ændringer i rapporteringen                                      | Der er ikke foretaget væsentlige ændringer i rapporteringen                  |                     |
|              | 102-50    | Rapporteringsperiode                                                       | 86                                                                           |                     |
|              | 102-51    | Dato for den seneste rapport                                               | 86                                                                           |                     |
|              | 102-52    | Rapporteringsfrekvens                                                      | 86                                                                           |                     |
|              | 102-53    | Kontaktperson vedrørende rapporten                                         | 86, 91                                                                       |                     |
|              | 102-54    | Erklæring om, at rapporteringen er i overensstemmelse med GRI-standarderne | 86                                                                           |                     |
|              | 102-55    | GRI-indeks                                                                 | 86-87                                                                        |                     |
|              | 102-56    | Ekstern revidering                                                         | 88                                                                           |                     |

| GRI Standard                                     | Oplysning | SPECIFIKKE OPLYSNINGER<br>Beskrivelse                                                                              | Side/Kommentar                                                    | FN's Global Compact |
|--------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                                                  |           | <b>Pålidelig levering, der bidrager til levende samfund</b>                                                        |                                                                   |                     |
|                                                  | 103-1/2/3 | Bæredygtighedsledelse                                                                                              | 81-82                                                             |                     |
| GRI 201: Økonomisk udvikling 2016                | 201-1     | Genereret og distribueret økonomisk værdi                                                                          | 85                                                                |                     |
|                                                  |           | <b>Partnerskaber inden for bæredygtig logistik, e-handel og kommunikation</b>                                      |                                                                   |                     |
|                                                  | 103-1/2/3 | Bæredygtighedsledelse                                                                                              | 81-82                                                             |                     |
| GRI 305: Udledning 2016                          | 305-1     | Direkte udledning af drivhusgasser (scope 1)                                                                       | 83                                                                | 7,8                 |
|                                                  | 305-2     | Indirekte udledning af drivhusgasser (scope 2)                                                                     | 83                                                                | 7,8                 |
|                                                  | 305-3     | Øvrig indirekte udledning af drivhusgasser (scope 3)                                                               | 83                                                                | 7,8                 |
| GRI 308: Evaluering af leverandører 2016         | 308-2     | Væsentlig faktisk og mulig negativ påvirkning af miljøet i leverandørkæden - og gennemførte tiltag                 | 79                                                                | 8                   |
| GRI 403: Arbejdsmiljø, sundhed og sikkerhed 2016 | 403-2     | Skader, arbejdsrelateret sygdom, tabte arbejdsdage, fravær og samlet antal arbejdsrelaterede dødsulykker           | 84                                                                |                     |
| GRI 414: Evaluering af leverandører 2016         | 414-2     | Væsentlig faktisk og mulig negativ påvirkning af arbejdstagerrettigheder i leverandørkæden - og gennemførte tiltag | 79                                                                | 2                   |
| GRI 418: Kundernes integritet 2016               | 418-1     | Antal klager over brud på kunders integritet                                                                       | 84                                                                |                     |
|                                                  |           | <b>Engagerede medarbejdere, der gør hverdagen lettere</b>                                                          |                                                                   |                     |
|                                                  | 103-1/2/3 | Bæredygtighedsledelse                                                                                              | 81-82                                                             |                     |
| GRI 205: Bekæmpelse af korruption 2016           | 205-3     | Tilfælde af korruption og tiltag                                                                                   | Der er ikke rapporteret tilfælde af korruption                    | 10                  |
| GRI 206: Konkurrencebegrænsende adfærd 2016      | 206-1     | Antal retstvister om konkurrencebegrænsende adfærd 2019                                                            | Der er ikke rapporteret tilfælde af konkurrencebegrænsende adfærd |                     |
| GRI 404: Kompetenceudvikling og uddannelse 2016  | 404-2     | Oplæring og uddannelse                                                                                             | 78-79, 82                                                         | 6                   |
| GRI 405: Ligestilling og mangfoldighed 2016      | 405-1     | Kønsfordeling og alderskategorier for alle ansatte og chefer/ledere                                                | 25, 30-33, 85                                                     | 6                   |

## Revisors erklæring med begrænset sikkerhed om PostNord AB's bæredygtighedsrapport og udtalelse om "lagstadgade hållbarhetsrapporten"

Till PostNord AB

### Indledning

Vi har fået til opgave af bestyrelsen i PostNord AB at udføre en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed af PostNord AB's Bæredygtighedsrapport for året 2018. Virksomheden har defineret omfanget af bæredygtighedsrapporten og "lagstadgade hållbarhetsrapporten" på omslagets inderside af dette dokument.

### Bestyrelsen og direktionens ansvar

Det er bestyrelsen og direktionen, som har ansvaret for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten inklusive "lagstadgade hållbarhetsrapporten" i overensstemmelse med relevante kriterier og den svenske årsregnskabslov. Kriterierne fremgår på side 86 i bæredygtighedsrapporten og udgør de dele af begrebsrammen for bæredygtighedsrapportering, der er udgivet af GRI (Global Reporting Initiative), som er relevant bæredygtighedsrapportering, samt af virksomhedens egne udarbejdede rapporterings- og beregningsprincipper. Dette ansvar omfatter også de interne kontroller, der vurderes relevante for udarbejdelsen af en bæredygtighedsrapport uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om bæredygtighedsrapporteringen baseret på de begrænsede sikkerhedshandlinger, vi har udført, og afgive en udtalelse om "lagstadgade hållbarhetsrapporten".

Vores opgave er begrænset til de historiske informationer, som rapporteres og omfatter således ikke fremtidspecifikke oplysninger.

Vi har udført vores erklæringsopgave med begrænset sikkerhed i overensstemmelse med ISAE 3000 Andre erklæringsopgaver end revision eller review af historiske finansielle oplysninger. En erklæringsopgave med begrænset sikkerhed består af forespørgsler, primært til personer, som er ansvarlige for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporteringen, samt udførelse af analyser og andre begrænset sikkerhedshandlinger. Vi har udført vores gennemgang af "lagstadgade hållbarhetsrapporten" i overensstemmelse med FARs stan-

dard RevR 12 "Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten". En erklæringsopgave med begrænset sikkerhed og en gennemgang i overensstemmelse med RevR 12 har en anden natur og form og er betydelig mindre omfattende end en revision udført i overensstemmelse med International Standards on Auditing og god revisionsskik i øvrigt.

Revisionsvirksomheden er underlagt ISQC 1 (International Standard on Quality Control) 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. Vi er uafhængige af PostNord AB i overensstemmelse med god revisorskik i Sverige og har i øvrigt overholdt vores etiske ansvar i overensstemmelse med disse krav.

De handlinger, der udføres i forbindelse med en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed og en gennemgang i overensstemmelse med RevR 12, gør det ikke muligt for os at opnå sikkerhed for, at alle væsentlige forhold, som ville kunne være identificeret ved en revision, bliver opdaget. En konklusion baseret på en erklæringsopgave med sikkerhed og en gennemgang udført i overensstemmelse med RevR 12 har derfor ikke samme grad af sikkerhed som en konklusion, som er baseret på en revision.

Vores udførte handlinger er baseret på de af bestyrelsen og direktionen valgte kriterier, som defineret ovenfor. Vi anser disse kriterier for at være passende for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporteringen.

Det er vores opfattelse, at det opnåede bevis fra gennemgangen er tilstrækkeligt og passende til at give os grundlag for vores konklusion nedenfor.

### Konklusion

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

En "lagstadgad hållbarhetsrapport" er udarbejdet.

Stockholm, den 21. februar 2020

KPMG AB

**Tomas Gerhardsson**  
Autoriseret revisor

**Torbjörn Westman**  
Specialistmedlem i FAR



# Flerårig oversigt

| SEK mio., hvis ikke andet er anført <sup>1)</sup> | 2019    | 2018    | 2017    | 2016    | 2015    |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Koncernen                                         |         |         |         |         |         |
| Nettoomsætning                                    | 38.278  | 37.669  | 37.007  | 38.478  | 39.351  |
| Andre driftsindtægter                             | 351     | 2.053   | 324     | 263     | 765     |
| Driftsomkostninger                                | -38.446 | -40.578 | -37.455 | -39.824 | -39.552 |
| Driftsresultat, EBIT                              | 184     | -855    | -124    | -1.083  | 564     |
| EBIT-margin/overskudsgrad, %                      | 0,5     | -2,3    | -0,3    | -2,8    | 1,4     |
| Driftsresultat (EBITDAI)                          | 2.775   | 395     | 1.193   | 1.737   | 2.436   |
| Overskudsgrad (EBITDAI), %                        | 7,2     | 1,0     | 3,2     | 4,5     | 6,2     |
| Periodens resultat                                | -239    | -1.067  | -337    | -1.583  | 278     |
| Pengestrøm fra driftsaktiviteter                  | 2.132   | 2.083   | 1.361   | 1.321   | 1.585   |
| Nettogæld                                         | 9.454   | 1.614   | 238     | 354     | -171    |
| Nettogældsætningsgrad, %                          | 259     | 31      | 3       | 5       | -2      |
| Forrentning af operativ kapital, %                | 3,6     | -12,4   | -1,6    | -12,1   | 5,4     |
| Investeringer                                     | 1.356   | 1.374   | 1.196   | 1.182   | 1.109   |
| Udbytte, i alt (*forslag)                         | 0*      | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Gennemsnitligt antal ansatte (FTE)                | 28.627  | 29.962  | 31.350  | 33.278  | 35.256  |
| Antal ansatte, ultimo perioden                    | 36.324  | 39.070  | 39.789  | 39.929  | 42.111  |
| heraf tilkaldevikarer                             | 8.645   | 9.184   | 8.992   | 7.272   | 7.292   |
| Mængder, mio.                                     |         |         |         |         |         |
| Koncernen, i alt, pakker <sup>2)</sup>            | 179     | 171     | 154     | 142     | 132     |
| Danmark, A-post/Quickbreve                        | 25      | 35      | 40      | 101     | 201     |
| Danmark, B-post og C-post                         | 213     | 230     | 265     | 272     | 259     |
| Sverige, A-post                                   | 608     | 663     | 712     | 757     | 811     |
| Sverige, B-post                                   | 738     | 801     | 925     | 1.008   | 1.061   |

<sup>1)</sup> Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med de til enhver tid gældende IFRS-regler. Sammenligningstal er, hvor det er relevant, omregnet for nærmeste foregående år. I overensstemmelse med IFRS 16 er sammenligningstallene ikke omregnet.

<sup>2)</sup> Producerede mængder elimineret for mængder mellem landene.





#### Kontaktpersoner

Malin Nordén  
Kommunikationsdirektør  
+46 10 436 00 00

Magnus Larsson  
IR-chef  
+46 10 436 00 00

Sofia Leffler Moberg  
Bæredygtighedschef  
+46 10 436 00 00



Svanemærket tryksag.  
Fotografer: Erik Ardelius, Mads Armgaard, Peter Phillips med flere.  
Oversættelse: Translator Scandinavia AB  
Produktion: PostNord i samarbejde med Hallvarsson & Halvarsson.  
Tryk: PostNord Strålfors 2020.

