

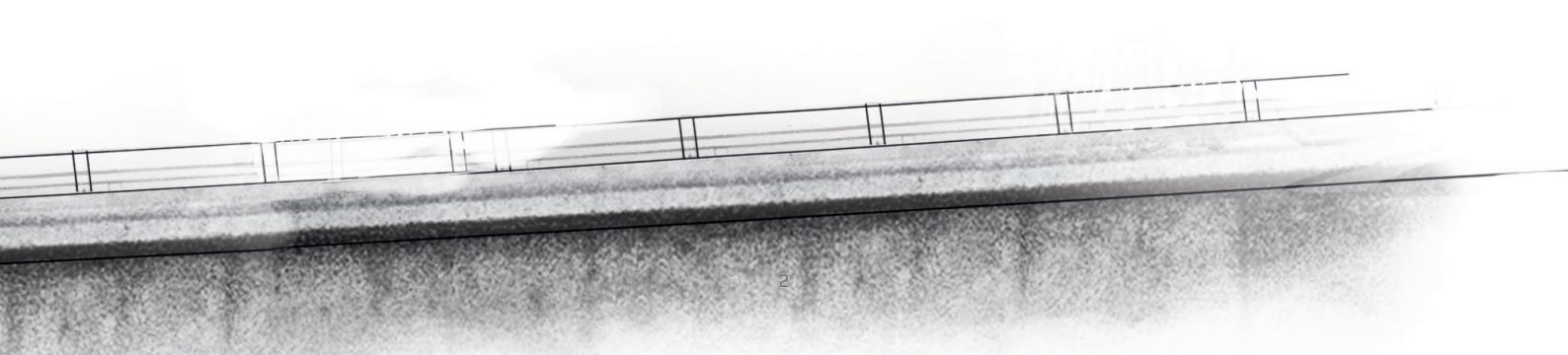


# Vi finner *nye* veier

POSTEN NORGE 2014



Posten Norge har alltid funnet nye veier. Det er slik vi har klart å omstille oss for å tilby attraktive post- og logistiktjenester i snart 370 år.



## 01 ORGANISASJON

Dette er Posten Norge.....	<b>6</b>
Våre merkevarer.....	<b>8</b>
Antall ansatte, lokasjoner og tjenester.....	<b>10</b>
Konsernstruktur.....	<b>12</b>
Presentasjon av konsernledelsen.....	<b>14</b>
Selskapsstyring.....	<b>16</b>
Historie.....	<b>24</b>

## 02 RESULTATER

Finansielle nøkkeltall.....	<b>28</b>
Viktige hendelser.....	<b>30</b>
Konsernsjefen har ordet.....	<b>34</b>
Presentasjon av styret.....	<b>38</b>
Styrets årsberetning.....	<b>40</b>
Divisjon Post.....	<b>56</b>
Divisjon Logistikk Norge.....	<b>60</b>
Divisjon Logistikk Norden.....	<b>64</b>
Divisjon E-handel.....	<b>66</b>
Innovasjonsrapport.....	<b>70</b>
Markedsrapport.....	<b>74</b>
Fremover.....	<b>78</b>

## 03 BÆREKRAFT

Nøkkeltall for bærekraft.....	<b>82</b>
Posten Norge og bærekraft.....	<b>84</b>
Prioriterte bærekraftutfordringer.....	<b>86</b>
Fremtidens rapportering.....	<b>90</b>
Rammeverk, nivå og omfang.....	<b>92</b>
Interessenter.....	<b>94</b>
Arbeidsmiljørapport.....	<b>100</b>
Mangfoldsrapport.....	<b>106</b>
Miljørapport.....	<b>108</b>
Integritetsrapport.....	<b>112</b>

# 01

## ORGANISASJON

DETTE ER POSTEN NORGE

VÅRE MERKEVARER

ANTALL ANSATTE,  
LOKASJONER OG TJENESTER

KONSERNSTRUKTUR

PRESENTASJON AV  
KONSERNLEDELSEN

SELSKAPSSYRING

HISTORIE



19 000 medarbeidere jobber hver dag for at vi skal bli verdens **mest** fremtidsrettede post- og logistikkonsern.





# Konsernet

## Posten Norge AS

er et nordisk post- og logistikkonsern som utvikler og leverer helhetlige løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk i Norden.

### Verdier

Gjennom våre verdier gjenspeiler vi et konsern som er til å stole på i alle sammenhenger, og som vi er stolte av å arbeide i. Verdiene er med på å bygge vår felles kultur, og er en rettesnor for alle beslutninger. Etablerte samarbeidsformer mellom ledelse, ansatte, styrende organer, eier og myndigheter skal reflektere verdiene:

- Redelighet
- Respekt
- Samhandling
- Åpenhet
- Mot

### Forretningside

Posten utvikler og leverer helhetlige løsninger innen post, kommunikasjon og logistikk – med Norden som hjemmemarked.

### Visjon

Posten Norge skal bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern.

### Posten har definert følgende konsernovergripende og felles utfordringer for å utvikle konsernets forutsetninger og evner til å oppnå konsernets hovedmål:

- Sterkere kundeorientering og «vinne kundens hjerte»
- Styrke kryssalg og synergiuttak
- Industrialisering og kontinuerlig forbedring
- Ledende miljøposisjon som konkurransefortrinn
- Attraktiv arbeidsplass, ledende innen HMS
- Kommunisere med markedet gjennom to merkevarer, Posten og Bring

### Hovedmål og strategier

Hovedmålene tar utgangspunkt i de krav og mål som er satt for virksomheten, og er:

- fornøye kunder
- ledende markedsposisjoner
- lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling
- attraktive arbeidsplasser og godt arbeidsmiljø

### Ledelsesprinsipper

Å lede i konsernet betyr å sette mål, frigjøre energi og styre ressurser. Konsernets ledere skal praktisere et verdibasert lederskap som balanserer involvering og kontroll. Gode ledere er en forutsetning for at medarbeidere skal trives og yte sitt beste. Ledere er rollemodeller gjennom egen atferd og skal levendegjøre konsernets verdigrunnlag.

### Utvikling mot 2016

Postens konsernstrategi handler om å utvikle en kundeorientert, nordisk, integrert og industrialisert post- og logistikkvirksomhet.

- Konsernet skal utvikle ledende posisjoner i alle de nordiske landene innenfor valgte tjenesteområder. Vi skal tilby nordiske løsninger til kunder i det nordiske markedet.
- Konsernets verdikjeder skal reduseres i antall og integreres i ett distribusjons- og terminalnettverk med en koordinert kundefront. Informasjon om produkter og kapasitet skal være tilgjengelig i hele verdikjeden på tvers av geografi og organisatorisk enhet.
- Konsernet skal skape økt kundeverdi og konkurransekraft gjennom standardisering, utvikling av modulbaserte løsninger, industriell skreddersøm og kontinuerlig forbedring.

### Våre ledere kjennetegnes ved at de:

- er synlige
- er tydelige
- tar og gir ansvar
- utvikler og inspirerer medarbeidere

---

Posten Norge AS  
møter markedet  
med to merkevarer:

Posten for  
privatmarkedet

Bring for bedrifts-  
markedet



Posten står for den daglige post-  
distribusjonen til hele Norge, postkontor-  
nettets og tilbudet til privatkundene.

**Tjenester:** Tilbyr et bredt spekter av posttjenester. Legger spesiell vekt på trygg levering og valgfrihet for mottakere av post og pakker gjennom et godt utvalg av ulike leveringsmåter.

**Bakgrunn:** Posten ble etablert i 1647 og har 368 års erfaring med distribusjon av brev og pakker i Norge.

**Omdømme:** Posten gikk i 2014 for andre år på rad frem i Ipsos MMIs årlige omdømmeundersøkelse. Posten havnet på 11. plass – 8 plasser opp fra 2013 og hele 28 plasser opp fra 2012. 68 prosent oppgir at de har et positivt inntrykk av Posten, mot 64 prosent året før.







## Bring er en av de største leverandørene av post- og logistikk-tjenester i Norden.

Bring skal vinne kundens hjerte gjennom motiverte og stolte medarbeidere som leverer høy kvalitet og service. Hver dag frakter vi små og store forsendelser i Norden og resten av verden – alle like viktige. For hver forsendelse vi leverer, er det våre kunders merkevarer vi bærer i hendene. Gjennom kompetanse og bruk av ny teknologi utvikler Bring smarte og fremtidsrettede løsninger som øker våre kunders konkurransekraft.

**Sterk merkevare:** Bring har etablert seg som en kjent, sterk og preferert merkevare i det nordiske markedet siden lanseringen i 2008, og er i dag en av Nordens største aktører innen post og logistikk.



### Bring møter markedet med en rekke tjenester

Pakketjenester med nordisk distribusjonsnettverk

Ekspress- og budleveranser for både faste og sporadiske leveranser

Godstransporter med bil, båt, fly eller tog i Norden og internasjonalt

Lagerløsninger for de fleste typer produkter, enten det er store volumer, bulklagring eller enkeltpaller

Temperaturregulerte logistikk-tjenester: leveranser og lagring av fersk-, kjøle- og frysevarer fra produsent til matfat

Fjerdeparts-logistikk-løsninger: utvikler og driver hele forsyningskjeder for bedrifter

Distribusjon av brev og reklame: skreddersydde løsninger eller basis-distribusjonstjenester

Kundedialog og CRM bygget på kundeinnsikt, CRM-verktøy og kundenes egen database

## Antall ansatte, lokasjoner og tjenester

### Norge



**Posten Norge:** Hovedkontor i Oslo, Posthuset.

**Til stede:** Norge, Sverige, Danmark, Finland, Frankrike, Hellas, Nederland, Storbritannia, Italia, Belgia, Kina, Tyskland, Russland, Slovakia, Spania og USA.

**Ansatte:** Konsernet har 19 114 medarbeidere (av disse 455 utenfor Norden).



**Bring:** Godstransport med bil, båt, fly eller tog, ekspress- og budleveranser, temperaturregulerte logistiktjenester, pakke-distribusjon, utvikler og driver hele forsyningskjeder for bedrifter, lagerløsninger, distribusjon av brev, varer og reklame, kundedialog og CRM.



**Posten:** Salg og kundeservice, Post i Butikk, postkontor, landpostbud, bedriftssenter, terminaler.

**Til stede:** Hele Norge

**Ansatte:** 15 523 medarbeidere

### Sverige



**Bring:** Godstransport med bil, båt, fly eller tog, ekspress- og budleveranser, temperaturregulerte logistiktjenester, pakke-distribusjon, utvikler og driver hele forsyningskjeder for bedrifter, lagerløsninger, distribusjon av brev, varer og reklame, kundedialog og CRM.

**Til stede:** Blant annet i Stockholm, Helsingborg, Göteborg, Malmö, Jönköping og Örebro. Til sammen over 40 kontorer i hele Sverige.

**Ansatte:** 2 671

### Danmark



**Bring:** Godstransport med bil, båt, fly eller tog, ekspress- og budleveranser, temperaturregulerte logistiktjenester, pakke-distribusjon, lagerløsninger, utvikler og driver hele forsyningskjeder for bedrifter.

**Til stede:** Blant annet i København, Frederikshavn, Aalborg, Randers, Risskov, Kolding, Odense, Avedøre og Kastrup. Til sammen 9 kontorer i hele Danmark.

**Ansatte:** 427

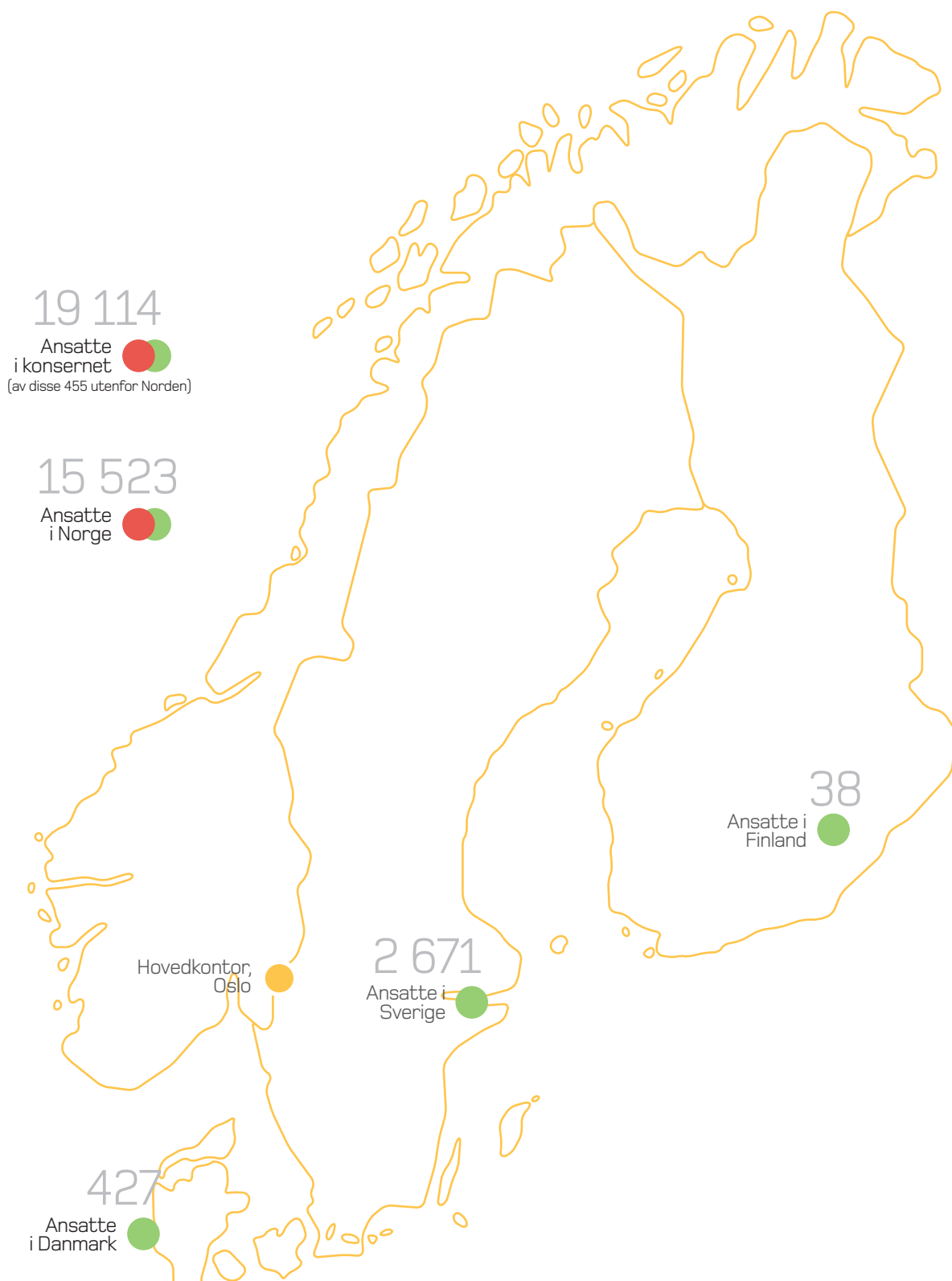
### Finland



**Bring:** Pakkedistribusjon, ekspress- og budleveranser, temperaturregulerte logistiktjenester, 3PL og lagerløsninger.

**Til stede:** Helsingfors

**Ansatte:** 38



# Konsernstruktur

## Konsernstruktur

Posten Norge er organisert med fire divisjoner og tre konsernstaber. Konsernledelsen består av konsernsjefen og syv konserndirektører.

Konsernledelsen behandler problemstillinger og tar beslutninger knyttet til konsernets strategi og utvikling, budsjetter, resultatoppfølging, vesentlige investeringer, prisstrategier, saker av vesentlig betydning for omdømme, marked og kunder, samt saker av prinsipiell og strategisk karakter. Konserndirektørene leder divisjoner eller konsernstaber og rapporterer til konsernsjefen.

### Linjeansvar

De fire divisjonene er: Post, Logistikk Norge, Logistikk Norden og E-handel. Divisjonene er sentrale enheter i styringen av konsernet og utarbeider forretningsstrategier innenfor sine virksomhetsområder som understøtter konsernstrategien. Divisjonene er ansvarlige for å utvikle og levere tjenester med tilhørende service og kvalitet.

### Fagansvar

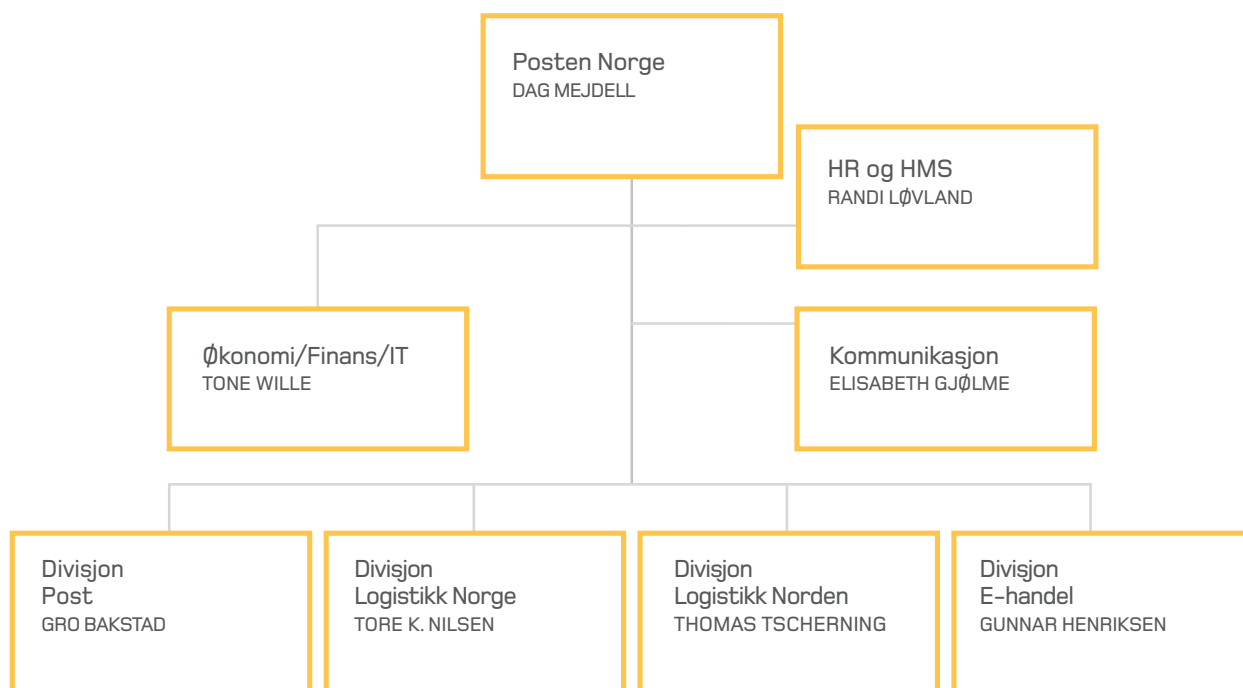
Konsernet har etablert konsernstaber med ansvar for fellesfunksjoner og konsernutvikling innenfor HR/HMS, Kommunikasjon og Økonomi/Finans/IT. Konsernstabene er faglige pådrivere og bidrar til å understøtte forretningsstrategiene, og utvikle og profesjonalisere fagmiljøene i konsernet.

Stabene har en spesiell oppgave i å bidra til samhandling på tvers i konsernet og til å utvikle policies og beste praksis. Enkelte fagfunksjoner er sentralisert på konsernnivå og yter tjenester til divisjoner og forretningsområder.

### To segmenter

For finansiell rapportering har konsernet valgt å dele virksomheten i to segmenter; Post og Logistikk, som er i henhold til internasjonal regnskapsstandard (IFRS) og beste praksis.





### Divisjon Post

Divisjon Post har ansvar for de tradisjonelle posttjenestene i Norge (herunder konsesjonsbelagte tjenester) og i Sverige gjennom Bring Citymail. I tillegg har divisjonen ansvar for å drive konsernets satsing på digitale tjenester og dialogtjenester. Post tilpasser hele tiden kostnader og kapasitet, samt utvikler nye fysiske og digitale tjenester og infrastruktur.

### Divisjon Logistikk Norge

Divisjon Logistikk Norge utvikler og leverer konsernets tilbud for logistikksegmentet i Norge. Divisjonen driver de nasjonale pakke- og godsterminalene og frakter post, pakker og gods. Divisjonen har et spesielt fokus på å realisere stordriftsfordeler i sitt nettverk, sikre effektiv samhandling med Post og Logistikk Norden samt utvikle integrerte løsninger for å møte kundenes behov.

### Divisjon Logistikk Norden

Divisjon Logistikk Norden har ansvar for konsernets tilbud for logistikksegmentet i Sverige, Danmark og Finland, samt for tjenestoområdene Ekspress, Frigo og Supply Services i hele Norden. Divisjonen skal etablere, videreutvikle og drifte nettverk for pakker og gods i de nordiske landene, og bygge Sveriges posisjon som et naturlig knutepunkt for logistikk inn og ut av Norden.

Geografisk organisering av logistikksegmentet kommer av ulik posisjon og styrke i de nordiske landene. Logistikkdivisjonene skal betjene kunder på en enhetlig måte, optimalisere nasjonale nettverk og utnytte stordriftsfordeler på tvers av land og forretningsområder.

### Divisjon E-handel

E-handel representerer et viktig vekstområde for konsernet. En egen e-handelsdivisjon ble etablert i 2012 for å underbygge satsingen, utvikle spesialkompetanse og nye kundetilpassede løsninger. Divisjonen ivaretar konsernets største kunder innenfor B2C-segmentet og har i tillegg ansvar for tjenester og konseptutvikling rettet mot alle e-handelskunder. E-handel har ingen egen produksjon, men har ansvar for å sikre velfungerende grensesnitt mot øvrige divisjoner som står for leveransene.

# Konsernledelsen



TORE  
K. NILSEN  
Født: 1956

Konserndirektør  
divisjon Logistikk Norge  
fra oktober 2012

**Tidligere stillinger:**  
Konserndirektør divisjon  
Post i Posten Norge AS,  
konserndirektør i Securitas,  
divisjonssjef for Security  
Service Europe

**Utdanning:** Politi



TO NE  
WILLE  
Født: 1963

Konserndirektør  
Økonomi og Finans (CFO)  
fra september 2012

**Tidligere stillinger:** Direktør  
økonomi og virksomhetsstyring  
i divisjon Post i Posten Norge  
AS, investeringsdirektør i  
Norfund, Senior VP and CFO  
i GE Energy (Norway) AS og  
tidligere Kværner Energy AS

**Utdanning:** Siviløkonom



THOMAS  
TSCHERNING  
Født: 1961

Konserndirektør  
Logistikk Norden  
fra november 2014

**Tidligere stillinger:**  
Leder for pakke- og  
ekspressevirkksomheten i  
divisjon Logistikk Norden,  
administrerende direktør Box  
Delivery, grunnlegger av og  
administrerende direktør for  
flere ekspresselskaper.

**Utdannelse:** Økonom



RANDI  
LØVLAND  
Født: 1957

Konserndirektør  
HR og HMS fra  
september 2008

**Tidligere stillinger:**  
Transportdirektør og  
informasjonssjef i Posten  
Norge AS, divisjonsdirektør og  
strategisjef i Bravida Oslo og  
Akershus AS, fagforeningsleder  
i Den norske Postorganisasjon

**Utdanning:** Postutdannet



**GRO  
BAKSTAD**  
Født: 1966

Konserndirektør  
divisjon Post fra  
september 2012  
**Tidligere stillinger:**  
Konserndirektør Økonomi og  
Finans/CFD i Posten Norge AS,  
finansiell rådgiver i Procorp,  
økonomidirektør i Ocean Rig  
**Utdanning:** Siviløkonom og  
statsautorisert revisor



**DAG  
MEJDELL**  
Født: 1957

Konsernsjef  
fra januar 2006  
**Tidligere stillinger:**  
Konsernsjef i Dyno Nobel ASA,  
ulike stillinger i Dyno ASA  
fra 1981, blant annet  
konsernsjef og  
økonomidirektør  
**Utdanning:**  
Siviløkonom



**ELISABETH  
HEGG GJØLME**  
Født: 1960

Konserndirektør  
Kommunikasjon  
fra april 2000  
**Tidligere stillinger:**  
Informasjonsdirektør i  
Telenor Mobil, markeds- og  
informasjonssjef i Oslobanken,  
generalsekretær i Unge Høyres  
Landsforbund  
**Utdanning:** Økonom



**GUNNAR  
HENRIKSEN**  
Født: 1959

Konserndirektør  
divisjon E-handel  
fra november 2012  
**Tidligere stillinger:** Direktør  
Salg og Kundeservice, divisjon  
Post i Posten Norge AS,  
direktør Postkontorkjeden  
i Posten Norge AS, direktør  
bank i Posten Norge AS. Ulike  
stillinger innenfor bank og  
finans og fra 3M-konsernet i  
Norden og USA  
**Utdanning:** Siviløkonom

# Eierstyring og selskapsledelse

## Redegjørelse

Styret i Posten Norge AS avgir årlig en redegjørelse for etterlevelse av «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse» (NUES-anbefalingen).

Nedenfor (pkt. 1 – 15) redegjøres det for hvordan punktene i NUES-anbefalingen er fulgt opp i Posten Norge AS (Posten). Dette innbefatter at det både redegjøres for hvordan prinsippene er oppfylt, hva som eventuelt er grunnen til avvik, samt hvordan Posten har innrettet seg der forholdene avviker fra anbefalingen.

Den norske stat er eiere av selskapet. Som følge av dette avviker Postens eierstyring og selskapsledelse fra NUES-anbefalingens pkt. 4 om likebehandling av aksjeeiere, fra pkt. 5 om aksjenes frie omsettelighet, fra pkt. 6 om generalforsamling, fra pkt. 7 om valgkomité og fra pkt. 14 om selskapsøvertakelse.

Styret skal også gi opplysninger om foretaksstyring etter regnskapsloven § 3-3b. I redegjørelsen nedenfor følges NUES-anbefalingens systematikk. Under pkt. 16 gis en oversikt over hvor opplysningskravene som er angitt i regnskapsloven § 3-3b, er beskrevet.

### 1 Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse

Styret legger vekt på å etablere og videreutvikle en høy standard for eierstyring og selskapsledelse, tilsvarende norske standarder for beste praksis, herunder NUES-anbefalingen, se [www.nues.no](http://www.nues.no).

Posten er et statlig heleid aksjeselskap. Konsernets eierstyring og selskapsledelse er basert på og i henhold til norsk lov og den

norske stats til enhver tid gjeldende eierpolitikk.

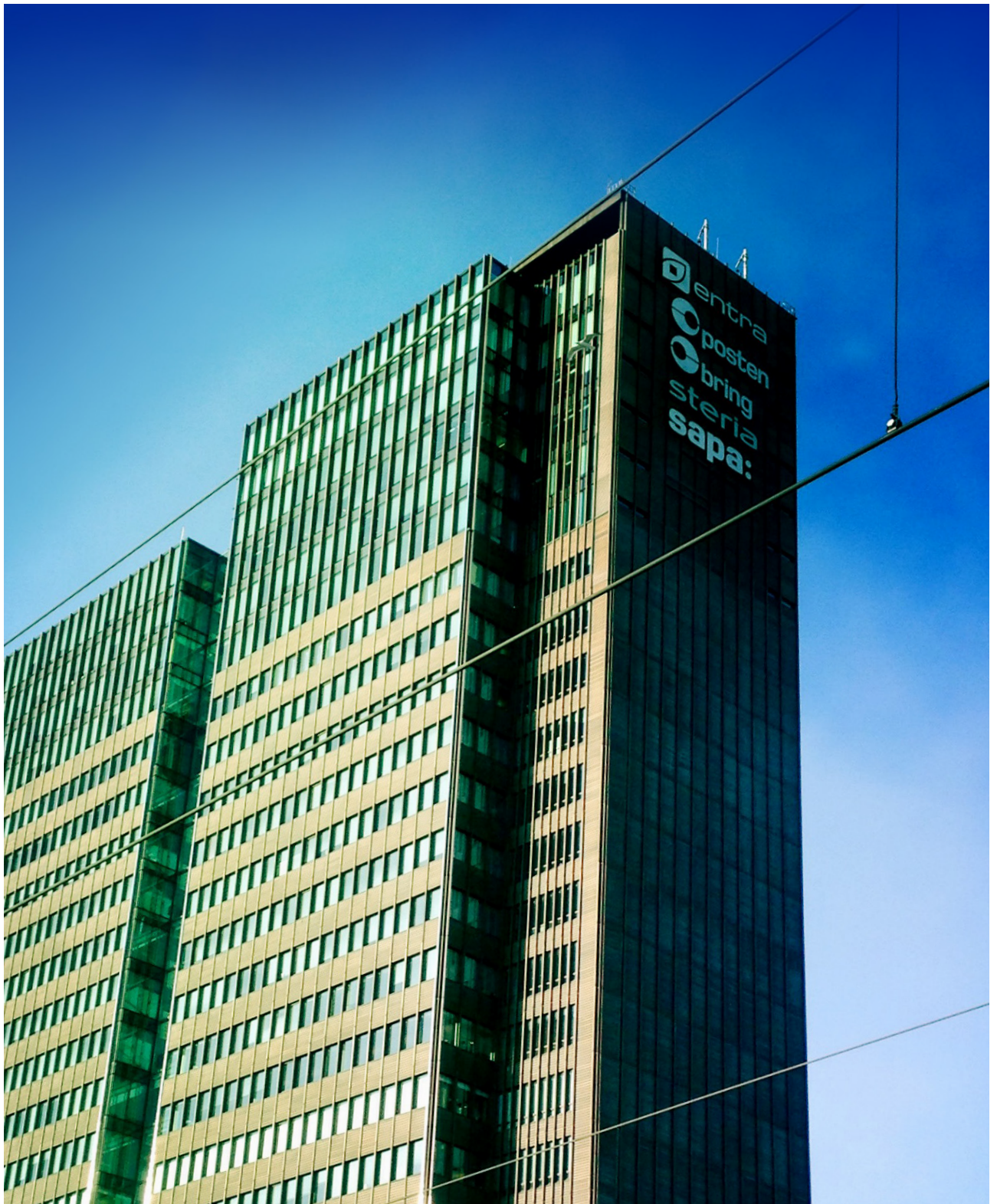
God eierstyring og selskapsledelse er en forutsetning for et lønnsomt og kraftfullt selskap. Styret i Posten mener at det er en klar sammenheng mellom god eierstyring og selskapsledelse og det å skape verdier for selskapets eier.

Posten er i kraft av sin virksomhet en betydelig samfunnsaktør og er i konsesjonen fra Samferdselsdepartementet gitt et viktig samfunnsoppdrag; å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger til rimelig pris og til god kvalitet. Samfunnsoppdraget innebærer også et særlig ansvar for hvordan oppdraget utføres.

Konsernets felles verdigrunnlag danner derfor et viktig premiss for konsernets virksomhet og styrets arbeid, både overfor medarbeidere og overfor konsernets omgivelser, så som konsernets kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Konsernets felles verdier er redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot. I tillegg til denne felles verdiplattformen er det utarbeidet etiske retninger og ledelsesprinsipper.

Posten legger vekt på å ta ansvar for hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Dette gjøres ved å redusere virksomhetens påvirkning på ytre miljø, og utvikle konsernet som en attraktiv arbeidsplass med et mangfoldig og inkluderende arbeidsmiljø. Det er styrets vurdering at Posten gjennom å ta samfunnsansvar bi-





## SAMFUNNSOPPDRAG

- Postens samfunnsoppdrag er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger i Norge til rimelig pris og til god kvalitet.
- Samfunnsoppdraget er beskrevet i Postens konsesjon, gitt av Samferdselsdepartementet.

drar til et godt omdømme og positiv verdiutvikling for konsernet. Konsernets holdninger til samfunnsansvar er beskrevet i Styrets årsberetning og i konsernets redegjørelse for bærekraft, jf. Regnskapsloven § 3-3 c. Dokumentene er tilgjengelig på konsernets nettsider under «Styrets årsberetning» og «Bærekraft».

Postens virksomhet er arbeidsintensiv. Samlet sysselsetter konsernet omkring 18 000 årsverk. Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) er derfor et hovedsatsningsområde innenfor konsernets arbeid med samfunnsansvar. Konsernets ambisjon er at ingen skal bli skadet eller syk som følge av å arbeide i eller for Posten og Bring. Det arbeides derfor også kontinuerlig og målrettet med forebyggende og helsefremmende programmer for å redusere sykefraværet, antall nye uføre og å unngå fraværsskader.

Konsernet har utarbeidet etiske retningslinjer som inngår i Konsernets integritetsprogram. Integritetsprogrammet har til formål å øke bevisstheten og kunnskapen knyttet til hvordan etiske dilemmaer skal håndteres. Dette skal bidra til å sikre at hensynet til blant annet menneskerettigheter, antikorrupsjon, arbeidstakerforhold, HMS, likebehandling og miljømessige forhold ivaretas i konsernet. Konsernets integritetsarbeid er nærmere beskrevet i Bærekraftrapporten.

### 2 Virksomhet

Postens samfunnsoppdrag er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger i Norge til rimelig pris og til god kvalitet. Samfunnsoppdraget er beskrevet i Postens konsesjon, gitt av Samferdselsdepartementet. Den någjeldende konsesjonen gjelder frem til 31. desember 2016.

Konsernet driver på forretningsmessig grunnlag post- og logistikkvirksomhet, samt annen virksomhet som står i direkte sammenheng med dette.

Alle disse forhold fremgår av Postens vedtekter § 3. Vedtektene finnes i sin helhet på Postennorge.no.

Samtidig som Posten skal oppfylle tje-

nestekravene i samfunnsoppdraget, skal konsernet drive lønnsomt på forretningsmessige vilkår, oppfylle eiers avkastningskrav og tilpasse virksomheten til de strukturendringene som skjer i markedet. Dette betyr også at pålagte ikke-lønnsomme tjenester i samfunnsoppdraget kompenseres økonomisk av oppdragsgiver.

Innenfor disse rammene har Posten de siste ti-årene utviklet seg til et industrikonsern som opererer innenfor virksomhetsområdene post og logistikk med Norden som hjemmemarked. Markedene konsernet opererer i er preget av sterk konkurranse og kraftige teknologiske og strukturelle endringer. Endringene stiller Posten overfor betydelige utfordringer både når det gjelder tilpasning til nye kundebehov, konkurransevne, markedsposisjon og lønnsomhet.

Styret fastsetter mål og strategier, både på konsernnivå og for hvert forretningsområde, som støtter opp om konsernets mål, knyttet til post- og logistikkvirksomheten. Disse beslutningene baseres på jevnlig vurderinger og beslutningsprosesser som skal sikre at konsernet til enhver tid har en godt forankret og operasjonell strategi.

### Følgende bærende prinsipper ligger til grunn for utviklingen av konsernet:

- Posten skal utføre samfunnsoppdraget i henhold til vedtatte krav.
- Postens virksomhet skal være kundeorientert, effektivt betjene kundenes behov og være tilgjengelig der hvor kunden er.
- Posten skal ha en balansert virksomhetsportefølje som styrker evnen til å betjene kundenes behov.
- Posten skal være en tiltrodd tredjepart overfor kundene.
- Posten skal sikre en enhetlig bedriftskultur basert på et felles verdigrunnlag, som også gir rom for mangfold.
- Posten skal utvikle sterke, lønnsomme og bærekraftige markedsposisjoner innen de områder hvor konsernet driver virksomhet.
- Posten skal sikre tilfredsstillende

avkastning på alle investeringer og konkurransedyktig verdiutvikling over tid.

- Posten skal arbeide for å hente ut kostnadsfordeler gjennom effektivisering, samordning av verdikjeder, industrialisering og kontinuerlig forbedring av prosesser samt transparent og integrert virksomhetsstyring.
- Posten skal ta miljølederskap og arbeide aktivt for å redusere virksomhetens påvirkning på det ytre miljø.
- Posten skal utvikle gode og attraktive arbeidsplasser.

Kontinuerlig forbedring er en viktig fellesnevner for utviklingen av konsernet. Dette innebærer kontinuerlig arbeid med produkt- og tjenesteporteføljer, strukturer, prosesser og systemer for å øke den totale kundeverdien og redusere ressursbruk.

### 3 Selskapskapital og utbytte Egenkapital

Konsernets egenkapital var pr 31.12.2014 på MNOK 6 251, hvilket gir en egenkapitalandel på 38,0 % av konsernets samlede eiendeler. Dette nivået anses som tilfredsstillende med tanke på konsernets behov for soliditet til å gjennomføre selskapets mål og strategier innenfor en akseptabel risikoprofil.

#### Utbytte

Postens generalforsamling er ikke bundet av styrets forslag om utdeling av utbytte, jf. aksjeloven § 20-4 (4), og selskapet er dermed underlagt den til enhver tid gjeldende statlige utbyttepolitikk. Statens utbyttepolitikk er at 50 prosent av konsernmoverskuddet etter skatt kan tas ut som utbytte. Før det årlige utbyttet fastsettes, skal det foretas en selvstendig vurdering av konsernets egenkapital og likviditet for å sikre et forsvarlig nivå ut fra risikoen ved og omfanget av konsernets virksomhet.

### 4 Likebehandling av aksjonærer og transaksjoner med nærstående parter

Posten har kun én aksjeklasse. Alle aksjene

eies av den norske stat og forvaltes av Samferdselsdepartementet.

Posten og staten som eier har jevnlige eierskapsmøter. Det følger dessuten av vedtektene at Posten har plikt til å forelegge for eier alle saker som antas å være av vesentlig samfunnsmessig eller prinsipiell betydning.

På dette punktet avviker Posten fra NUES-anbefalingen. På grunn av det statlige eierskapet anses NUES-anbefalingen om ulike aksjeklasser og emisjoner ikke relevant for Posten.

Når det gjelder transaksjoner med nærstående parter, redegjøres det for dette i årsrapporten, se note 24.

### 5 Fri omsettelighet

Alle aksjene eies av den norske stat og forvaltes av Samferdselsdepartementet. Posten Norge AS skal i følge vedtektene § 3 være et heleid statlig aksjeselskap.

På dette punktet avviker Posten fra NUES-anbefalingen. På grunn av det statlige eierskapet anser styret dette punktet i NUES-anbefalingen som ikke relevant for Posten.

### 6 Generalforsamling

Den norske stat ved Samferdselsministeren er selskapets generalforsamling.

I henhold til selskapets vedtekter, skal ordinær generalforsamling holdes hvert år, innen utgangen av juni måned.

På dette punktet avviker Posten fra NUES-anbefalingen, fordi det følger av aksjeloven § 20-5 (1) at Samferdselsdepartementet står for innkallingen til både ordinær og ekstraordinær generalforsamling og bestemmer innkallingsmåten.

Styret, konsernsjef, selskapets revisor og Riksrevisjonen innkalles til Generalforsamlingen.

Den ordinære generalforsamlingsprotokollen er tilgjengelig på selskapets nettsider.

### 7 Valgkomité

Den norske stat ved Samferdselsdepartementet er eneste aksjonær, og selskapet har derfor ikke valgkomité. Styret velges av

## VERDIER

Konsernets felles verdier er

**redelighet**  
**respekt**  
**samhandling**  
**åpenhet**  
**mot**

## STYRETS OPPGAVE

- Styret i Posten er ansvarlig for den overordnede forvaltningen av Posten-konsernet og for å føre tilsyn med konsernets aktiviteter generelt.

Generalforsamlingen i henhold til aksjeloven § 20-4 (1). På dette punktet avviker Posten fra NUES-anbefalingen.

Fire styremedlemmer velges av og blant konsernets ansatte i Norge. Det er etablert konsernordning for valg av ansattrepresentanter til styret i Posten. Dette innebærer at alle ansatte i den norske delen av konsernet er valgbare og har stemmerett.

### 8 Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet Bedriftsforsamling

Posten er underlagt aksjelovens hovedregel om at det skal velges en bedriftsforsamling når selskapet har mer enn 200 ansatte. Det er imidlertid i henhold til aksjeloven § 6-35 inngått avtale mellom de ansatte og selskapet om at det ikke skal være Bedriftsforsamling i Posten. Den samme avtalen gir rett til utvidet styrerepresentasjon for de ansatte, fra tre til fire representanter.

### Styrets sammensetning

Styret skal i henhold til vedtektene bestå av mellom syv og ti medlemmer. Inntil seks av disse velges av generalforsamlingen. Som eneste aksjonær utpeker og velger staten ved Samferdselsdepartementet alle de aksjonærvalgte styremedlemmene. For tiden er det seks aksjonærvalgte styremedlemmer. Det er ikke varamedlemmer for aksjonærens representanter i styret.

I kraft av avtale er de ansatte gitt rett til å velge inntil fire medlemmer til styret.

Styret har siden september 2014 bestått av 5 menn og 5 kvinner. Det ble i 2014 foretatt endringer i styresammensetningen både for de aksjonærvalgte og for de ansattevalgte styremedlemmene. For begge gruppene var kvinneandelen 50 %.

Valgperioden for styremedlemmer begrenses oppad til to år av gangen. Kontinuitet i styringen av selskapet sikres ved at bare halvparten av styrets aksjonærvalgte medlemmer står på valg samtidig.

Styremedlemmenes bakgrunn er beskrevet i årsrapporten og på konsernets nettside.

### Styrets uavhengighet

Styret vurderer fortløpende styremedlemmenes uavhengighet. Alle de aksjonærvalgte representantene anses pr. 31. desember 2014 som «uavhengige» styremedlemmer, idet de ikke anses å ha forretningsmessige, familiære eller andre relasjoner som kan antas å kunne påvirke deres vurderinger eller beslutninger som styremedlemmer i Posten.

### 9 Styrets arbeid

#### Styrets oppgaver

Styret i Posten er ansvarlig for den overordnede forvaltningen av Posten-konsernet og for å føre tilsyn med konsernets aktiviteter generelt.

Dette overordnede ansvaret kommer detaljert til uttrykk i styrets vedtatte styreinstruks og i styrets plan for sitt arbeid. Begge disse dokumentene revideres årlig.

Styrets instruks til konsernsjefen er inn tatt som del av styreinstruksen.

Samlet klargjør disse dokumentene styrets og konsernsjefens oppgaver og ansvar, herunder hvilke saker som skal, kan og bør styrebehandles. Dette innbefatter også konsernsjefens fullmaktsgrenser. Saker som jevnlig står på styrets agenda er utarbeidelse og gjennomføring av konsernets strategier, behandling og godkjenning av kvartals- og årsrapporter, månedlig resultatrapportering, HMS-temaer, investeringer og oppfølging av disse, vurdering av konsernets risiki og intern kontroll, samt personal- og organisasjonsmessige forhold.

Styrets ansvar for gjennomgang og rapportering av risikostyring og intern kontroll er nærmere beskrevet under punkt 10.

Styrets arbeid og dets møter ledes av styrets leder og baseres på saksfremlegg fra konsernsjefen. Selskapet legger vekt på at saksfremleggene utgjør et godt og tilfredsstillende behandlingsgrunnlag. Styret har valgt en nestleder som fungerer som møteleder dersom styreleder ikke kan eller bør lede styrets arbeid.

Styret hadde 7 styremøter i 2014, hvorav alle var ordinære styremøter.

Styret foretar årlig en evaluering av sitt



arbeid og sin kompetanse. Styret blir også evaluert av selskapets eier.

#### Styrets revisjonsutvalg

Styret har etablert et revisjonsutvalg som består av to styremedlemmer. Revisjonsutvalget møtes minimum fem ganger i året. Revisjonsutvalget skal virke som et saksforberedende organ for styret og støtte styret i utøvelsen av sitt ansvar for finansiell rapportering, risikostyring, intern kontroll samt ekstern revisjon. Utvalgets hovedoppgaver er å forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosesser (inkludert løpende kontakt med selskapets eksterne revisor om revisjonen av årsregnskapet), overvåke systemene for intern kontroll og risikostyring, og å overvåke ekstern revisors arbeid og uavhengighet.

Ekstern revisor deltar under alle relevante agendapunkter på møtene i revisjonsutvalget.

#### Styrets kompensasjonsutvalg

Det er etablert et kompensasjonsutvalg som består av tre styremedlemmer og ledes av styreleder. Kompensasjonsutvalget møtes jevnlig gjennom året. Utvalget forbereder og anbefaler forslag til styret knyttet til kompensasjon til konsernsjef. For øvrig bidrar utvalget til en grundig og uavhengig behandling av kompensasjonsspørsmål til ledende ansatte.

### 10 Risikostyring og intern kontroll

Styret vektlegger at konsernet har et godt og effektivt kontrollmiljø i tillegg til gode kontrollprosesser. Styret har en aktiv rolle i arbeidet med risikostyring og internkontroll i konsernet. Dette arbeidet er forankret i selskapets vedtekter, styrets styreinstruks og øvrig intern styrende dokumentasjon, samt gjennom generelle lovbestemmelser og klare anbefalinger basert på beste praksis.

Konsernets styrende dokumentasjon fastsetter hvordan ledelse og styring i konsernet skal utøves. Dokumentene stiller konsernfelles krav til atferd innen viktige områder og prosesser, herunder hvordan

konsernet skal sikre etisk adferd og ivaretagelse av samfunnsansvar.

Risikostyring og intern kontroll er avhengig av mennesker. Ledere på alle nivåer er ansvarlige for å sikre at risikostyring og god intern kontroll er etablert innenfor deres egne områder, at disse innehar ønsket effekt og at de er operasjonalisert på formålstjenlig måte. Styret påser at risikostyring og intern kontroll er integrert i konsernets kjerne- og støtteprosesser og følger opp dette jevnlig.

Det gjennomføres årlig en samlet vurdering av konsernets risiko. Risikoanalysen tar utgangspunkt i konsernets strategier, forretningsplaner og målsetninger. Prosessen er basert på COSOs rammeverk for risikostyring. Hensikten er å kartlegge risiki av strategisk, finansiell, operasjonell og omdømmemessig karakter. Resultatene fra denne prosessen konsolideres til en vurdering av de overordnede risiki som konsernet er eksponert for. Dette følges så opp med tiltak for å redusere sannsynligheten for og konsekvensen av de enkelte risikofaktorer og unngå hendelser som kan være negative for konsernets drift og omdømme.

I tillegg er det etablert en sentral administrativ prosess for oppfølging av intern kontroll som skal bidra til å sikre at det er tilstrekkelig og effektiv intern kontroll på utvalgte risikoområder. Et element i den sentrale prosessen er å fremme forslag til konkrete tiltak for å forbedre den interne kontrollen. Implementering av foreslåtte tiltak er et linjeansvar. Som del av den sentrale overvåkningsprosessen for intern kontroll vurderes også etterlevelse av konsernets styrende dokumentasjon samt relevante forhold innenfor konsernets samfunnsansvar. Det er også implementert prosesser som sikrer at konsernet har en systematisk rapportering av samfunnsansvar.

Postens konsernregnskap avlegges etter gjeldende IFRS regelverk. Konsernets regnskapsrapporteringsprosess er beskrevet i konsernets styrende dokumentasjon, som inneholder rutiner og regler for måneds-, kvartals- og årsoppgjør rapportering. Kon-

sernets regnskapsprinsipper er nærmere beskrevet i konsernets regnskapsmanual. Rapportering og konsolidering av finansiell regnskapsinformasjon foretas i et felles rapporteringssystem. Konsernet benytter en felles konsernkontoplan, og konsernregnskapsavdelingen benytter både innebygde systemkontroller og manuelle kontroller for å sikre fullstendig og konsistent regnskapsinformasjon. Konsolidering av regnskapsinformasjon skjer på flere nivåer i konsernet. Datterselskapene har ansvar for at eget konsern-/selskapsregnskap rapporteres i henhold til konsernets prinsipper og rutiner.

Konsernet har etablert en rådgivende investeringskomité som behandler alle saker som innebærer investeringer og salg i henhold til nærmere angitte fullmaktsgrenser.

En felles etisk standard gjelder for alle konsernets medarbeidere. Det arbeides kontinuerlig med å gjøre denne kjent. Denne standarden inngår i konsernets integritetsprogram som skal bidra til å sikre en høy og god etisk standard innenfor antikorrupsjon, konkurranseadferd, sosial dumping og håndtering av informasjon. Det stilles krav om at konsernets leverandører og samarbeidspartnere innretter seg etter den samme etiske standarden.

Åpenhet er en av konsernets kjerneverdier og er et vesentlig element i selskapets generelle risikostyring og intern kontroll. Åpenhet er særlig viktig slik at avvik kan forhindres og korrigeres. Alle medarbeidere og samarbeidspartnere oppfordres derfor til så raskt som mulig å si fra/varsle om kritikkverdige og/eller ulovlige forhold. Dette er en del av den enkeltes ansvar.

Det er etablert en varslingsordning som skal sikre godt og betryggende mottak og oppfølging av varsler. Varslingsordningen følger opp at den som varsler ikke blir møtt med negative reaksjoner eller sanksjoner. Styrets revisjonsutvalg gjennomgår rapport fra konsernets varslingsordning hvert halvår.

#### 11 Godtgjørelse til styret

Styremedlemmenes honorar fastsettes av generalforsamlingen hvert år. Godtgjørel-

sen er ikke resultatavhengig, og ingen av de aksjonærvalgte styremedlemmene har pensjonsordning eller avtale om etterlønn fra selskapet. Spesifikasjon av godtgjørelsen til styremedlemmene for 2014 fremkommer av note 2.

#### 12 Godtgjørelse til ledende ansatte

Styret har utarbeidet en erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til daglig leder og andre ledende ansatte. Erklæringen er utarbeidet i henhold til vedtektenes § 8 siste ledd og bygger på prinsippene i regjeringens retningslinjer for statlig eierskap om dette temaet. Erklæringen har to hoveddeler. Del I omhandler lederlønnspolitikken som har vært ført det foregående regnskapsåret, mens del II inneholder retningslinjer for fastsettelse av lederlønn for det kommende regnskapsåret.

Erklæringen blir behandlet på ordinær generalforsamling.

Styret anser insentivordninger som et viktig bidrag til at ledelsen fokuserer på å øke verdiskapningen i selskapet over tid, i tråd med eiernes interesser. Det er på denne bakgrunn fastsatt retningslinjer for bonusordninger for ledende ansatte i konsernet. Utbetalinger under ordningene dekkes over selskapets drift.

Opplysninger om samlet godtgjørelse, samt styrets erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte er inntatt i note 2.

#### 13 Informasjon og kommunikasjon

Konsernet følger en åpen og offensiv kommunikasjonsstrategi for å støtte konsernets forretningsstrategier, mål og verdier. God kommunikasjon skal bidra til et godt omdømme, sterke merkevarer, tilfredse kunder og stolte medarbeidere. Det er etablert retningslinjer som skal sikre at Posten opptre profesjonelt og enhetlig i sin kommunikasjon.

Finansiell informasjon rapporteres kvartalsvis til nærmere fastsatte tidspunkter som er tilgjengelig på selskapets hjemmeside i henhold til Børsens informasjonskrav.

Resultatrapporteringen gjøres tilgjeng-

elig på [www.postennorge.no](http://www.postennorge.no) på norsk og engelsk.

Styret vektlegger en god kommunikasjon med selskapets eier også utenfor generalforsamlingen. Det vises til pkt. 4 for en nærmere redegjørelse av denne kommunikasjonen.

#### 14 Selskapsovertakelse

På dette punktet aviker Posten fra NUES-anbefalingen. Av Postens vedtekter fremgår at selskapet skal være et heleid statlig aksjeselskap, og styret anser derfor ikke dette punktet i NUES-anbefalingen som relevant.

#### 15 Revisor

Posten har en uavhengig ekstern revisor valgt av generalforsamlingen etter innstilling fra styret.

Revisor deltar på styremøter som behandler årsregnskapet for å bedre styrets beslutningsgrunnlag. I samme eller i særskilt møte redegjør revisor for revisjonen, sitt syn på konsernets regnskapsprinsipper, risikoområder, interne kontrollrutiner og konsernets regnskapsførsel. Redegjørelsen oppsummeres i et årlig nummerert brev til styret.

Det følger av konsernets policy at revisor kan benyttes til naturlige revisjonsrelaterte oppgaver, i tillegg til lovbestemt revisjon. Styret orienterer generalforsamlingen om revisors godtgjørelse.

#### 16 Krav etter regnskapsloven § 3-3b

Styret skal gi opplysninger om foretaksstyring etter regnskapsloven § 3-3b. Nedenfor følger en oversikt over hvor i redegjørelsen ovenfor disse opplysningene er beskrevet.

1. «en angivelse av anbefaling og regelverk om foretaksstyring som foretaket er omfattet av eller for øvrig velger å følge»; se redegjørelsens pkt. 1 Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse.
2. «opplysninger om hvor anbefalinger og regelverk som nevnt i nr. 1 er offentlig tilgjengelig»; se redegjørelsens pkt. 1

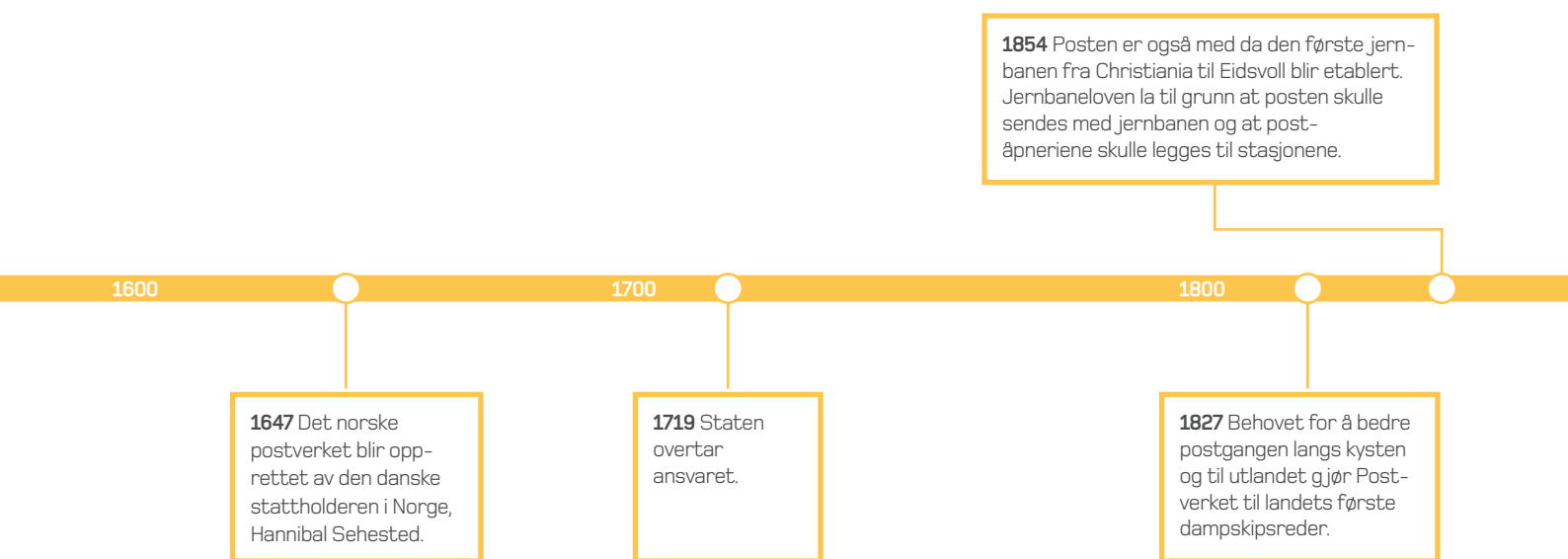
Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse.

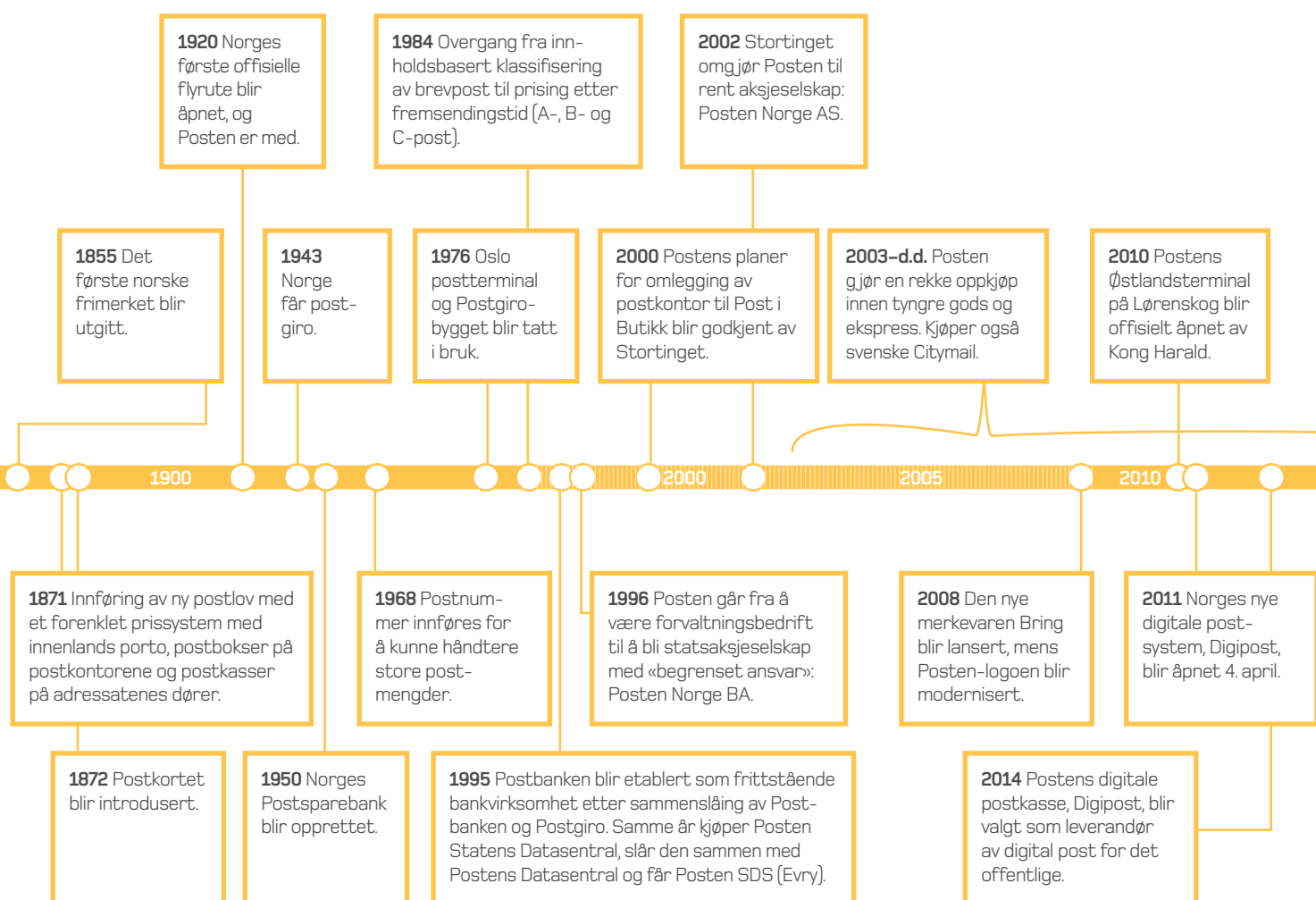
3. «en begrunnelse for eventuelle avvik fra anbefalinger og regelverk som nevnt i nr. 1»; Det er fem avvik fra anbefalingen som er nærmere beskrevet i pkt. 4 Likebehandling av aksjeeiere, pkt. 5 Aksjeeiernes frie omsettelighet, pkt. 6 Generalforsamling, pkt. 7 om valgkomité og pkt. 14, Selskapsovertakelse.
4. «en beskrivelse av hovedelementene i foretakets, og for regnskapspliktige som utarbeider konsernregnskap eventuelt også konsernets, systemer for internkontroll og risikostyring knyttet til regnskapsrapporteringsprosessen»; se redegjørelsens pkt. 10 Risikostyring og internkontroll.
5. «vedtektsbestemmelser som helt eller delvis utvider eller fraviker bestemmelser i allmennaksjeloven kapittel 5»; se redegjørelsens pkt. 6 Generalforsamling.
6. «sammensetning til styre, bedriftsforsamling, representantskap og kontrollkomité; eventuelt arbeidsutvalg for disse organer, samt en beskrivelse av hovedelementene i gjeldende instruksjoner og retningslinjer for organenes og eventuelle utvalgs arbeid»; se redegjørelsens pkt. 8 Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet og pkt. 9 Styrets arbeid.
7. «vedtektsbestemmelser som regulerer oppnevning og utskifting av styremedlemmer»; se redegjørelsens pkt. 8 Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet.
8. «vedtektsbestemmelser og fullmakter som gir styret adgang til å beslutte at foretaket skal kjøpe tilbake eller utstede egne aksjer eller egenkapitalbevis»; se redegjørelsens pkt. 3 Selskapskapital og utbytte.

## KOMMUNIKASJONS-STRATEGI

- Konsernet følger en åpen og offensiv kommunikasjonsstrategi for å støtte konsernets forretningsstrategier, mål og verdier.
- God kommunikasjon skal bidra til et godt omdømme, sterke merkevarer, tilfredse kunder og stolte medarbeidere.

## Noen høydepunkter i Postens 368-årige historie





# 02

## RESULTATER

NØKKELLTALL  
VIKTIGE HENDELSER  
KONSERNSJEFEN HAR ORDET  
PRESENTASJON AV STYRET  
STYRETS ÅRSBERETNING  
DIVISJON POST  
DIVISJON LOGISTIKK NORGE  
DIVISJON LOGISTIKK NORDEN  
DIVISJON E-HANDEL  
INNOVASJONSRAPPORT  
MARKEDSRAPPORT  
FREMOVER



Mens brevene blir færre, blir **pakkene** stadig flere.  
Det gjorde at Posten Norges omsetning økte i 2014.







## Finansielle nøkkeltall

DRIFTSINNTEKTER mill. kr

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
24 404	23 557	22 925	22 981	22 451	22 613	23 940

DRIFTSRESULTAT før engangsposter, mill. kr

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
933	1 125	1 116	1 051	952	820	275

DRIFTSMARGIN før engangsposter, prosent

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
3,8	4,8	4,9	4,6	4,2	3,6	1,1

DRIFTSRESULTAT EBIT, mill. kr

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
844	641	632	956	1 638	296	-14

RESULTAT FØR SKATT mill. kr

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
720	619	547	800	1 499	70	-139

## AVKASTNING PÅ INVESTERT KAPITAL ROIC\*, prosent

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
13,9	17,5	18,3	18,3	15,8	12,4	4,8

## AVKASTNING PÅ EGENKAPITAL ETTER SKATT ROE, prosent

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
7,3	8,7	7,1	4,5	12,1	0,3	-4,0

## EGENKAPITALANDEL, prosent

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
37,9	38,8	37,5	35,9	34,3	25,8	26,4

## GJELDSGRAD

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,6	0,8

## ANDEL AV DRIFTSINTEKTER FRA ENERETTSOMRÅDET, prosent

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
13,6	14,3	14,6	14,5	14,7	15,3	14,8

## OMSETNING UTENFOR NORGE, mill. kr

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
8 122	7 189	6 434	6 646	5 959	5 855	5 872

\*) Beregnet på driftsresultat før engangsposter

## Viktige hendelser

### Januar

- Postens 20 000 innleveringspostkasser brukes mindre enn før, og antallet reduseres til 15 000 – og plasseres der folk ferdes mest. En nettløsning viser enkelt hvor nærmeste røde postkasse befinner seg.

### Mars

- Postens digitale postkasse, Digipost, velges som leverandør av digital post for det offentlige. Valget er gjort av Difi (Direktoratet for offentlig forvaltning og IKT) etter en offentlig anbudskonkurranse.
- Posten er blant finalistene til «Årets markedsfører» for kampanjen «Norges fineste pakke».

### Februar

- Posten Norge forlenger avtalen med Håndballforbundet, og fortsetter som generalsponsor for norsk håndball frem til sommeren 2018.
- Fire av Norges største gullkandidater pryder frimerkene Posten gir ut i forbindelse med OL i Sotsji: Marit Bjørgen, Tora Berger, Petter Northug og Aksel Lund Svindal. -
- Posten tar initiativ overfor myndighetene med forslag om å heve verdigrensen på forenklet tollbehandling fra 1000 til 5000 kroner.
- Posten Norge vil samle sin terminalvirksomhet i Trondheim sør for sentrum. Ny felles terminal skal bygges syd for Trondheim og stå ferdig i 2016.

### April

- Posten lanserer pakkeautomater for å gi nordmenn større valgfrihet når de henter varer de har handlet på nett.
- Posten hedrer Thor Heyerdahl med å gi ut fire frimerker i forbindelse med at det er hundre år siden han ble født.

### Juni

- Posten Norge kjøper svenske Smartpak, en del av Bussgods. Det gir Brings kunder tilgang til 600 nye utleveringssteder for pakker til privatpersoner i Sverige.
- Posten Norge kjøper Kirkestuen Transport AS i Lom. Med dette styrker Bring sin markedsposisjon i Gudbrandsdalen og rundt Mjøsbyene.
- Suksesskampanjen «Norges fineste pakke» lanseres i oppdatert drakt. Stikkord for kampanjen er «gleden ved å motta».
- Alf Prøysens 100 års-jubileum markeres med to frimerkeutgivelser.

### Mai

- Det norske folk kårer Stormberg til sin netthandelsfavoritt. Mer enn 55 000 personer gir sin stemme i Brings kåring.
- Posten feirer Norges Grunnlov med fire frimerker med motiv fra de historiske dagene for 200 år siden.

## Viktige hendelser

### August

- Magnus Carlsen er motiv på frimerket Posten gir ut for å markere at Norges Sjakkforbund fyller 100 år. Carlsen avduker selv frimerket under sjakk-OL i Tromsø.
- Posten Norge velger nederlandske Vanderlande som leverandør av pakkesorteringsanlegg til Posten og Brings nye logistiksenter i Oslo. Pakkesorteringsanlegget vil være det fremste som finnes i dag.
- Postbudene blir utstyrt med iPhone som inneholder ei digital rutebok. Løsningen er unik i postbransjen og gir postbudene en enklere arbeidshverdag.

### Juli

- Konsernsjef Dag Mejdell tar det første symbolske spadetaket på byggetomten for Posten og Brings logistiksenter i Oslo. Det nye logistiksenteret som skal stå ferdig i 2017, blir Norges største i sitt slag. Investeringen på vel 1,5 milliarder kroner vil gi kundene et bedre og mer effektivt logistikktilbud.

### September

- For andre år på rad går Posten frem i Ipsos MMIs årlige omdømmeundersøkelse – til en 11. plass. Det er hele 28 plasser opp fra 2012.
- Enklere liv kåres til Årets nettbutikk i Norge under logistikk- og netthandelsdagen LOAD.14.
- Posten og Brings årlige e-handelsrapport viser blant annet at netthandelskunder er lojale – sju av ti netthandlere har handlet i samme nettbutikk før.

### November

- Hver fjerde nordmann tar hele eller deler av julehandelen på nett, og e-julegavene blir stadig flere og flottere. Det viser årets undersøkelse om e-julehandel fra IPSOS MMI og Posten.
- Thomas Tscherning ansettes som konserndirektør og leder for Brings logistikkvirksomhet i Sverige, Danmark og Finland. Han blir dermed første svenske i Posten Norges konsernledelse.
- Sølvguttene og Putti Plutti Pott er motiv på årets julefrimerker.

### Desember

- Posten Norge AS aksepterer Lyngen Bidco AS' bud på Evry ASA, hvor Posten eier 40 prosent av aksjene.

### Oktober

- Regjeringen legger frem forslag til ny postlov og postforskrift til høring. Regjeringen foreslår full konkurranse på postmarkedet i Norge ved at EUs 3. postdirektiv innføres, samtidig som den åpner for at Posten kan avvike ordinær postomdeling på lørdager.
- Posten og Brings Moldeterminale åpnes. Terminalen blir arbeidsplass for 230 medarbeidere som skal håndtere store mengder post, pakker, gods og termo.
- Posten tildeles Arbeidsmiljøprisen 2014 for sitt arbeid for å redusere sykdom, fravær og skader. Sykefraværet er redusert med 30 prosent siden 2006.
- Posten og Bring tildeles også NHO Logistikk og Transports miljøpris 2014 for godt miljø- og klimaarbeid, blant annet for satsingen på alternative kjøretøy.
- Bring Dialog vinner sølv i den prestisjefylte konkurransen DMAs International Echo Awards, for arbeidet med Kirkens Bymisjons kampanje «Gled en som gruer seg til jul».
- Posten vinner Farmandprisen for beste års- og bærekraftrapport på nett.

## Konsernsjefen har ordet

# Positivt *utålmodig*

Konsernsjef Dag Mejdell synes 2014 var et bra år for Posten Norge, men han ser flere muligheter til å gjøre det enda bedre. Og gjerne enda raskere.

Posten Norge kan vise til et år med et av de beste økonomiske resultatene siden finanskrisen, god fremgang i HMS-arbeidet, mer tilfredse kunder og medarbeidere, og styrket omdømme. I sum et bra år, men Dag Mejdell er utålmodig av natur.

– Jeg hadde gjerne sett at vi raskere kunne realisert mange av de gode planene vi har. Nye konsernfelles IT-løsninger og ny terminalstruktur er eksempler på store, mangeårige prosjekter som jeg gjerne skulle gjennomført raskere. Egentlig vil jeg at vi skal gjøre mer av det vi allerede gjør, sier Mejdell.

#### Fra tanke til handling

Det ligger ingen kritikk mot egen organisasjon i hans utålmodighet. Men han leder et konsern hvor en av divisjonene opplever å miste 6–7 prosent av volumet sitt hvert år. 90 prosent av inntektene kommer fra konkurranseutsatt virksomhet. Da er det behov for rammebetingelser som gjør det mulig å til-

passe posttilbudet i takt med folks endrede bruk av Postens tjenester.

–Jeg er opptatt av at det må gå mye kortere tid fra tanke til handling. Vi må kunne analysere, beslutte og gjennomføre raskere. Postvirksomheten er under kontinuerlig omstilling. Det er vår jobb å forutse endringsbehov i takt med nye kundebehov. Da er det uheldig at det tar mange år å gjennomføre større omlegginger, mener Mejdell.

#### Ser frem til ny postlov

I forbindelse med forslaget til ny postlov som kom i oktober 2014, har det vært mye fokus på at det kan bli slutt på postombringning på lørdager. Dette er tilpasning til et nytt postmarked, der brevolumene og omsetningen faller. I fremtiden er det ikke sikkert at det finnes politisk vilje til å bevilge milliarder av kroner til å opprettholde dagens tilbud. Forslagene i ny postlov tar innover seg nettopp endrede kundebehov, der stadig færre sen-





der fysiske brev. I dette bildet er heller ikke konsernsjefen bekymret over forslaget om å innføre EUs 3. postdirektiv, og dermed at gjenværende enerett på brev under 50 gram kan forsvinne.

Han er langt mer opptatt av å få større handlefrihet, færre detaljerte servicekrav og kortere tid på de store avgjørelsene. Men det er viktig at nasjonale politikere kjenner til situasjonen Posten er i, og tar valg basert på denne kunnskapen.

– Jeg tror den generelle oppfatningen er at det går bra med Posten og at vi klarer å endre oss i takt med endrede kundebehov. Det er jeg glad for, men vi merker veldig godt at 6–7 prosent av volumet forsvinner hvert år, sier konsernsjefen.

#### Bedre tilpasning

For Mejdell handler det i stor grad om tidsnok tilpasning av Postens tilbud til folks faktiske bruk. Kutt i antall omdelingsdager er et eksempel på dette. På lørdager omdeles bare 25 prosent av postmengden på hverdager.

En annen måte å effektivisere på, er å samlokalisere terminaler for post, pakker og gods – som allerede er godt i gang. Det jobbes hardt for å utnytte transport- og terminalkapasiteten best mulig og kjøre med fulle biler og færrest mulig kilometer.

– God styring krever at vi integrerer der det er fornuftig, at vi forstår hva mulighetene er og hva som er utfordringene. Mulighetene ligger nettopp i å jobbe sammen i det daglige, utnytte stordriftsfordelene og fjerne overlapp. Nå har vi satt mål på samhandlingen – altså hvilke økonomiske effekter skal vi få av å jobbe bedre sammen. Når vi måler dette og følger det opp, så gir det en kraft vi ikke har sett før, sier Mejdell.

#### Gode resultater

Resultatene fra 2014 viser 5 prosent topplinjevækst for Logistikk Norge og 3 prosent for Logistikk Norden. Mejdell viser til at det

er første året etter finanskrisen at han ser en god, organisk topplinjevækst innenfor logistikksegmentet.

– Vi har vært opptatt av å få tilbake den organiske veksten, og nå ser det ut som om den kommer. Vi skal fortsette å gjøre oppkjøp, men vi må skape god og lønnsom organisk vekst ut av den virksomheten vi allerede har, sier han.

Han mener de gode resultatene blant annet skyldes at kundene opplever oss mer som én leverandør. Spesielt gjelder dette e-handelskunder som nå blir betjent av et enhetlig salgs- og serviceapparat og et godt integrert nettverk.

#### Brems og gass

Mens logistikk-divisjonene vokser, fortsetter inntektene å falle i divisjon Post. Det gir klare utfordringer.

– Når du skal vokse, trykker du på andre knapper enn når du skal omstille i takt med fallende volumer. Som konsern håndterer vi det greit, ved at vekstinitiativene ligger i noen deler av virksomheten og omstilling i andre. Jeg føler at det er en god forståelse i hele konsernet av hva utfordringene er og hva mulighetene er, sier Mejdell.

Det er ikke veldig høye etableringsbarrierer i logistikkbransjen, men det er høye etableringsbarrierer for å lage et integrert system. Mejdell mener vi fortsatt vil se konsolideringer i bransjen. De som er vekstkraftige, vil vokse og kjøpe opp de mindre. Og han er ikke i tvil om posisjonen til Posten Norge.

– Det kommer til å være en eller to regionale konkurrenter i Norden, og vi kommer til å være en av dem.

#### Nye løsninger for en ny tid

I 2015 skal innovasjonsarbeidet i konsernet synliggjøres i enda større grad. Visjonen «Vi skal være verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern» forplikter. Både egne ansatte, partnere og kunder kan bidra

til å skape enda bedre tjenester for fremtiden.

– Jeg tror det er viktig å bli bevisste på hvordan vi kan innovere og utvikle post- og logistikkjenester. Digipost er kanskje det mest åpenbare eksempelet: Vi digitaliserer kjernetjenesten vår. Men hadde ikke vi gjort det, så hadde noen andre gjort det, sier Mejdell.

Han ser lyst på fremtidens e-handel, der vi kan være i front med innovative tjenestetilbud som treffer kundene. Det handler blant annet om valgfrihet, nye leveransekonsepter og banebrytende IT-samarbeid.

– IT er både trusselen og muliggjøreren vår, sier Mejdell.

#### Vårt sterkeste konkurransefortrinn

Mejdell er tydelig stolt av de 19 000 medarbeiderne i konsernet. Det jobbes mye med å synliggjøre verdien av våre fremste ambassadører – de utførende medarbeiderne i en finstemt verdikjede. Han mener disse medarbeiderne er det viktigste konkurransefortrinnet. I en bransje med generelt god kvalitet, skiller Posten og Bring seg ut med dedikerte medarbeidere. Mange av dem har jobbet i samme selskap i flere tiår, og er våre representanter i møte med alle innbyggere og bedrifter. Det er ingen av konkurrenter

som er så tett på kundene.

– Det at vi har medarbeidere som lever og ånder for å levere topp service hver dag er ekstremt betydningsfullt. De er våre viktigste ambassadører og ansikt utad – postbudene, sjåførene, og alle som er i hente- eller leveransesituasjoner i verdikjedene våre, sier konsernsjefen.

#### Med friskt mot

HMS-året 2014 er også god lesning: Nedgang i sykefraværet. Nedgang i antall skader på jobben. Alt har utviklet seg i riktig retning. Mejdell mener den store forskjellen er at hele organisasjonen genuint tror på at arbeid med HMS fører til bedre kvalitet, mer fornøyde kunder og bedre lønnsomhet.

– Det er stor forskjell på å jobbe med HMS fordi hjernen forteller deg at du skal gjøre det, og på å jobbe med HMS fordi hjerte og hjerne forteller deg at du skal gjøre det. Det er det siste som jeg tror er en del av DNA-et i Posten og Bring nå.

I 2014 ble det langsiktige arbeidet med arbeidsmiljø i Posten Norge hedret med både HMS-pris og Arbeidsmiljøprisen. Det gjør Mejdell stolt på hele konsernets vegne, og han oppsummerer:

– Det er fint at alt det gode arbeidet vi har gjort legges merke til.

«Postvirksomheten er under kontinuerlig omstilling. Det er vår jobb å forutse endringsbehov i takt med nye kundebehov.»

# Styret



SIV ASTRID  
RYAN ANDERSEN  
Født: 1962

Ansattes representant (siden 2014)  
2. vara for Divisjonstillitsvalgte i Post, Forbundsstyremedlem i Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund (Postkom)  
Ansatt i Posten siden 1987

PAUL MAGNUS  
GAMLEMSHAUG  
Født: 1953

Ansattes representant (siden 2004)  
Divisjonstillitsvalgt Post, Forbundsstyremedlem Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund (Postkom)  
Ansatt i Posten siden 1974

ANN ELISABETH  
WIRGENESS  
Født: 1961

Ansattes representant (siden 2012)  
Vara for Divisjons- tillitsvalgt i Logistikk, Forbundsstyremedlem i Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund (Postkom)  
Ansatt i Posten siden 1985

ANNE BRITT  
BERENTSEN  
Født: 1960

Styremedlem (siden 2014)  
Selvstendig næringsdrivende innen styrearbeid og rådgivning.  
**Utdannelse:** BSc: Business, adm. & econ. Markedsføring  
**Tillitsvern:** Styremedlem Grangården AB (GG), medlem i Advisory Board David Eccles School of Business (DESB)

RANDI B.  
SÆTERSHAGEN  
Født: 1958

Nestleder (siden 2010)  
Administrerende direktør Medi 3 Innlandet AS  
**Utdannelse:** Sivløkonom  
**Tillitsvern:** Styremedlem Grid Design AS, Elsikkerhet Norge AS, Briskeby Eiendom 1 AS



**JØRGEN  
RANDERS**  
Født: 1945

**Styremedlem** (siden 2011)  
Professor i klimastrategi,  
Handelshøyskolen BI  
**Utdannelse:** PhD i  
Management  
**Styreverv:** Styreleder 21st  
Venture AS, medlem av  
«bærekraftsstyrene» i The  
Dow Chemical Company  
(USA) og Astra Zeneca (UK)

**IDAR  
KREUTZER**  
Født: 1962

**Styreleder** (siden 2012)  
Administrerende direktør i  
Finans Norge  
**Utdannelse:** Siviløkonom  
**Tillitsverv:** Nestleder  
bedriftsforsamlingen  
Statoil, medlem  
bedriftsforsamlingen  
Hydro, styreleder  
Flyktningehjelpen,  
styremedlem Universitetet  
i Oslo, medlem Advisory  
Board NHH, medlem av  
Klima og miljøministerens  
klimaråd.

**ODD CHRISTIAN  
ØVERLAND**  
Født: 1957

**Ansattes representant**  
(siden 2000)  
Forbundsleder Norsk Post-  
og Kommunikasjonsforbund  
(Postkom)  
Ansatt i Posten fra 1979

**GØRIL  
HANNÅS**  
Født: 1968

**Styremedlem** (siden 2010)  
Risk Manager, National  
Oilwell Varco Norway AS  
**Utdannelse:** Siviløkonom og  
PhD Logistikk  
**Tillitsverv:** Styremedlem  
Sigtor AS, Seamless AS,  
Smart Engineering AS

**TERJE  
WOLD**  
Født: 1963

**Styremedlem** (siden 2010)  
Administrerende direktør i  
Invenia AS  
**Utdannelse:** Master of  
Science og Master of  
Management  
**Tillitsverv:** Medlem av  
representantskapet i  
Gjensidige.



# Styrets årsberetning







# Styrets *årsberetning* 2014

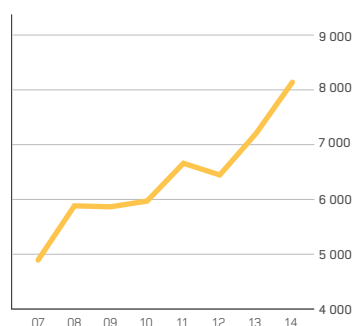
Posten Norge leverte et godt årsresultat i 2014, men merket effekten av fallende brevvolum. En rekke strukturelle endringer og tiltak har gitt betydelige kostnadsreduksjoner.



## OMSETNING UTENFOR NORGE

i millioner kroner

# 8 122



I 2014 ble driftsresultatet før engangseffekter og nedskrivninger 933 millioner kroner som er 192 millioner kroner, eller 17,1 prosent, lavere enn året før. Postens virksomhet består av to segmenter: post og logistikk. Logistikksegmentet hadde en god resultatutvikling som følge av vekst i pakker og gods og god kostnadskontroll. Innen postsegmentet ga volumfall for adressert post en nedgang i resultatet. Flere kostnadsreducerende tiltak er gjennomført slik at postsegmentet fremdeles gir et betydelig resultatbidrag til konsernet. Endringene er gjennomført med stor kraft og i godt samarbeid med de ansattes organisasjoner.

Posten Norge har gått fra å være en tradisjonell postdistributør i Norge til å utvikle logistikk som det største virksomhetsområdet i det nordiske markedet. I 2014 kom 62 prosent av konsernets inntekter fra logistikkvirksomheten.

Posten Norges visjon er å bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern. Vi er på god vei gjennom utvikling av en kraftfull logistikkvirksomhet som viser god vekst. Innen postvirksomheten handler det om å møte tilbakegangen ved å omstille i tide, tilpasse tjenestetilbudet til utviklingen og satse på nye løsninger for fremtiden. Sikker digital post er et område som forventes å skyte fart i året som kommer. Etter styrets oppfatning ligger konsernet langt fremme i utviklingen og er godt forberedt på en mer digitalisert fremtid.

### Endringstakten øker

Utviklingen går raskt, og Posten kan ikke lenger i tilstrekkelig grad kompensere for nedgangen i brev volumet med prisøkninger og effektiviseringstiltak, uten at det leveringspliktige tilbudet endres. Regjeringen sendte høsten 2014 et forslag til ny postlov på høring. I 2015 forventer styret at den nye postloven vil bli fremlagt for Stortinget.

Digitaliseringen driver utviklingen og påvirker kundenes behov og etterspørsel. I 2014 startet det offentlige å sende post digitalt til norske innbyggere. Innen 1. halvår 2016 skal stat og kommuner som hovedregel sende sin post digitalt.

Samtidig fortsetter netthandelen å øke, og stadig mer pakker og gods skal transporteres og distribueres til nordiske forbrukere.

Styret legger vekt på at konsernet er kundeorientert i alle ledd av virksomheten og utvikler tjenestetilbudet i tråd med kundenes behov. Konsernets arbeid med samfunnsansvar har fokus på de bærekraftutfordringene som har størst betydning for konsernets langsiktige levedyktighet og evne til verdiskaping. Posten har valgt å prioritere områder som er viktige for samfunnet og hvor Posten kan gjøre en forskjell. Det gjelder blant annet innsatsen for å redusere klimabelastingene, samt å utvikle et mangfoldig og inkluderende arbeidsmiljø.

### Styrket omdømme

Stadig flere har et godt inntrykk av Posten Norge. I den årlige omdømmeundersøkelsen

fra Ipsos MMI gikk Posten frem til 11. plass blant Norges 116 største virksomheter. 68 prosent svarte at de hadde et positivt inntrykk av Posten, mot 64 prosent året før.

Kundenes tilfredshet øker. Ifølge Postens egne målinger som gjennomføres hvert år, var kundenes tilfredshet 72 (på en skala fra 1 til 100 hvor 100 er best) i 2014, som er en fremgang fra 69 i 2013.

#### INNTEKTS- OG PORTEFØLJEUTVIKLING

##### God vekst innen Logistikk

Driftsinntektene i 2014 var 24 404 millioner kroner, som er 847 millioner kroner, eller 3,6 prosent, høyere enn i 2013. Økningen skyldtes god vekst i pakke- og godsvolumene i tillegg til oppkjøp og valutaeffekter.

Størst var omsetningsveksten utenfor Norge. Driftsinntektene fra virksomheter utenfor

Norge økte med 13 prosent fra 2013, og utgjør nå 33,3 prosent av konsernets omsetning, mot 30,5 prosent i 2013.

En høy andel av konsernets kunder etter spør nordiske tilbud og kjøper flere typer post- og logistiktjenester. Sør-Sverige er et viktig utgangspunkt for distribusjon til hele Norden. Flere norske virksomheter har flyttet sine lagerfunksjoner til Sverige.

##### Størst innen Logistikk

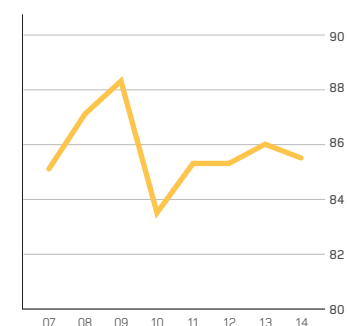
Logistikk er konsernets største segment og sto for 62 prosent av inntektene i 2014 med en omsetning på 15 943 millioner kroner, som var opp 6,7 prosent fra 2013. Gode pakke- og godsvolumer, samt oppkjøp og valutaeffekter bidro til veksten. Justert for oppkjøp ble underliggende organisk vekst 3,3 prosent i forhold til 2013.

Konsernets samlede e-handelsvolum i

#### KVALITET A-POST

i prosent

**85,5 %**

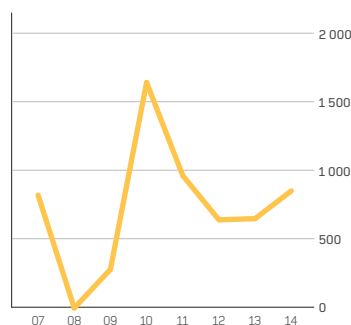


«Stadig flere har et godt inntrykk av Posten Norge. I den årlige omdømmeundersøkelsen fra Ipsos MMI gikk Posten frem til 11. plass blant Norges 116 største virksomheter.»

DRIFTSRESULTAT  
(EBIT)

i millioner kroner

844



2014 var 8 prosent høyere enn året før. Drivene bak veksten var volumer til og i Norge.

Konsernet har utvidet kundetilbudet og styrket sine markedsposisjoner gjennom oppkjøp av logistikkvirksomheter. I 2014 kjøpte konsernet alle aksjene i West Cargo Vårgårda AB, Smartpak Sweden AB og Kirkestuen Transport AS, som alle inngår i logistikksegmentet.

**Mer digital post**

Inntektene i postsegmentet ble redusert med 341 millioner kroner til 10 144 millioner kroner i 2014. Postsegmentet sto for 38 prosent av konsernets eksterne inntekter. Utviklingen med overgang til digital kommunikasjon går raskt og påvirker volumutviklingen for adressert post.

Den norske postvirksomheten hadde en omsetningsnedgang på 270 millioner kroner, som utgjør 2,6 prosent. I 2014 kom 13,6 prosent av Postens inntekter fra virksomhetsområder der Posten har enerett.

I 2014 hadde adressert post i Norge en volumnedgang på 6,5 prosent, mens uadressert post økte med 1,4 prosent. Posten klarte å opprettholde en høy markedsandel på uadressert reklame gjennom å tilby målrettet markedssegmentering og relevant innsikt om effekt av kundeaviser.

Bring Citymail Sweden hadde en volumvekst på 4 prosent.

Bring Citymail Sweden etablerte et felleskontrollert selskap sammen med de svenske avisene i Schibsted og Bonnier-konsernet for å samdistribuere post, pakker og aviser i Stockholmsområdet.

I 2014 ble Postens digitale postkasse, Digipost, valgt som leverandør til å sende offentlig digital post. Løsningen ble ferdigstilt i 2014 og offentlige etater startet å sende post digitalt til sine brukere. Først ute var Statens innkrevingsentral og NAV. Om lag 500.000 personer har registrert seg som brukere av Digipost. Ca. 1600 bedrifter har inngått avtale om å sende post i løsningen.

**Sterke nettverk**

Posten er en betydelig samfunnsaktør i Norge og ivaretar et viktig samfunnsoppdrag gjennom å sikre et landsdekkende tilbud av posttjenester til rimelig pris og god kvalitet.

I høringssvaret til ny postlov understreket Posten at utviklingen går raskt og ba om økt handlefrihet for å muliggjøre raske tilpasninger til kundenes behov.

I 2014 oppnådde Posten en leveringskvalitet for A-post over natt på 85,5 prosent. Dette var 0,5 prosentpoeng lavere enn 2013 og 0,5 prosentpoeng høyere enn konsesjonskravet. De øvrige konsesjonskravene til leveringskvalitet ble også oppfylt med god margin.

I 2014 ble driften ved 60 postkontorer lagt over til 71 Post i butikk. Posten har Norges mest finmaskede utleveringsnett. Ved årsskiftet besto det av 41 postkontor, 1379 Post i butikk og ca. 1600 landpostruter. Den pågående utplassering av pakkeautomater vil ytterligere øke tilgjengeligheten for kundene og komplettere utleveringsnett. Foreløpig er 25 pakkeautomater utplassert i Norge.

I Danmark etablerte konsernet i 2014 et utleveringsnett som består av pakkeshops

og automater. Tilsvarende planlegges etablert i Sverige i 2015. Konsernet vil dermed kunne tilby pakkeutlevering til forbrukere og virksomheter i hele Skandinavia.

#### LØNNSOMHET

Konsernets driftsresultat (EBIT) før engangseffekter og nedskrivninger var 933 millioner kroner i 2014, som var 192 millioner kroner, eller 17,1 prosent, lavere enn i 2013. Konsernets EBIT-margin før engangseffekter og nedskrivninger for 2014 var 3,8 prosent, mot 4,8 prosent året før.

Avkastningen på investert kapital før engangseffekter og nedskrivninger (ROIC) for 2014 var 13,9 prosent, som var ned fra 17,5 prosent i 2013.

Konsernets driftsresultat (EBIT) utgjorde 844 millioner kroner i 2014, som var 203 millioner kroner høyere enn året før. Resultatandelen fra tilknyttede selskap utgjorde 126 millioner kroner, hvorav resultatet fra

Evry ASA utgjorde 118 millioner kroner mot negativt 31 millioner kroner i 2013. De største engangseffektene i 2014 var knyttet til nedskrivning av goodwill i logistikksegmentet på 253 millioner kroner, og en gevinst ved salg av eiendom på 67 millioner kroner.

Resultat før skatt ble 720 millioner kroner i 2014 mot 619 millioner kroner i 2013. Resultat etter skatt i 2014 ble 449 millioner kroner, mot 512 millioner kroner i 2013.

Avkastningen på egenkapitalen etter skatt ble 7,3 prosent i 2014, mot 8,7 prosent i 2013. Eiers avkastningskrav er 9 prosent.

#### Segment Logistikk

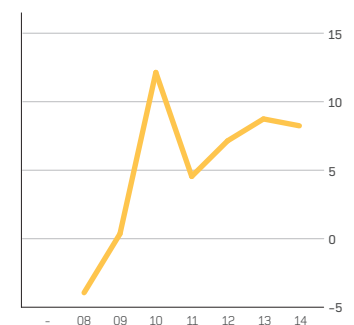
Logistikksegmentets driftsresultat før engangseffekter og nedskrivninger (EBITE) ble 407 millioner kroner i 2014, som var 171 millioner kroner eller 72,5 prosent bedre enn året før. Forbedringen skyldtes omsetningsvekst og god effekt av kostnadsreduserende tiltak.

Logistikk har gjennomført betydelige effekt-

#### AVKASTNING PÅ EGENKAPITAL

etter skatt, i prosent

8,2 %

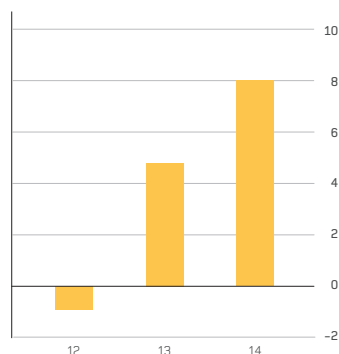


«I høringssvaret til ny postlov understreket Posten at utviklingen går raskt og ba om økt handlefrihet for å muliggjøre raske tilpasninger til kundenes behov.»

## E-HANDELSVOLUM

vekst, i prosent

8,0 %



iviseringstiltak, blant annet gjennom utnyttelse av stordriftsfordeler ved integrasjon mellom post, pakker og gods.

Konsernet gjennomfører et betydelig investeringsløft på om lag 4 milliarder kroner i nye, felles terminaler med utgangspunkt i logistikkvirksomhetens behov. I Norge vil det innen 2018 være 18 slike felles terminaler. Dette vil bidra til å styrke logistikktilbudet, øke produktiviteten og redusere miljøbelastningen. En tilsvarende samordning av nettverk og terminaler vil bli gjennomført i virksomhetene utenfor Norge. Nye felles terminaler ble åpnet i Molde og i Helsingfors i 2014 og i Drammen i mars 2015. I 2014 startet byggingen av Posten og Brings nye logistikkcenter på Alnabru i Oslo.

#### Segment Post

Postsegmentets driftsresultat før engangseffekter og nedskrivninger (EBITE) ble 847 millioner kroner, som er en nedgang på 295 millioner kroner eller 25,8 prosent fra 2013. Dette skyldtes reduserte brevolumer og redusert statlig kjøp. Effekten ble delvis motvirket av kostnadsreduserende tiltak, blant annet effekten av omlegging fra egendrevne postkontor til Post i butikk.

Merkostnadene Posten har ved å tilby bedriftsøkonomisk ulønnsomme, leveringspliktige tjenester dekkes gjennom statlig kjøp. I 2014 bevilget Stortinget 270 millioner kroner til dette formålet. I 2013 var bevilgningen 353 millioner kroner, i tillegg til 123 millioner kroner i dekning for underkompensasjon i tidligere år. Ordningen innebærer at Posten det påfølgende året skal etterberegne behovet i forbindelse med produktregnskapet som av-

legges til Nasjonal kommunikasjonsmyndighet hvert år. Etterberegningen for 2014 vil foreligge i tredje kvartal 2015. I statsbudsjettet for 2015 har regjeringen bevilget 418 millioner kroner til kjøp av ulønnsomme post- og banktjenester.

Bring Citymail i Sverige reduserte underskuddet sammenlignet med 2013.

#### Tilknyttede selskaper

Resultatbidraget fra tilknyttede selskaper var 126 millioner kroner i 2014, en økning fra negative 22 millioner kroner året før.

Posten eide ved årsskiftet 40 prosent i Evry ASA. I mars 2015 ble aksjeposten solgt til Apax/Lyngen Bidco AS. I tillegg eide konsernet 34 prosent i Danske Fragtmænd AS, hvor konsernets resultatandel utgjorde 8 millioner kroner i 2014 (se note 10).

#### Investeringer

Samlede investeringer, eksklusive oppkjøp, var 1 081 millioner kroner i 2014, mot 1 092 millioner kroner i 2013. Dette var investeringer i terminaler, transportmidler, tomter og produksjonsutstyr, i tillegg til investeringer i IT-systemer. Kjøp av datterselskaper utgjorde i tillegg 86 millioner kroner, hvorav 7 millioner kroner vedrørte utkjøp av minoriteter.

Kontantstrømmen fra drift og investeringer for 2014 var 278 millioner kroner, som er 341 millioner kroner høyere enn 2013.

#### Goodwill

Konsernet har balanseført 2 153 millioner kroner i goodwill fra tidligere oppkjøp per 31.12.2014. En vurdering av nåverdien av kontantstrømmene knyttet til de oppkjøpte enhe-

tene i forhold til balanseførte verdier i 2014, medførte nedskrivning av totalt 253 millioner kroner som i sin helhet gjaldt logistikksegmentet.

#### Finansiell fleksibilitet

Konsernet hadde i 2014 netto finanskostnader på 123 millioner kroner, mot netto finanskostnader på 22 millioner kroner året før. Konsernets langsiktige likviditetsreserve per 31.12.2014 var 4 477 millioner kroner, mot 4 511 millioner kroner året før. Reserven besto av plasserte midler og tilgjengelige trekkfasiliteter. Konsernet legger vekt på finansiell fleksibilitet og evne til å utnytte muligheter i markedet.

#### RISIKO

Risikostyring og internkontroll er integrert i konsernets forretningsprosesser og står sentralt i Postens selskapsstyring. I utvikling av mål, strategier og forretningsplaner legges det til rette for verdiskapning gjennom

å balansere vekst mot lønnsomhetsmål og risiko ved Postens virksomhet.

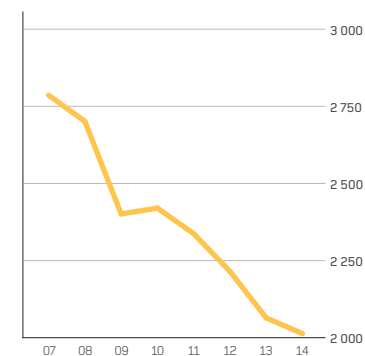
Som en del av selskapsstyringen vektlegger styret god risikostyring og internkontroll. Styret behandler hvert halvår risikoanalyser som vurderer konsernets samlede risiko. Risikoanalysen gjennomføres som en omfattende prosess der alle divisjoner og større virksomheter deltar aktivt i og inngår i konsernets analyser. Det legges vekt på en kvantitativt uttrykt risikotilnærming. Det iverksettes risikoreducerende tiltak for å sikre at virksomheten når sine mål, og det vurderes løpende om tiltakene gir ønsket effekt eller om det har kommet inn nye risikofaktorer. Posten følger aktivt opp selskapets risikoeksponering innenfor områdene strategisk, operasjonell, prosjekt-, finansiell og omdømmemessig risiko. Oppfølging av informasjonssikkerhet og integritet vil bli forsterket.

Prosesser for risikostyring og internkontroll er nærmere beskrevet i redegjørelsen for selskapets eierstyring og selskapsledelse.

#### VOLUM BREVPOST

i mill. stk

2 015



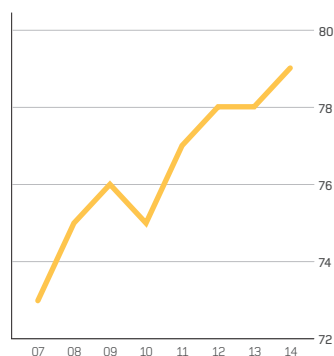
«Konsernet gjennomfører et betydelig investeringsløft på om lag 4 milliarder kroner i nye, felles terminaler med utgangspunkt i logistikkvirksomhetens behov.»



## MEDARBEIDERTILFREDSHET

skala fra 1 til 100, hvor 100 er best

# 79



### Redusert finansiell risiko

Posten videreførte i 2014 tiltak for å redusere finansiell risiko og øke den finansielle handlefriheten. Disiplin i kapitalbruk, målrettede oppkjøp og fokus på kostnadsreduserende og inntektsøkende tiltak har medført tilfredsstillende resultater til tross for volumnedgangen for posttjenestene. Segment Logistikk har økt omsetningen og resultatet til tross for et vedvarende marginpress.

Konsernets egenkapital er styrket og konsernet har kapasitet til å gjennomføre strategisk viktige investeringer.

Kreditt- og motpartsrisiko på plassering av overskuddslikviditet anses som begrenset, da ratingen til Postens motparter gjennomgående er høy.

### Låneklausuler

Enkelte av Postens låneavtaler inneholder låneklausuler som omfatter en begrensning i forhold til netto rentebærende gjeld/EBITDA på 3,5 og minimum egenkapitalandel på 20-25 prosent. Per 31.12.14 var netto rentebærende gjeld/EBITDA på 0,8, likt med 2013, og egenkapitalandelen på 37,9 prosent, mot 38,8 prosent i 2013. Posten bruker finansielle instrumenter for å styre risiko knyttet til rente- og valutakursendringer (se note 18).

### Erstatningskrav

Logistikkselskapet Schenker har fremmet et erstatningskrav mot Posten i forbindelse med ESA-saken om eksklusivitetsklausuler i Post i Butikk-avtalene fra 2000 – 2006. Oslo Tingrett har stilt saken i bero i påvente av andre rettsprosesser. Posten fastholder at erstatningskravet er grunnløst.

### Disponering av resultatet

Posten Norge AS hadde i 2014 et resultat etter skatt på 333 millioner kroner og konsernet et resultat etter skatt på 449 millioner kroner.

Statens utbyttepolitikk er at 50 prosent av konsernresultatet etter skatt kan tas ut som utbytte. Før det årlige utbyttet fastsettes, skal det foretas en selvstendig vurdering av konsernets økonomiske situasjon og fremtidsutsikter.

Styret foreslår at det deles ut et utbytte for 2014 som tilsvarer 50 prosent av konsernets årsresultat etter skatt, dvs. 225 millioner kroner. Den andre halvdel av årets overskudd overføres til annen egenkapital for å sikre at konsernet har en forsvarlig egenkapital ut fra risiko og omfanget av virksomheten. I statsbudsjettet for 2015 er det budsjettert med et utbytte fra Posten på 300 millioner kroner for regnskapsåret 2014. Det endelige utbyttet vil bli fastsatt på generalforsamlingen i 2015.

Årsregnskapet er avlagt under forutsetning om fortsatt drift. Styret bekrefter at denne forutsetningen er til stede.

### SAMFUNNSANSVAR

Posten arbeider systematisk for at konsernets virksomhet skal bidra til en bærekraftig utvikling i tråd med kundenes forventninger og Statens eierpolitikk. Konsernet har spesielt valgt å rette innsatsen mot samfunnsansvarsområdene miljø, mangfold og integrering. Etter styrets vurdering er Posten blant de ledende virksomheter innenfor disse samfunnsansvarsområdene. Dette underbygges av Ipsos MMis omdømme-

måling for 2014, hvor Posten ble rangert som 5. beste både på miljø og samfunnsansvar/moral blant Norges 116 største virksomheter.

Posten deltar i UN Global Compact som er FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling. Som deltager er konsernet forpliktet til å integrere i sine forretningsstrategier og daglige drift hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon. Konsernet rapporterer etter det globale rapporteringsinitiativet Global Reporting Initiative (GRI). Rapporteringen som inngår i denne års- og bærekraftrapporten er i tråd med regnskapslovens §3-3c og tilhørende forskrift om «Overgangsregler til endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover».

#### Våre medarbeidere

Et av konsernets hovedmål er attraktive arbeidsplasser og godt arbeidsmiljø. Medarbeiderne er vår viktigste ressurs. Helsefrem-

mende arbeid er derfor høyt prioritert, og konsernets visjon er at ingen skal bli skadet eller syk som følge av sitt arbeid i Posten.

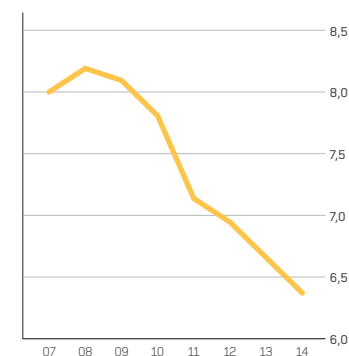
Posten ble tildelt Arbeidsmiljøprisen 2014 for godt HMS-arbeid og 30 prosent nedgang i sykefraværet siden 2006. Effektene av dette er at ca. 500 flere medarbeidere er på jobb hver dag i dag enn for ni år siden. Som resultat av det har Posten årlig spart 200 millioner kroner, hvorav 130 millioner kroner er reduserte pensjons- og forsikringskostnader, mens samfunnet årlig har spart 290 millioner kroner. Styret er tilfreds med å kunne vise denne sammenhengen mellom gode HMS-resultater, kvalitet og økonomi og mener det kjennetegner veldrevne virksomheter.

Posten er i kontinuerlig omstilling. Dette påvirker i stor grad Postens medarbeidere. Omstillingsprosessene bygger på involvering av medarbeidere gjennom et velfungerende tre-parts samarbeid mellom ledelse, fagforeninger og vernejenesten. I nedbemanningssituasjoner er det viktig at medarbeiderne gis

#### SYKEFRAVÆR

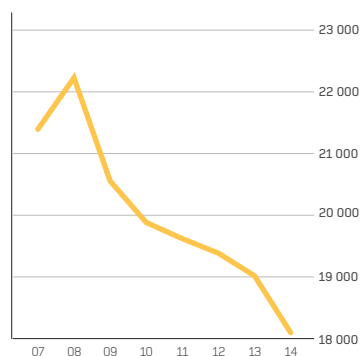
i prosent for konsernet.

6,3 %



«Posten arbeider systematisk for at konsernets virksomhet skal bidra til en bærekraftig utvikling i tråd med kundenes forventninger og Statens eierpolitikk.»

ÅRSVERK  
antall  
**18 104**



tid og forutsigbarhet. Konsernet gir støtte og bistand til overtallige med mål om å skaffe nytt arbeid i eller utenfor konsernet.

Bemanningen i konsernet ble redusert med 918 årsverk i 2014. De fleste stillingene var knyttet til omleggingen av postkontor, samt overføringen av bemanning til det nyetablerte felles distribusjonsselskapet for Bring Citymails Stockholms-virksomhet og Schibsted og Bonniers avisdistribusjon. Ved utgangen av 2014 sysselsatte konsernet 18 104 årsverk. Posten speiler mangfoldet i samfunnet og blant medarbeiderne i den norske delen av konsernet hadde 14 prosent innvandrerbakgrunn, som er opp 1 prosentpoeng fra året før. Mer enn 70 nasjonaliteter er representert blant konsernets medarbeidere.

Det jobbes aktivt med å fremme integritet i driften og øke andelen medarbeidere med innvandrerbakgrunn i stab og ledelse. Sentralt i arbeidet står språkopplæring. Et utviklings- og hospiteringsprogram tilbys utvalgte medarbeidere.

I femten år har Posten vært Rasismefri sone. En ny treårsavtale er undertegnet med Norsk Folkehjelp og Postkom. Det innebærer at i Posten behandles alle likt uansett hudfarge, religion eller kulturell bakgrunn.

#### Godt arbeidsmiljø

Organisasjonsundersøkelsen i 2014 viste at arbeidsmiljøet i konsernet er godt og våre medarbeidere trives på jobb. Totaltilfredsheten økte til 79 poeng (på en skala fra 1 til 100 hvor 100 er best), frem ett poeng fra året før.

Arbeidet med helse, miljø og sikkerhet står øverst på agendaen i konsernet. Langsiktig fokus og systematisk oppfølging av sykefra-

vær har gitt gode resultater over tid.

Sykefraværet i 2014 ble 6,3, prosent som er en nedgang på 0,3 prosentpoeng fra året før. En analyse av kvinners sykefravær sammenlignet med menns i Posten Norge AS viser at kvinner i alle aldersgrupper har et høyere sykefravær enn menn, tilsvarende situasjonen i samfunnet for øvrig. I Posten utgjør kvinnene 37 prosent av bemanningen, men står for 48 prosent av sykefraværet. Analysen gir ingen entydig forklaring på årsakene. For både kvinner og menn er muskel-/skjelett-lidelser og lettere psykiske plager de viktigste årsakene til legemeldt fravær.

Konsernet arbeider langsiktig med oppfølging av sykefravær og benytter Postmodellen og Det-nytter-metodikk, og samarbeider tett med NAV og bedriftshelsetjenesten.

Innsatsen har de siste årene blitt rettet mer mot forebyggende arbeid og friske medarbeidere. Hittil har over 4000 medarbeidere deltatt i konsernets helsefremmende program.

#### Ingen skal skades på jobb

Arbeidet for å redusere personskader har vært sentralt i å bygge en sikkerhetskultur. Konsernets sikkerhetsstandard følges opp både ved anmeldte og uanmeldte sikkerhetsrevisjoner, samt at enhetene foretar egne- og selvvalueringer. Økt rapportering av nestenulykker har økt bevisstheten rundt risikoområder og styrket det forebyggende arbeidet.

Antall personskader i 2014 var 383, som ga en H2-verdi (antall personskader per million arbeidede timer) på 12,7, ned fra 15,4 året før. Av disse var det 144 skader som krevde medisinsk behandling. Dette ga en H1-verdi (antall

personskader med fravær som krevde medisinsk behandling per million arbeidete timer) på 4,8, ned fra 5,1 i 2013. Styret er godt fornøyd med skadeutviklingen. På samme måte som for sykefraværutviklingen, kommer de gode resultatene av lederfokus og langsiktig satsing, samt investering i skadeforebyggende tiltak og utstyr.

#### Lønn og likestilling

Posten Norge AS har som hovedprinsipp at lederlønningene skal være konkurransedyktige, men ikke lønnsledende sammenlignet med tilsvarende selskaper. Ansettelsesvilkårene for ledende ansatte i Posten Norge AS ligger godt innenfor statens retningslinjer for lønnspolitikken i statlige foretak. De nye retningslinjer som ble fremlagt av Nærings- og fiskeridepartementet 13. februar 2015, vil bli gjennomgått i 2015.

Lønn, annen godtgjørelse og opptjent pensjon til ledende ansatte utgjorde 29,7 millioner kroner i 2014, mot 28,7 millioner kroner

året før. Det er ikke signifikante lønnsforskjeller mellom menn og kvinner som kan tilskrives kjønn.

Postens rekrutteringspolicy innebærer moderat kjønnskotering for å øke antall kvinnelige ledere og medarbeidere i mannsdominerte stillingskategorier. Posten er opptatt av likestilling på alle nivåer.

I Postens konsernledelse er det 50 prosent kvinner. Kvinneandelen blant konsernets medarbeidere er 36 prosent, og blant ledere 30 prosent.

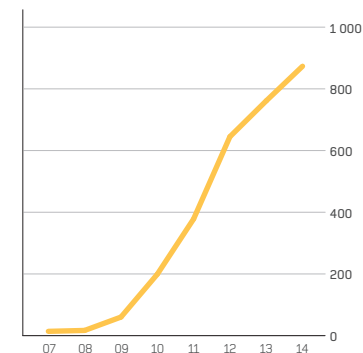
#### Gode ledere

Konsernet arbeider systematisk med lederutvikling for å styrke konsernets gjennomføringskraft og måloppnåelse. Med utgangspunkt i medarbeidersamtaler og lederevalueringer blir ledere objektivt evaluert på prestasjon og potensial. Parallelt arbeides det med etterfølgerplanlegging og talentutvikling. I 2014 har totalt 83 ledere og talenter deltatt på ulike utviklingstiltak i konsernets regi.

#### EL-KJØRETØY

antall

875

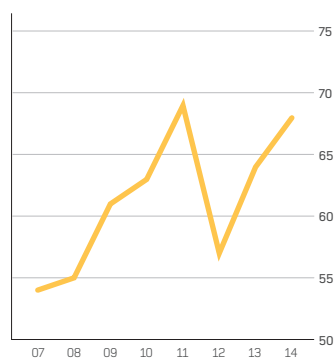


«Arbeidet med helse, miljø og sikkerhet står øverst på agendaen i konsernet. Langsiktig fokus og systematisk oppfølging av sykefravær har gitt gode resultater over tid.»

## OMDØMME

i prosent

# 68



### Medarbeiderutvikling

Kompetanseutvikling tillegges stor vekt både gjennom interne og eksterne kurstilbud, samt arbeidsplassbasert opplæring. Konsernet har satsset mye på e-læring i kombinasjon med andre læringsformer, blant annet som introduksjon til temaene HMS, konsernets leve-regler og miljøarbeidet.

Som supplement til annen bedriftsintern opplæring tilbys kurs i norsk lesing, skriving og muntlige ferdigheter, samt nettbaserte fagbrevkurs for å øke antall medarbeidere med fagbrev. Gjennom konsernets stipend-ordning deles det hvert år ut ca. 1,5 millioner kroner til medarbeidere som individuelt ønsker å øke sin formalkompetanse.

### Integritetsprogram

Konsernets integritetsprogram skal sikre at alle som representerer konsernet opptre i henhold til konsernets etiske retningslinjer. Hensikten er å sikre en høy etisk standard innenfor antikorrupsjon, konkurranseadferd, sosial dumping og håndtering av informasjon. Programmet inneholder også en egen etisk standard og et system for oppfølging av leverandører og samarbeidspartnere.

### Ytre miljø

Som en av Nordens største transportvirksomheter tar konsernet et særlig ansvar for å redusere miljøpåvirkningen og øke miljøeffektiviteten i egen virksomhet. Blant de viktigste tiltakene for å redusere klimapåvirkningen er bruk av klimavennlige kjøretøy og drivstoff, transportoptimalisering, flytting av

frakt fra fly til bakke og fra vei til sjø og bane, effektiv bruk av arealer, samt kompetanseheving blant ledere og medarbeidere.

### Reduserte CO2-utslipp

Konsernet har i 2014 redusert CO2-utslippene med 19 000 tonn og har dermed oppnådd 30 prosent CO2-kutt siden 2008 mot målsetningen om 40 prosent innen 2020.

Miljøregnskapet som inngår i bærekraft-rapporten gir nærmere detaljer om type og mengde forurensning som konsernet slipper ut.

### Forebyggende arbeid mot kriminalitet

Kriminaliteten mot Posten anses å være moderat. Konsernet hadde en nedgang i antall anmeldelser av kriminelle forhold i 2014, sammenlignet med året før. Dette skyldes i hovedsak færre anmeldte pakketyverier. Konsernet har nulltoleranse mot interne misligheter. I 2014 ble 21 personer (ansatte eller underleverandører og andre tilknyttet konsernets tjenester) avskjediget eller oppsagt på grunnlag av straffbare forhold, mot 24 året før.

Konsernet har fokus på alle typer kriminalitet og det arbeides aktivt med å forebygge og oppklare saker. Sikkerhetsnivå og beredskapsløsninger ses i sammenheng med blant annet myndighetenes trusselvurderinger og internasjonalt arbeid og prioriteringer, for eksempel i regi av Verdenspostforeningen (UPU) og International Civil Aviation Organization (ICAO).

### Informasjonssikkerhet

Innen informasjonssikkerhet utgjør data-

angrep og trusler en økende risiko for virksomheter. Konsernet har etablert strenge styringssystemer og risikovurderinger for å oppnå stabil drift og møte de høye sikkerhetskravene som stilles når flere og viktige tjenester eksponeres for internett. I tillegg foretas sikkerhetsgjennomgang med eksterne eksperter.

#### EIERSTYRING OG SELSKAPSLLEDELSE

Styret legger vekt på å etablere og videreutvikle en god standard for eierstyring og selskapsledelse, tilsvarende norske standarder for beste praksis (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, NUES). Som statlig heleid aksjeselskap baseres konsernets eierstyring og selskapsledelse på norsk lov og regjeringens til enhver tid gjeldende eierskapspolitikk.

Konsernets hovedkontor ligger i Oslo og størsteparten av virksomheten drives i Nor-

ge, mens virksomheten utenfor Norge er i stadig utvikling, særlig i Sverige og Danmark.

Styret avgir hvert år en redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse/foretaksstyring som inngår som en del av års- og bærekraftrapporten.

På generalforsamlingen i 2014 ble Anne Britt Berentsen valgt inn i styret og erstattet Sigrun Hjørnegård som aksjonærvalgt styremedlem. Det ble i 2014 også gjennomført valg av og blant de ansatte. Valgresultatet førte til at Siv Ryan Andersen fra Postkom ble valgt i stedet for Geir Løland fra Postansattes Landsforbund.

#### Styrets evaluering av eget arbeid

Styret foretar årlig en evaluering av sitt eget arbeid, kompetanse og arbeidsform, samt en vurdering av innholdet i styreinstruksen og selskapets prinsipper for eierstyring og selskapsledelse.

«Som en av Nordens største transportvirksomheter tar konsernet et særlig ansvar for å redusere miljøpåvirkningen og øke miljøeffektiviteten i egen virksomhet.»

## STYRETS ERKLÆRING

- Styret bekrefter at årsregnskapet, etter vår beste overbevisning, er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder og at opplysningene i regnskapet gir et rettvisende bilde av konsernets og morselskapets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet.
- Styret bekrefter også at årsberetningen gir en rettvisende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til konsernet og morselskapet, samt en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer selskapet står overfor.

I tillegg til å være et beslutnings- og kontrollorgan, ønsker styret å bidra til utviklingen av konsernet gjennom å være en verdifull diskusjonspartner for selskapets ledelse og eier, basert på god innsikt i Postens strategier, verdikjede og prosesser, kombinert med relevant ekstern kompetanse.

### FREMTIDSUTSIKTER

Markedsutsiktene for norsk økonomi i 2015 tilsier lavere vekst som følge av redusert etterspørsel fra petroleumsnæringen og husholdningene. I Sverige og Danmark forventes moderat vekst og bedring i aktiviteten. Styret legger til grunn at konsernet vil ha moderat organisk vekst og supplere med oppkjøp innen logistikk, mens omsetningen innen postsegmentet vil fortsette å falle.

Konsernets hovedstrategi er å utvikle et kundeorientert, nordisk, integrert og industrialisert konsern. Styret er opptatt av at kundenes behov skal prege alle deler av virksomheten og styre utviklingen. Det skal bli enklere å være kunde av Posten, og bedriftskundene skal møte ett. Bring med et helhetlig og harmonisert tjenestetilbud. Driften skal integreres og felles IT-systemer skal forenkle prosessen fra ordre til faktura.

Etableringen av en felles IT-plattform i 2014 gir grunnlag for betydelige kostnadsbesparelser i årene fremover, samtidig som det tilrettelegger for felles IT-løsninger.

### Vekst i Logistikk

Logistikksegmentet utgjør en stadig større andel av konsernets virksomhet og vi vil fortsette den målrettede satsningen. Konsernets strategi er å hente ut synergi-effekter mellom brev, pakker og godsvirksomheten. Stordriftsfordeler skal utnyttes ved å standardisere driftsmodeller og sam-

ordne verdikjeder i hvert land med sikte på ett distribusjons- og terminalnettverk og en koordinert kundefront. Arbeidet med å integrere verdikjeder og nettverk vil videreføres i 2015. Frem mot 2018 skal det i Norge etableres 18 felles terminaler med utgangspunkt i logistikkvirksomhetens behov. Tilsvarende nettverksprosjekt er under oppstart i Sverige.

### Økt E-handel

Netthandelen vokser med 15–20 prosent årlig og er konsernets viktigste vekstområde. Målet er å være den foretrukne leverandør til både nettbutikker og mottakere. Posten ønsker å ta en betydelig andel av markedet ved å videreutvikle kundeløsninger og etablere et godt nordisk utleveringsnett for pakker med god dekning i Danmark og Sverige – i tillegg til Postens finmaskede distribusjonsnett i Norge.

### Omstillinger i Post

I årene fremover forventes volumene av adressert post å falle med 7–8 prosent i året, slik at Posten i 2020 vil ha mistet om lag 70 prosent av det fysiske brevvolumet siden år 2000. Volumnedgangen og høy andel faste kostnader vil kreve fortsatt betydelige omstillinger og at de regulatoriske rammebetingelsene endres i takt med endret bruk av Postens tjenester. Den foreslåtte avvikling av lørdagsomdeling av post i Norge er en stor omlegging som krever gode forberedelser. På et senere tidspunkt kan det være aktuelt å slå sammen A- og B-post til én brevstrøm.

Dersom Norge innfører EUs 3. postdirektiv blir det full konkurranse på alle posttjenester i Norge – også lukkede adresserte brev under 50 gram. Dette vil også påvirke



Postens omstillingsbehov avhengig av hvor sterk konkurransen måtte bli.

#### Sikker digital post

Overgangen til sikker digital post forventes å skyte fart i 2015. Innen første kvartal 2016 skal stat og kommuner som har sendt post på papir, ta i bruk den nye løsningen for sikker digital postkasse når de kommuniserer med innbyggerne. Posten vil bidra til rask utbredelse hos brukerne og videre utvikling av tjenesten.

#### Ansvarlig utvikling

Konsernet vil videreføre kontinuerlig, langsiktig og systematisk arbeid innenfor bærekraftsområdene med spesiell innsats rettet mot helse, miljø og sikkerhet (HMS), mangfold, og ytre miljø.

Styret takker alle medarbeidere i konsernet for godt samarbeid og medansvar i utviklingen av Posten og Bring.

26. mars 2015



Ivar Kreutzer (leder)



Terje Wold



Jørgen Randers



Randi Sætershagen (nestleder)



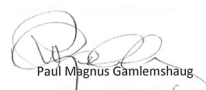
Odd Christian Øverland



Siv Ryan Andersen



Anne Britt Berentsen



Paul Mognus Gamlemshaug



Dag Mejdell (kohersnsjef)



Gøril Hannås



Ann-Elisabeth Wirgeness



For å se regnskap og noter, gå inn på [www.postennorge.no/aarsrapport](http://www.postennorge.no/aarsrapport)

## Divisjon Post

# Digitale *milepæler*

2014 ble året da digitaliseringen av post-tjenestene skjøt fart. Avtalen om å levere en postkasse for digital offentlig post var en milepæl i Postens begivenhetsrike historie.

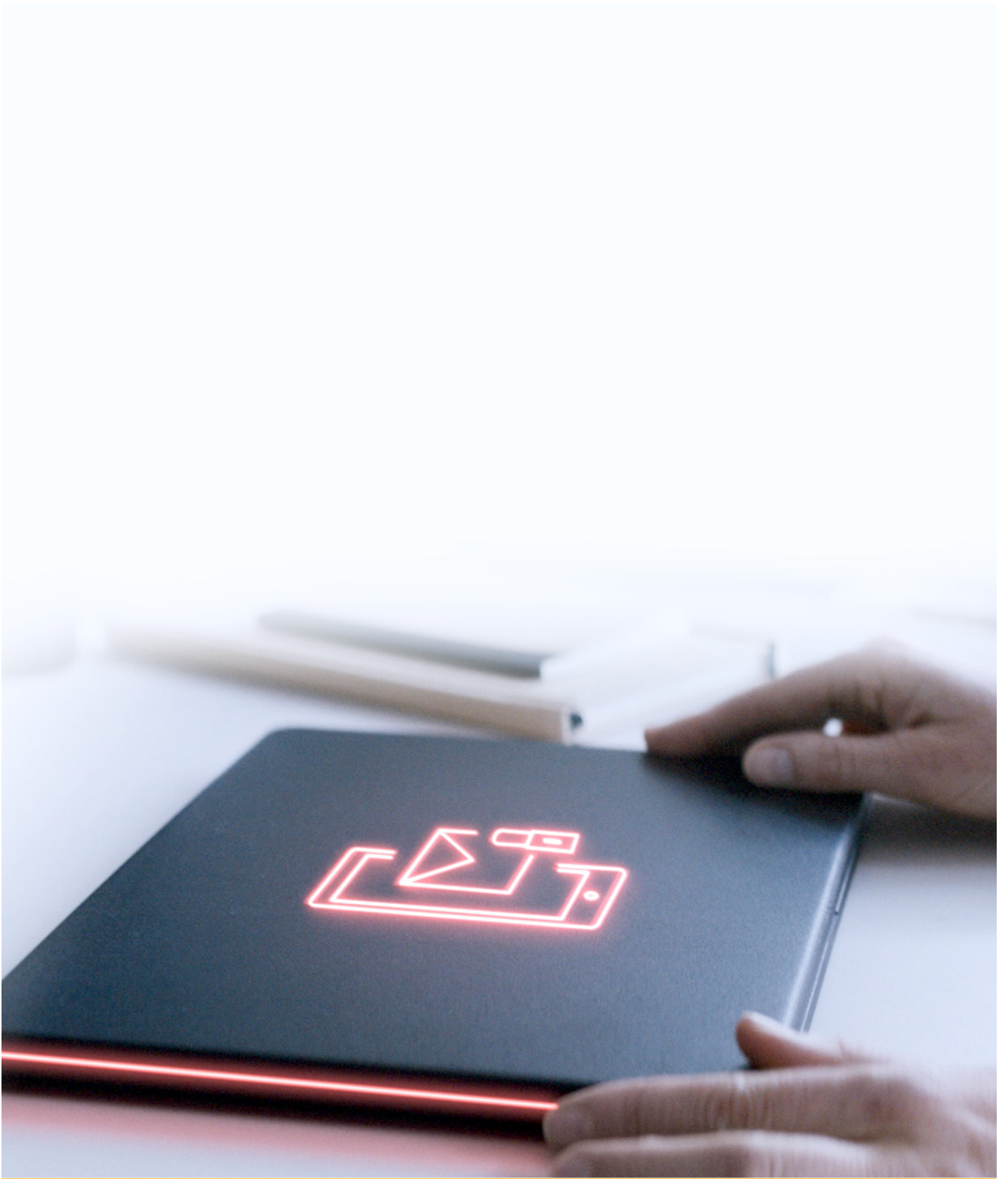
For Posten betyr avtalen som ble inngått med Difi (Direktoratet for offentlig forvaltning og IKT), at konsernet også i en digital fremtid skal levere post til det norske folk, slik vi har gjort siden 1647. Avtalen gjelder både den digitale postkassen og meldingstjenesten.

#### Enklere hverdag for kundene

I februar 2014 besluttet Regjeringen at det offentlige heretter som hovedregel skal kommunisere digitalt med innbyggere og næringsdrivende. Konsekvensen er at privatpersoner nå må skaffe seg en digital postkasse. De første offentlige brevene ble sendt ut rett etter årsskiftet i 2015, og det forventes et høyt volum av digitale sendinger utover året.

Posten lanserte Digipost i 2011, og ved inngangen til 2015 hadde tjenesten i underkant av 400.000 brukere. Alt før de offentlige tok i bruk Digipost, hadde mer enn 500 bedrifter, som banker, forsikringsselskap og helseforetak, tegnet avtale om å sende sine digitale brev via tjenesten.

Digipost utvikler kontinuerlig en rekke tilleggstjenester, slik at hverdagen til brukerne skal bli enklere. Samtidig digitaliseres mer og mer av Postens øvrige tjenester. Postens kunder kan nå enkelt administrere adresseendringer via selvbetjeningsløsningen «Min Side Adresse», og også selv kontrollere adresseinformasjonen for sin husstand. Tjenesten ble lansert rett før nyttår i 2014, og tatt i bruk for fullt utover året.



## DIVISJON Post

- En betydelig aktør i det norske og svenske kommunikasjonsmarkedet.
- Privatmarkedet betjenes gjennom Posten i Norge, og bedriftsmarkedet gjennom Bring i Norge og Norden.
- Har ansvar for de tradisjonelle posttjenestene i Norge (inkludert konsesjonsbelagte tjenester) og Sverige (gjennom Bring Citymail).
- Driver konsernets satsing på digitale tjenester og dialogtjenester.
- Utvikler nye fysiske og digitale tjenester og infrastruktur.

### Unik digital rutebok

Også for medarbeiderne innen postdistribusjon markerte 2014 et digitalt veiskille. Posten har utviklet en ny digital rutebok for mer effektivt å administrere 4000 budruter over hele landet. Løsningen er unik i verdenssammenheng og vil gi postbudene en enklere arbeidshverdag. Den digitale ruteboken blir tilgjengelig ved hjelp av Iphone, og er beregnet å erstatte 13 millioner papirark.

Den digitale ruteboken er utviklet av Postens it-avdeling. En lang rekke postbud har også vært involvert i prosjektet, gjennom utvikling, testing og ved å komme med forslag til endringer.

For Postens kunder vil den digitale ruteboken bety bedre postdistribusjon, ved at oppdateringer skjer raskere og mer effektivt.

### Fellesterminaler er fremtiden

Nedgangen i antallet brevsendinger fortsatte i 2014, og forsterket behovet for ytterligere effektivisering av posttjenestene. Det betyr samlokalisering av små distribusjonseenheter, mer automatisert sortering og nye ruteopplegg.

Samtidig fortsetter arbeidet med å samordne tjenestene med Bring. Økt samhandling er en nøkkel i å videreutvikle Posten-konsernet. Mens volumene innen den tradisjonelle postvirksomheten går ned, vokser volumene innen pakke- og godsområdet. For å lykkes i konkurransen og vinne kundene må konsernet derfor være effektive og tilby løsninger i tråd med kundenes behov.

Et sentralt element i dette arbeidet er den nye terminalstrukturen som nå etableres. 1. oktober åpnet Postens og Brings nye fellesterminal i Molde. Dette er den første av til sammen 18 terminaler rundt om i Norge

hvor det skal samlokaliseres post, pakker og gods. I Molde er nå 230 medarbeidere fra Posten og Brings forskjellige forretningsområder samlet.

Våren 2014 ble det besluttet å bygge en ny terminal for Posten og Bring på Torgård sør i Trondheim. Her vil hele konsernets virksomhet innen post og logistikk samles i 2016. Det nye post- og logistikk-senteret vil bli arbeidsplass for ca. 500 medarbeidere, og betyr en investering på 500 millioner kroner. Post- og pakketerminalen på Sluppen er solgt som en følge av vedtaket.

Helt mot slutten av året ble det besluttet å bygge en ny fellesterminal for post, pakker og gods i Bjerkvik i Narvik kommune. Posten investerer om lag 140 millioner kroner i den nye terminalen, som er planlagt å stå ferdig i 2017. I overkant av 100 medarbeidere vil være tilknyttet terminalen, som blir på vel 5000 kvadratmeter.

### Ny postlov i 2015

I løpet av året ble det etablert en ny struktur for røde innleveringspostkasser. Undersøkelser viste at mange av de 20 000 kassene var lite i bruk, og at behovet for slike innleveringspunkter kan dekkes med ca. 15 000 kasser. Samtidig ble det innført en ordning slik at privatkunder i distriktene kan sende sine brev fra sine grønne postkasser. Disse brevene blir tatt med av landpostbudene.

I 2014 ble i all hovedsak omleggingen fra postkontor til Post i Butikk gjennomført. Postens salgsnett består nå av over 3 000 servicepunkter, med 40 postkontor, rundt 1380 Post i Butikk og 1550 landpostruter, i tillegg til 24 bedriftssentre. Vi leverer brev, reklame og småpakker til over to millioner postkasser over hele landet.

Postens miljøarbeid fortsatte i 2014. Konsernet har nå mer enn tusen kjøretøy med alternativt drivstoff. Alle 30 postkontor som skal være igjen etter omleggingen til Post i Butikk, er miljøsertifisert.

Veien fremover vil være avhengig av hvilke rammebetingelser som gis for postsegmentet. For divisjon Post er hovedoppgaven å sikre et godt tilbud av posttjenester. Samtidig må driften tilpasses behovet for å sikre lønnsomhet. Den nye postloven som er forventet vedtatt av Stortinget i 2015, vil fortelle hvilke rammer divisjon Post får fremover.

#### Datterselskaper Bring Citymail

Bring Citymail Sverige har etablert et felleskontrollert selskap sammen med de svenske avisene i Schibsted og Bonnier-konsernene for å samdistribuere post, pakker og aviser i Stockholmsområdet. De hadde i 2014 en volumvekst på fire prosent.

#### Bring Dialog

Bring Dialog fortsatte den gode trenden fra de siste årene, og leverte et tilfredsstillende driftsresultat i 2014.

#### Kvalitet

Ifølge konsesjonskravet på A-post skal 85 prosent av posten være fremme over natt. I 2014 oppnådde vi konsesjonskravet for året totalt, samt i tre av fire kvartaler. Det var hovedsakelig store volumer tett oppunder jul og utfordringer knyttet til kapasitet på terminalene i denne sammenheng, som gjorde at konsesjonskravet for fjerde kvartal ikke ble nådd.

## FORRETNINGSOMRÅDER:

**KUNDESERVICE:** Hjelper kunder ved avvik og gir råd om bruk av Posten og Brings tjenester og nettbutikker. Består av seks enheter lokalisert i Sarpsborg, Haugesund, Larvik, Kristiansand, Lørenskog og Oslo.

**SALG:** Ansvarlig for alle kundeaktiviteter for divisjon Post i Norge og Norden. Privatkundene betjenes gjennom Posten. I privatmarkedet er landsdekkende distribusjon av post sentralt, i tillegg til salg av produkter og tjenester gjennom postkontornettet og Post i Butikk. Bedrifts-kunder betjenes gjennom Bring Mail. I bedriftsmarkedet er hovedproduktene og tjenestene distribusjon av adressert og uadressert post.

**SEKS REGIONER:** Utvikler og drifter Postens fysiske nettverk. Nettverket omfatter produksjon og distribusjon av brev og postreklame samt betjening av alle postadresser i Norge både for privatpersoner og bedrifter. Drifter totalt ni terminaler for brevproduksjon, og har ansvaret for det landsdekkende nettet av postkontor og Post i Butikk.

**DIGIPOST:** Postens digitale postsystem, der alle norske virksomheter og privatpersoner kan sende og motta digitale brev.

**BRING CITYMAIL SVERIGE:** Spesialister på distribusjon av post og småpakker som går i postkassen. Hjelper bedrifter å kommunisere og bygge relasjoner med kundene sine på en effektiv måte gjennom postkassen. Selskapets medarbeidere når mer enn 2,5 millioner postkasser i Stockholm, Göteborg, Malmö, Mälardalen og Gotland. Dette utgjør 54 prosent av alle Sveriges husholdninger og virksomheter.

**BRING DIALOG:** Bistår bedrifter med å utvikle og pleie sine kunderelasjoner gjennom kundedialog.



# Divisjon Logistikk Norge







# Solid *vekst* med stø kurs

2014 ble det beste året siden 2008 for logistikkvirksomheten i Norge, og farten er god inn i 2015.

## DIVISJON Logistikk Norge

- Bring er Norges ledende logistikkaktør.
- Leverer integrerte, industrialiserte og effektive logistikk-løsninger til det norske markedet.
- Utvikler og leverer konsernets totaltilbud for logistikksegmentet i Norge.
- Logistikk Norge driver alle nasjonale pakke- og godsterminaler, og frakter post, pakker og gods.
- Har ansvar for fly- og hovedpostgangsnett.
- Bring har virksomhet i Storbritannia, Nederland, Sentral-Europa og i Hongkong.

Logistikk Norge noterte en omsetningsvekst på 5,9 prosent, og resultatet ble 40 prosent høyere enn året før. Alle forretningsområdene hadde høyere omsetning enn i 2013.

Pakkevolumet økte med 9 prosent, mens grensekryssende pakker gikk opp hele 32 prosent. Det var nedgang i innenlandske bedriftspakker. Stykkogods har hatt god kundetilgang gjennom 2014.

### Mindre tollbyråkrati

I 2014 sparte norske netthandlere godt over 100 millioner kroner på forenklet fortolling av varer. Verdigrensen er vedtatt økt fra 1000 til 3000 kroner. Da kommer de fleste fortollingspliktige pakker til norske forbrukere inn under ordningen.

Fribeløpet på privat vareimport ble hevet fra 200 til 350 kroner fra nyttår. Det gir færre fortollinger til tross for at frakt og forsikring er inkludert i verdibeløpet. Konsernet er også i ferd med å anskaffe et fortollingsystem som skal erstatte et titalls IT-systemer som er i bruk innen fortolling. Bring vil i tillegg åpne et døgnbemannet tollservicekontor på Svinesund i løpet av 2015.

### Vekst i alle forretningsområder

Bring International har hatt et sterkt år med vekst på 17 prosent, og mer enn fordoblet resultatet fra 2013. Bring Nederland er i ferd med å bygge en ny terminal i Zwijndrecht som åpnes i sommer. Brings internasjonale virksomhet er sentral for å fange opp varestrømmer til Norge.

Sterk pris konkurranse og negative valutaeffekter har bidratt til et svakere resultat enn forventet for Bring Frigo Norge. Term-

ovarer ses i tett sammenheng med pakker og gods, blant annet gjennom felles terminalnettverk og linjetrafikker.

Bring Warehousing leverer et positivt resultat i 2014, med stigende fyllingsgrad på Berger logistikk-senter, og mange nye kunder.

For Offshore & Energy har prosjektene Nyhamna på Nordmøre og Edvard Grieg hos Kværner Stord vært sentrale. Base-til-base-virksomheten har hatt en tilbakegang blant annet fordi flere rigger har gått i opplag. Markedet svekket seg utover året, men offshorevirksomheten forbedret likevel sitt årsresultat i 2014 betydelig.

### Nytt terminalnettverk

Posten-konsernet investerer over tre milliarder kroner i et nytt nettverk på 18 terminaler for pakker, gods og termo i Norge. Det nye terminalnettverket vil gjøre det mulig å produsere pakker og gods i samme strøm. Målet er fulle biler, slik at mest mulig gods fraktes på færrest mulig kjørte kilometer. Dette betyr også reduserte CO2-utslipp.

Logistikk-senteret i Oslo blir i 2017 navet med 1100 ansatte. Sorteringsanlegget fra Vanderlande vil kunne sortere opptil 23500 pakker i timen.

Posten og Brings Moldeterminale ble åpnet 1. oktober, med 230 medarbeidere som skal håndtere post, pakker, gods og termo.

Pakkeanlegget ved terminalen i Haugesund kom på plass før jul. Men 30 prosent omsetningsøkning, 25 nye årsverk og økt plassbehov gjør at den nybygde terminalen allerede må utvides med 3500 kvadratmeter.

Den niende fellesterminalen åpner i Drammen 15. mars med et anlegg som kan sortere



5000 pakker i timen. Da er den nye terminalstrukturen halvveis i etableringen.

#### Terminaler under planlegging

Trondheim får et nytt post- og logistikksenter til 500 millioner kroner på Tongård. Det skal stå ferdig i 2016 og får nærmere 500 medarbeidere. Jernbaneverket planlegger å bygge sin nye godsterminal i området.

I Bjerkvik rett nord for Narvik kommer det ny terminal i 2017 for pakker og gods, termo og postdistribusjon til 140 millioner kroner. Den får over 100 medarbeidere, og blir på vel 5000 kvadratmeter.

I Mo i Rana investeres vel 80 millioner kroner i Helgelandsterminalen for pakker, gods og termo. Den vil stå ferdig i 2016, blir på over 3000 kvadratmeter, og får nesten 80 medarbeidere. Det åpner for mer gods på Nordlandsbanen til Helgeland.

I Sandnes skal et nytt logistikksenter stå ferdig i 2017 og omfatte virksomheter innen pakker, gods, termo og Offshore & Energy. Posten vil investere om lag 650 millioner kroner i den vel 16 000 kvadratmeter store terminalen, som vil være arbeidsplass for nærmere 320 medarbeidere.

#### Bedre oversikt for kundene

Bring har i 2014 fått en felles transportguide med oversikt over tjenester, priser og vilkår for pakker og gods. Det er også etablert en felles 20-soners prisma-modell for bedriftspakker og stykkgoods.

#### Fullført virksomhetsoverdragelse

1. juli ble all innenlandsk godsvirksomhet overført til Posten Norge. 117 sjåførere, kunde-

service, selgere og stabsmedarbeidere ble overført fra Bring Cargo AS til Posten Norge AS. I 2012 ble 600 medarbeidere og all terminaldrift overført. Fra 2015 ble også kunde- og leverandøravtaler overført til morselskapet.

Bring Cargo AS består nå av Offshore & Energy, Bring Cargo International, Air&Sea og Fisk. Bring Cargo AS har lenge vært ISO 9001-sertifisert. Nå omfatter sertifiseringen både pakker og gods etter at Nemko gjennomførte i alt 19 revisjoner i Norge i høst.

#### Avvikling og oppkjøp

Bring Logistics Sunnmøre ble avviklet i september på grunn av manglende lønnsomhet. Selskapet hadde 40 årsverk.

Konsernet kjøpte Kirkestuen Transport med 70 ansatte, hovedkontor i Lom, og terminaler på Otta og Rudshøgda.

#### Økt trafikksikkerhet

Myndighetene har strammet inn på regelverket og stiller høyere krav til tungtransport på norske veier. Kontrollvirksomheten av last, kjøretøy, kabotasjeregler og kjøre- og hviletidsbestemmelser har økt kraftig. Fra 1. januar 2015 kom det krav om vinterdekk med minimum 5 mm mønsterdybde på alle dekk, både på lastebil og henger. Dette har Posten og Bring praktisert i mange år allerede. 8000 lastebildekk skiftes ut hvert år.

## FORRETNINGSOMRÅDER:

**Regionene:** Fire regioner driver pakke- og godsterminalene i Norge. Frakter post, pakker og gods nasjonalt og lokalt. Ansvar for hovedpostgang og linjetrafikker i Norge med bil, tog og fly

**Offshore & Energy:** Bransjesatsing innen offshore- og prosjektlogistikk

**Bring International:** Ansvar for internasjonale linjetrafikker og korridorer, og tjenesteområde Air & Sea. Har også ansvar for Brings internasjonale godsvirksomhet utenfor Norden

**Bring Frigo Norge:** Tilbyr logistikk-løsninger for næringsmidler. Ledende innen temperaturregulert logistikk

**Bring Warehousing:** Tilbyr tredjepartslogistikk og lagringsløsninger for alle typer produkter

## Divisjon Logistikk Norden

# Bedre *tilbud* til nordiske kunder

Posten Norges logistikkvirksomhet utenfor Norge er et viktig vekstområde for konsernet. I 2014 styrket divisjon Logistikk Norden sitt tilbud til nordiske kunder ytterligere.

### DIVISJON Logistikk Norden

- Divisjon Logistikk Norden består av Posten Norges logistikkvirksomheter i Sverige, Danmark og Finland.
- Divisjonen skal videreutvikle og drifte et helhetstilbud innen logistikk med Sverige som viktig knutepunkt for kunder i hele Norden.

Divisjon Logistikk Norden er ansvarlig for konsernets logistikkvirksomhet i Sverige, Danmark og Finland. Bring tilbyr et bredt spekter av lokale, nasjonale, nordiske og internasjonale logistikktenester.

#### Styrket e-handelstilbud

E-handel er et av de største vekstområdene i markedet og et satsingsområde for Bring. I løpet av 2014 styrket Bring e-handelstilbudet sitt i alle de nordiske landene. I Sverige kjøpte vi Smartpak, noe som ga Brings kunder tilgang til 600 nye utleveringssteder for pakker til privatpersoner, i tillegg til de eksisterende 1350. I Danmark ble e-handelstilbudet betydelig utvidet, med flere fleksible leveringsalternativer nær sluttkunden.

Bring lanserer kontinuerlig nye innovative tjenester for e-handelskunder, i Sverige blant annet hjemlevering på helligdager, og i samarbeid med postvirksomheten Bring Citymail sporbare brevpakker.

#### Mer levering på døren

Bring er ledende innen hjemlevering, et område som er i vekst takket være stor etterspørsel etter forbrukertilpassede og praktiske tjenester. Både hverdagsvarer og sjeldnere kjøp leveres i stadig større grad rett hjem til privatpersoner, på tidspunkter de selv velger.

Et eksempel er matkasser levert på døren, en tjeneste som har etablert seg i flere nordiske land i løpet av kort tid.

#### Styrket godsvirksomhet i Sverige

I løpet av året ble det iverksatt flere tiltak for å styrke og bygge videre på Brings innenlandske godsnettverk i Sverige. Oppkjøpet av West Cargo Vårgårda i Vest-Sverige i 2013 ble integrert i Bring i 2014. Bring fikk også i stand et større samarbeid med logistikk-tjenesteleverandøren Itella og har tatt over selskapets innenlandske distribusjonsvirksomhet i Sverige.

#### Videreutvikler temperaturregulert logistikk

Brings helhetlige tilbud innen temperaturregulert transport og lagervirksomhet ble videreutviklet i løpet av 2014. Bring har jobbet offensivt for å beholde og utvikle markedsposisjonen sin i et marked som er i stadig endring. Det er utviklet nye innovative tjenester, for eksempel et konsept for ferskvarer og nye temperaturregulerte tjenester for legemiddelsektoren.

#### Partner i internasjonal handel

I løpet av 2014 kjøpte Bring opp Itellas fly- og sjøvirksomhet i Sverige. Med dette styrket Bring tilbudet innen internasjonal transport



uansett transportmetode – bil, tog, fly, sjø eller kombinert transport.

#### Ny terminal i Finland

I Finland investerte Bring i en ny fullservice-terminal utenfor Helsinki for å styrke tilbudet til kundene og forutsetningen for fremtidig vekst.

#### Ny divisjonssjef

Thomas Tscherning tiltrådte som ny sjef for Brings logistikkvirksomheter i Norden i november. Han ble rekruttert internt og etterfulgte Tim Jörnßen.

#### Tar samfunnsansvar

Bring utmerker seg med sitt offensive miljøarbeid, og har som mål å være bransjeledende innen miljø. Noen av områdene vi jobbet med å forbedre oss på i 2014, var:

- satsing på kjøretøy som går på alternative drivstoff som gass, LNG (flytende naturgass), biodiesel og el
- CO<sub>2</sub>-fri distribusjon i bykjernene
- alternative transportløsninger, som tog, der det er mulig
- reduksjon av eget energiforbruk, særlig innen energiintensive virksomheter som fryselagre

#### Eksisterende og nye kunders tillit

Noen av de mange avtalene som ble inngått i 2014, var med nye kunder som Picadeli, Hemglass, Brafab, svenske Arbetsförmedlingen og Skövde slakteri. Også samarbeidet med eksisterende kunder ble utvidet, blant andre ALcontrol og Nelly.

#### Veien videre

I 2015 skal Bring fortsette sin offensive utvikling i Norden, med et klart mål om lønnsom vekst. Satsingen på et bredt og sterkt tilbud med den mest attraktive servicen i det nordiske markedet, fortsetter. Noen av satsingsområdene for 2015:

- Utvikle tilbudet for e-handelslogistikk. Det nordiske tilbudet styrkes, særlig gjennom satsing i Sverige, som er det største markedet og et geografisk midtpunkt for grenseoverskridende handel i Norden.
- Ytterligere satsing på å befeste Brings sterke posisjon innen næringsmiddellogistikk og å utvikle oss videre med integrerte konsepter i flere markedssegmenter.
- Utvikle synergier i Brings terminal- og linjestruktur og utvide kapasiteten for større volumer i fremtiden.

## FORRETNINGSOMRÅDER:

**Pakker og ekspress:** Hele tjenestespekteret innen frakt av pakker, budtjenester og hjemlevering.

**Frigo:** Logistikk-løsninger for gods som krever temperaturregulert logistikk.

**Stykk- og partigods:** Hele tjenestespekteret innen frakt av stykk- og partigods nasjonalt og internasjonalt

**Warehousing:** Tredjepartslogistikk og lagringsløsninger.

**Supply Services:** Fjerdepartslogistikk

## Divisjon E-handel

# *Styrker* nett- handelen i Norden

Posten og Bring er i løpet av 2014 blitt en helhetlig leverandør av tjenester til nordisk netthandel.

Posten og Bring skal bidra til at netthandel i Norden lykkes – en posisjon konsernet befestet i løpet av fjoråret. Gjennom etableringen og utbyggingen av egne B2C-nettverk (Business to Consumer) i Danmark og Sverige har konsernet styrket sitt tilbud til nettbutikker og deres kunder på tvers av de nordiske landene.

#### **Enkel netthandel for folk flest**

Divisjon E-handel, som ble etablert i 2012, har det overordnede ansvaret for konsernets netthandelssatsing. Divisjonen har ingen egen

produksjon, men ansvaret for å sikre velfungerende grensesnitt mot konsernets øvrige divisjoner. Ved å se på hele leveransekjeden, fra produsent til forbruker, skal divisjonen levere tjenester, løsninger og konsepter som bidrar til effektiv og attraktiv netthandel og fornøyde kunder.

Divisjon E-handel har ansvar for kunden på tvers av hele konsernets tjenesteporfølje. Egne kundeansvarlige avdekker kundebehov, er rådgivere og utvikler tilpassede løsninger med vekt på kundenes kunder. Netthandel har blitt en stadig viktigere salgskanal for

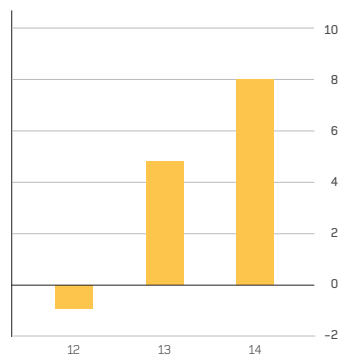




## E-HANDELSVOLUM

vekst, i prosent

8,0 %



bedriftene, og konkurransen om kundene er sterk fra både lokale og globale aktører. Kvalitet og fleksibilitet er derfor helt avgjørende for å få til gode avtaler om distribusjon i Norden. Å synliggjøre mottakerperspektivet og å styrke mottakernes valgfrihet innen leveringsalternativer, er viktig for å lykkes. Våre tjenester og konsepter skal gjøre netthandel enkelt for folk flest.

### Innsikt og kompetanse

Posten og Bring skal være den foretrukne leverandøren av logistikkjenester. Like viktig er det at vi skal være en foretrukket rådgiver. Nettbutikkene skal ikke bare kjøpe tjenester fra oss, men også få gode tips og råd til hvordan de lykkes med sin virksomhet.

Å ha solid innsikt i og kompetanse om netthandel er derfor svært viktig for divisjon E-handel. Som et ledd i dette har divisjonen ansvaret for Posten og Brings nordiske e-handelsrapport, som blant annet analyserer netthandelsmarkedet i Norge, Sverige, Danmark og Finland. En annen viktig kanal for råd og tips til nettbutikker, er divisjonens egne eksterne nettsider under konsernets Bring-portal. Her kan butikkene finne gode råd og tips til hvordan man utvikler sin virksomhet, samt lese kundehistorier, blogginnlegg fra ulike eksperter og artikler om ulike e-handelstemaer.

### Viktige møtearenaer for netthandel

Divisjonen har i 2014 etablert og videreutviklet flere møteplasser og arenaer for nettbutikker i Norge, Sverige og Danmark, i tillegg til å være til stede på viktige eksterne e-handelsarenaer i Norden. Dette er et ledd i å bygge Posten og Bring som den ledende leverandøren av tjenester, ekspertise og rådgivning til bransjen.

Frokostmøter med e-handel som tema er nå etablert som en viktig arena i Posten og Bring. I tillegg har divisjonen ansvar for å arrangere den årlige fagdagen for netthandel og logistikk i Norge, kalt LOAD. Konferansen gir deltakerne nasjonale og internasjonale kundecases og inspirasjonsforedrag.

Under LOAD utdeles også priser til årets beste norske nettbutikker, kåret av en uavhengig jury av eksperter innen netthandel, web, sosiale medier og analyse.

### Samarbeider om netthandelssuksess

Som et ledd i å være den foretrukne leverandøren og en kompetent rådgiver og partner for netthandel, har divisjonen utviklet et partnerkonsept. Posten og Bring skal kunne levere tjenester i hele nettbutikkens verdikjede. Der divisjonen selv ikke kan levere tjenester til nettbutikkene, har den knyttet til seg relevante nordiske partnere.

Innovasjon og konseptutvikling står også sentralt, og divisjonen jobber derfor systematisk med å utvikle løsninger og tjenester som skal gjøre netthandel enklere for både nettbutikkene og deres kunder. For å lykkes med innovasjon og utvikling er divisjonen avhengig av et godt samarbeid med øvrige divisjoner i konsernet og eksterne partnere. I 2014 har hovedfokus vært forbedrede API-løsninger og videreutvikling av kundeløsninger som Fraktguiden og MyBring, samt utvikling av en ny løsning for pakkeautomater i Norge.

### Posten og Brings tjenestetilbud innen e-handel:

Divisjon E-handel har ansvaret for Posten og Brings tjenestetilbud innen e-handel. Tjenestene leveres i hele nettbutikkens verdikjede, fra oppstart, via kundedialog og salg,

til levering og retur – enten selv, eller via eksterne samarbeidspartnere. Tjenestetilbudet gir mottakere valget mellom å hente selv på utleveringssted, som for eksempel postkontor/Post i Butikk, få levert hjem på døren eller direkte i postkassen.

**Servicepakken:** Mottaker henter pakken selv på et av våre nærmere 6000 utleveringssteder i hele Norden. Mottaker varsles på forhånd og kan spore pakken underveis.

**Hjemlevering på kvelden:** Mottakeren kan bestille pakken levert hjem på døren mellom kl. 17 og 21 i de fleste byer og større tettsteder. Varsling på SMS/e-post når pakken er på vei, og oppringning før utlevering. Mottaker velger selv dag for utlevering. Det tilbys også utlevering lørdager i de større nordiske byene, foreløpig Oslo, Stockholm, Göteborg og Malmø.

**I postkassen:** Vi tilbyr ulike pakkealternativer som leveres i postkassen.

- **Minipakken:** Tjeneste med sporing, hvor mottaker varsles på SMS eller e-post når pakken er underveis.
- **Småpakker:** Spesielt rettet mot nettbutikker som sender små og lette pakker til forholdsvis lav verdi, som passer i postkassen. Sendes uten sporing.

**Pakkeautomater:** Posten og Bring tilbyr nettbutikkens kunder muligheten for å hente ut pakker fra pakkeautomater:

- **Frittstående automater** (Danmark og Norge): Ut plassert på sentrale knutepunkter. Skal kunne velges av forbrukere blant nettbutikkens tilbud av leveringsalternativer.
- **På eksisterende utleveringssted:** Satt opp inne i eller i nærheten av et allerede eksisterende utleveringssted, for å gi økt kapasitet og supplement til det aktuelle utleveringsstedet.

## DIVISJON E-handel

- Er spesialist på netthandel
- Skal være konsernets spydspiss ut i netthandelsmarkedet.
- Skal sørge for at Posten og Brings kunder lykkes med sin netthandel.
- Skal bidra til at Posten Norge når målet sitt om å bli den ledende leverandøren i Norden av tjenester og løsninger til bedrifter som tilbyr varer over nettet.

«Divisjonen jobber systematisk med å utvikle løsninger og tjenester som skal gjøre netthandel enklere for både nettbutikkene og deres kunder.»



# Innovasjonsrapport



# Løfter frem *innovasjon*

Posten og Bring har alltid vært innovative.  
Fremover skal vi stille enda høyere krav til oss selv.

Innovasjon, kontinuerlig forbedring eller det å jobbe smartere. Det er et utall definisjoner på de ulike begrepene. For oss i Posten og Bring betyr innovasjon å skape noe nytt og annerledes, ha nye perspektiver på ting og bidra til noe som gir økt verdi. Vi er også stolte av å ha en visjon som reflekterer nettopp dette: Vi skal være verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern!

Posten Norge har alltid drevet med innovasjon. Dette har gjort at vi evner å levere gode resultater og samtidig være relevante for kundene våre – til tross for store endringer i markedene våre og samfunnet for øvrig. For mange postselskaper har kostnadskutt vært ledestjernen. Posten Norge har derimot valgt både å effektivisere og satse på nye inntekter samtidig. Dette har konsernet også fått internasjonal honnør for i det anerkjente magasinet Bloomberg Businessweek. Magasinet kommentator roser endringstakten og motet Posten har vist overfor fallende postvolumer og digitalisering av den tradisjonelle brevkommunikasjonen.

#### Ekstra trykk

Samfunnsutviklingen tilsier at vi må legge større vekt på innovasjon og nyskapning i Norge. 2014 var et år preget av usikkerhet i flere markeder, og det ser ut til at dette vil fortsette også en tid fremover. Produktiviteten i Norge – og dermed konkurransekraften – er høyaktuelle tema på tvers av flere bransjer. Innovasjon, nyskapning og måter å jobbe smartere på står i sentrum av disse diskusjonene.

Kundebehovene endres, nye og smartere måter å jobbe på blir definert, og endringstakten øker. Nettopp det at endringstakten har blitt så mye raskere de siste årene, gjør at konsernet har valgt å sette ekstra trykk

på innovasjonsarbeidet. For å kunne møte kundenes forventninger og behov, må vi jobbe på en annen måte enn det vi gjorde «i går». Filosofien er allikevel den samme – vi jobber kontinuerlig for å nå visjonen om å være verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern. Kontinuerlig forbedring har vært et mantra i organisasjonen i flere år, og er det fremdeles.

#### Mange gode eksempler

Vi har realisert mange spennende og gode innovasjoner de senere årene. Et godt eksempel er Digipost, Postens digitale postkasse, som lar kundene motta og samle post og viktige dokumenter trygt og lett tilgjengelig på ett sted. I mars 2014 ble en viktig milepæl nådd, da Digipost ble valgt som leverandør av digital post fra det offentlige.

Et annet eksempel er den digitale ruteboken, som sparer Posten for 13 millioner papirark årlig. Det som tidligere var en fysisk papirbunke med daglige oppdateringer, er erstattet av en smarttelefon, med ruteboken som en egen app. Den digitale ruteboken effektiviserer postbudenes arbeid og sikrer rask oppdatering og ajourhold av postrutene, noe som igjen minimerer feil og bedrer kvaliteten for kundene våre. Posten Norge er det første og eneste postselskapet med en slik bedriftsintern app.

Posten Norge har også realisert flere innovasjoner innen miljø. Vi startet blant annet tidlig å teste alternative kjøretøy. I 2012 utviklet vi eksempelvis el-mopeden Paxster i samarbeid med produsenten Loyd. Siden 2013 har Posten og Bring også hatt et eget miljøfond med fem millioner kroner øremerket små og store tiltak som kan hjelpe konsernet med å løse sine klimautfordringer. Miljøfondet er med på å få frem den innovative kraften

hos våre medarbeidere, og er i tillegg selvfinansierende gjennom besparelsene det gir.

E-handel er et annet område hvor vi driver innovasjon. Vi jobber kontinuerlig med å forenkle og utvikle våre tjenester basert på kundenes ønsker og behov – slik at elementer som valgfrihet, enkelhet, trygghet, pris og retur blir ivare tatt på en god måte. Vi utvider blant annet stadig leveringsalternativene våre – et nytt eksempel er pakkeautomatene, som gjør at man har enda flere muligheter for hvor og hvordan man henter pakken sin.

Vi har også terminaler fulle av banebrytende teknologi. Postens Østlandsterminal, som åpnet i januar 2010, er fortsatt en av Europas mest moderne og høyteknologiske postterminaler. Terminalen tiltrekker seg besøkende fra postselskap over hele verden.

#### Videreutvikler innovasjonskulturen

Selv om eksemplene på hva vi gjør er mange og gode, må vi hele tiden utfordre våre måter å jobbe på. Det er stor forskjell på å få frem en tilfeldig og enkeltstående innovasjon og det å skape et system hvor større og mindre innovasjoner er en del av hverdagen til alle våre medarbeidere. Fremover vil vi derfor stille enda høyere krav til oss selv. Innsatsen må rettes mot viktige konsernfelles satsingsområder, som kundeorientering, lønnsomhet og samhandling – samtidig som vi skal ha rom for å tenke på og utvikle det helt nye.

Et sentralt tiltak for å lykkes med innovasjon, er å videreutvikle innovasjonskulturen i konsernet og få ut det uforløste potensialet som ligger i organisasjonen. Da skaper vi den nødvendige konsernkraften i det vi gjør. Vi skal oppnå dette gjennom at alle våre medarbeidere både føler et ansvar for å bidra til nyskaping og samtidig får muligheten til å bidra.

I januar i år lanserte vi en egen innova-

sjonsside på Postennorge.no, og i februar ble et eget innovasjonsmagasin gitt ut. Slik kommuniserer vi de gode historiene og bygger en åpenhetskultur rundt innovasjonsarbeidet.

#### Verdifulle samarbeid

Som konsern er vi en del av et økosystem. Våre kunder får levert tjenester hvor Posten og Bring har hel- eller delansvar. I økende grad vil våre kunder oppleve at deres behov kun kan møtes dersom flere av deres leverandører jobber sammen. Dette innebærer koordinering både når det gjelder tjenesteleveranser og ikke minst tjenesteinnovasjon. For å lykkes med dette, vil vi i Posten og Bring bygge videre på en samhandlingskultur også i utviklingen av våre tjenester. Vi erkjenner at ikke alle gode ideer blir skapt internt, og ønsker derfor en åpen dialog med våre kunder, partnere og leverandører for å skape de gode og helhetlige løsningene.

Dialogen med kunder og medarbeidere foregår på flere arenaer. For å hente de gode ideene og innspillene både på tvers av konsernet og fra kunder og partnere, jobber konsernet også med å etablere en åpen dialogplattform for innovasjon – «Labs».

Vi har også tett og godt samarbeid med academia gjennom Senter for Tjenesteinnovasjon ved Norges Handelshøyskole. På den måten sikrer vi at vi kontinuerlig blir utfordret på måten vi jobber på, samtidig som vi bidrar med vår kompetanse og erfaring.



#### LES MER

Vil du lese mer om hvordan vi jobber med innovasjon?  
Se [postennorge.no/innovasjon](https://postennorge.no/innovasjon).

Du kan også kontakte oss på [innovasjon@posten.no](mailto:innovasjon@posten.no)

# Markedsrapport

## Moderat *vekst* i økonomien

Norsk økonomi viste moderat fremgang i 2014. Mot slutten av året falt oljeprisen kraftig og ga et betydelig omslag etter mange år med stor vekst.

I Sverige har den økonomiske utviklingen vist fremgang, men innhenting etter finanskrisen har tatt lenger tid enn tidligere forventet. Sett under ett ble den økonomiske veksten hos Norges handelspartnere svekket i 2014, etter at det var positive tegn gjennom 2013.

Det siste året har ikke medført radikale teknologiskift i post- og logistikkbransjen, men kjente trender har befestet seg og preger situasjonen i markedet i stadig økende grad.

### Posttjenester i kontinuerlig endring

Overgangen fra det tradisjonelle brevet til elektronisk kommunikasjon fortsetter i tråd med forventningene. Utbredelsen av digitale løsninger og et fall i brev volumet, på oppunder 10 prosent årlig gir et vedvarende stort omstillingsbehov. Brevdistribusjon på lørdager, med et brev volum som er under en firedel

av ellers i uken, er svært kostnadskrevende. Posten ønsker derfor at plikten til lørdagsdistribusjon avvikles så raskt som mulig.

De store kundene som sender administrativ post – både i offentlig og privat sektor – arbeider alle med å videreutvikle sine elektroniske løsninger. Alle offentlige virksomheter skal ta i bruk digital postkasse til innbyggerne innen første kvartal 2016. Offentlig forvaltning står for en betydelig andel av den totale omsetningen av adresserte sendinger (ca. 15–20 prosent). For Posten betyr dette at store fysiske volumer vil falle bort i løpet av få år.

For flere, særlig innenfor markedsføring, står skriftlig kommunikasjon fortsatt sterkt. Kundeaviser, brosjyrer og markedsføringsbrev fungerer fortsatt godt på papir. Postkassen er også attraktiv når det gjelder netthandel. Mengden småpakker i post-





## NETTHANDEL I VEKST

- E-handel er en av de sterkest voksende delene av logistikkmarkedet i Norden.
- 7 av 10 forbrukere mener gode leveringsmuligheter er avgjørende for valg av nettbutikk.

kassen øker og kompenserer noe for fallet i brevolumer.

### E-handelen øker kraftig

Netthandel er i rivende utvikling, og vokser rundt fem ganger mer enn butikkhandelen. Dette endrer måten norske og nordiske forbrukere handler på. E-handelen er en av de sterkest voksende delene av logistikkmarkedet i Norden, med mye grenseoverskridende handel.

Levering av varene er en helt sentral del av e-handelskjøpet, og leveringsalternativer er avgjørende for valg av nettbutikk. Å gjøre leveringsprosessen enkel og smidig for forbrukerne, tilpasset ulike behov og ønsker, krever et tett samarbeid mellom alle aktørene i netthandelskjeden – inkludert logistikkaktørene.

Etter hvert som et økende antall butikker både har fysisk utsalg og nettbutikk, velger stadig flere å koble de to salgskanalen sammen. For eksempel tilbyr enkelte butikker at man kan bestille varer på nett i den fysiske butikken, dersom den ønskede varen ikke er på lager.

E-handelsrapporten for 2014 peker på fire viktige trender innenfor netthandel:

- Mer komplekse kundereiser. Forbrukerne stiller stadig større krav til kundeopplevelsen.
- Samspill mellom handel på nett og i fysisk butikk. Forbrukere forventer å kunne handle når og hvor som helst, og på den måten som passer dem best.
- Bruk av innsikt og analyse. De store vinerne blir de som klarer å bruke innsikten i rett kontekst overfor forbrukere.
- Global e-handel. En rekke internasjonale bedrifter forenkler kjøpsprosessen, slik at barrierene som usikkerhet rundt toll, språk og valuta forsvinner.

En rekke nettbutikker i de nordiske landene planlegger å åpne nettbutikk i flere land de nærmeste årene. De svenske nettbutik-

kene er de mest ivrige etter å ekspandere geografisk – først og fremst til sine nordiske naboland, noe som vil bety økt konkurranse for de nasjonale nettbutikkene. De norske nettbutikkene viser mindre interesse for geografisk ekspansjon.

### Nordiske utfordringer

Det er en klar sammenheng mellom økonomisk vekst i Norden og veksten i logistikkmarkedet. Tunge nordiske aktører og store internasjonale nettverk gjør at konkurransen i Norden blir stadig sterkere. Konsekvensene er økt prispress som igjen bidrar til utvikling av mer kostnadseffektive logistikknettverk. Konsolidering og sentralisering av bedrifters logistikkvirksomhet i Norden fortsetter. Stadig flere bedrifter som har suksess i ett land, ekspanderer inn i de andre nordiske landene. Sentraliseringen har gitt reduserte logistikk- og produksjonskostnader, men dette har for noen leverandører ført til økt transport. Enkelte bedrifter fremhever at det totale miljøregnskapet ikke forverres, da redusert energibruk i produksjonen eller færre og mer effektive lagringsenheter veier opp for miljøbelastningene ved økt transport.

Økt internasjonal transport inn til Norden har også ført til sterkere konkurranse fra utenlandske lavkosttransportører. Handelsbedrifter fra det sentrale Europa ser muligheter for vekst i Norden. Det skjer strukturelle endringer både i logistikkbransjen og handelsnæringen, der tradisjonelle grenser for hva den enkelte aktør tar ansvar for, endrer seg.

Logistikksekskapene i Norden vil enten bli avhengige av internasjonale allianser, eller selv å være til stede i markeder de skal eksportere til eller importere fra – som Asia. Logistikkknutepunktene i Europa vil bli stadig viktigere som følge av sentraliseringen av produksjon og lager. Tilstedeværelse og god kundebehandling i disse knutepunktene blir vik-

tig for aktører som konkurrerer i det nordiske logistikkmarkedet.

#### Oppkjøpstrend

Oppkjøp har for de nordiske post- og logistikkaktørene vært viktig for å styrke sine posisjoner. Oppkjøpsiveren ble noe neddempet i 2014. De fleste selskapene som fortsatt er uavhengige, er enten små eller spesialiserte inn mot nisjer i markedet. Noen er også knyttet mot store aktører som underleverandører. Flere og flere globale og europeiske logistikkaktører etablerer seg i Norden med datterselskaper og egen virksomhet.

I det brede logistikkbildet med pakker, gods, termo, lagertjenester og tredjepartslogistikk er det imidlertid intens konkurranse mellom aktørene. Det vil fortsatt være bevegelse i aktørmarkedet, og det forventes ytterligere strukturelle endringer i årene som kommer.

#### Infrastruktur og miljø i fokus

De nordiske landene har befolkningsvekst med relativt høye fødselsoverskudd i europeisk sammenheng, kombinert med høy nettoinnvandring. Samtidig fortsetter urbaniseringen, og stadig mer av befolkningen konsentreres rundt hovedstedene og regionsentrene.

Til tross for store offentlige investeringer rundt de store byene, klarer ikke infrastrukturen å holde tritt med økningen i veitrafikken. I tillegg skaper trafikken stadig økende miljø- og støyp problemer. Det satses derfor sterkt på utbygging av jernbane. Persontransport prioriteres, noe som gjør at overføring av gods fra vei til bane går saktere enn ønskelig. I Norge arbeides det med en fornyelse av sjøtransport-løsningene for å utnytte også denne miljøvennlige transportveien.

I Norge, Sverige og Finland benyttes det lengre og tyngre modulvogntog (25 meter/60 tonn), noe som reduserer antall tunge kjøretøy på veiene, kostnadsnivå, drivstofforbruk og avgassutslipp.

I hele Europa testes og forskes det på innovative kjøretøy-løsninger for lokaldistribusjon i storbyer. For logistikk-selskapene er det viktig å arbeide tett med kunder, myndigheter og kompetanse-miljøer for å finne gode og fremtidsrettede løsninger.

#### Usikkerhet i vestlig økonomi

Den økonomiske veksten i eurosonen står i stampe. Fra starten av 2008 til sommeren 2009 falt eurosonens BNP med nesten 6 prosent. Siden da har produksjonen økt med knapt 4 prosent, som innebærer at regionen ennå ikke har tatt igjen det tapte etter finanskrisen.

Blant de store industrilandene har USA raskest hentet seg inn etter krisen. BNP ligger nå nesten 9 prosent høyere enn i begynnelsen av 2008, etter kraftig vekst utover våren og sommeren i 2014. Spesielt øker bedrifts- og boliginvesteringer mye fra relativt lave nivåer. Også hovedmotoren i amerikansk økonomi, det private forbruket, er kommet godt i gang, men oppgangen dempes av at lønnsveksten foreløpig er relativt beskjeden. Den underliggende veksten i britisk økonomi har det siste halvannet året vært overraskende sterk. De store asiatiske landene fortsetter med høy vekst, om enn noe neddempet.

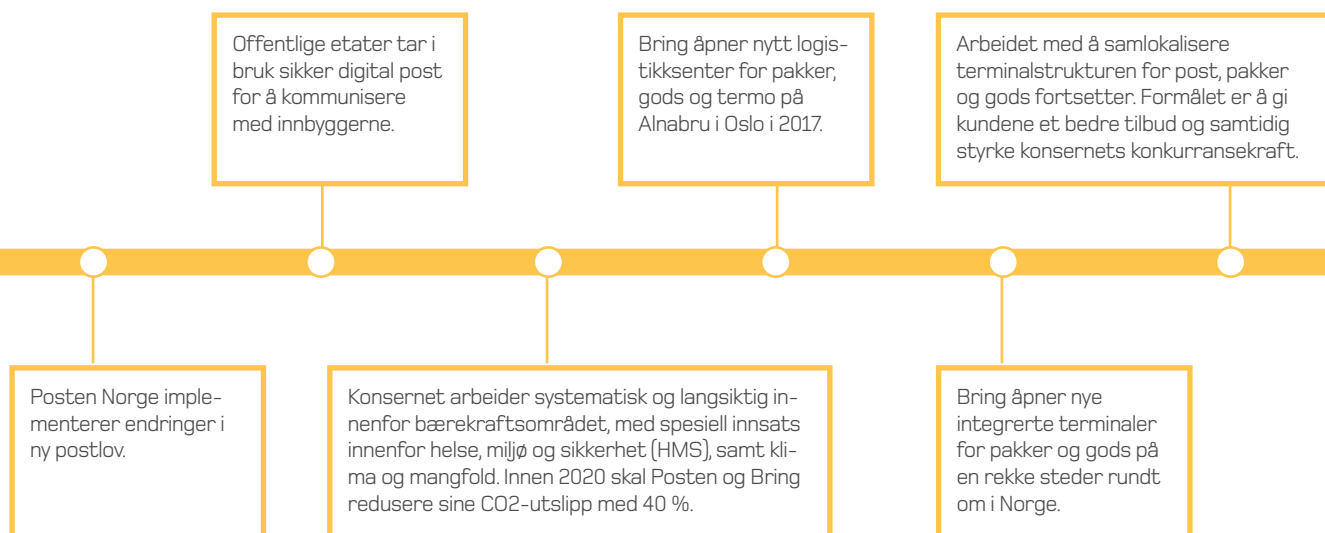
For Norges del er det seks år siden fallet var så stort som anslagene nå tyder på. Siden i fjor sommer er oljeprisen halvert, kronekursen falt betydelig i verdi, og utsiktene for den oljeavhengige norske økonomien er vesentlig svekket. Den åpne svenske økonomien holdes nede av den svake veksten hos mange av de viktigste handelspartnerne. Eksporten har stått mer eller mindre på stedet hvil de siste tre årene. Bedriftsinvesteringene vokser nesten ikke. Det er husholdningene som drar lasset, med nokså sterk økning i forbruket og svært høy vekst i boligpriser. Logistikkvirksomheten er en refleks av aktiviteten i markedet og må løpende tilpasse seg utviklingen.

## DIGITAL POST

- I mars 2014 ble Digipost valgt som leverandør av digital post for det offentlige
- Alle offentlige virksomheter skal ta i bruk digital postkasse til innbyggerne innen første kvartal 2016.



## Fremover 2015–2017





# 03

## BÆREKRAFT

NØKKELTALL FOR BÆREKRAFT  
POSTEN NORGE OG BÆREKRAFT  
KONSERNETS PRIORITERTE  
BÆREKRAFTUTFORDRINGER  
FREMIDENS RAPPORTERING  
RAMMEVERK, NIVÅ OG OMFANG  
INTERESSENER  
ARBEIDSMILJØRAPPORT  
MANGFOLDSRAPPORT  
MILJØRAPPORT  
INTEGRITETSRAPPORT





**Rekordfriske** medarbeidere leverer post og pakker på en stadig mer miljøvennlig måte.

## Konsernets nøkkeltall for bærekraft:

SYKEFRAVÆR | prosent

2014

6,3

2013

6,6

2012

6,9

2011

7,1

H1-VERDI

2014

4,8

2013

4,9

2012

5,3

2011

11,1\*

MEDARBEIDERE MED INNVANDRERBAKGRUNN | Norge, prosent

2014

14

2013

13,5

2012

12,2

2011

11,7

## CO2-UTSLIPP i tonn

2014

552 728

2013

571 470

2012

603 793

2011

588 244

## EL-KJØRETØY antall

2014

875

2013

761

2012

643

2011

372

## POSTENS OMDØMME positivt inntrykk, i prosent

2014

68

2013

64

2012

57

2011

69

## MEDARBEIDERTILFREDSHET i en skala fra 1 til 100

2014

79

2013

78

2012

78

2011

77

\* H-verdi, som både inkluderer egenmeldte fraværsskader og fraværsskader som krever medisinsk behandling.  
H1-verdi fra 11.2012 inkluderer kun fraværsskader som krever medisinsk behandling.



## Posten Norge og bærekraft

# Slik arbeider vi med *bærekraft*

Posten Norge har god tradisjon for å rapportere hvilke resultater konsernet har oppnådd gjennom vårt arbeid og engasjement for samfunnsansvar.

For Posten Norge handler samfunnsansvar om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Miljø, integrering og mangfold er prioriterte områder for konsernet.

Det betyr at konsernet skal ta særlig ansvar for å redusere virksomhetens påvirkning på det ytre miljø. Arbeidet med et helsefremmende arbeidsmiljø er et strategisk satsingsområde for konsernet, og godt arbeidsmiljø skal vektlegges i all organisasjons- og forretningsutvikling. En særlig aktiv rolle skal konsernet ta i arbeidet med integrering og mangfold, og jobbe for et rasismefritt arbeidsmiljø.

For Posten Norge handler arbeidet med bærekraft om hvordan konsernets virksomhet kan bidra til en bærekraftig utvikling i tråd med kundekrav og regjeringens eierpolitikk.

Dette arbeidet er viktig for å befeste Posten Norges sterke posisjon i samfunnet og styrke omdømmet. Et godt omdømme vil

blant annet bidra til å tiltrekke og motivere medarbeidere, styrke konkurransekraften og gi handlefrihet til videre utvikling av konsernets virksomhet.

Konsernets bedriftskultur skal preges av et bevisst forhold til å ta samfunnsansvar.

### **Konsernpolicy Samfunnsansvar**

I 2011 vedtok konsernet en egen konsernpolicy for samfunnsansvar. Denne policyen er en del av konsernets styrende dokumentasjon og beskriver på en overordnet måte hvordan de ulike fagområdene skal styres og kontrolleres i konsernet.

Formålet med policyen er å sikre at konsernet etterlever gjeldende lovkrav og forventninger fra konsernets interessenter, om å ivareta menneskene og den delen av samfunnet og miljøet som påvirkes av virksomheten. Konsernpolicy Samfunnsansvar er forankret i «Ethiske retningslinjer for Konsernet Posten».



### Global Compact

Posten Norge ble deltaker i FNs Global Compact i mars 2011. Global Compact er FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling. Som deltaker i Global Compact lover Posten Norge å integrere ti grunnleggende prinsipper i sin strategi og daglige drift, og i tillegg rapportere aktiviteter og forbedringer knyttet til dette. Prinsippene er inndelt i fire prinsippområder: Menneskerettigheter, arbeidsstandarder, miljø og anti-korrupsjon.

Konsernet er deltaker i Global Compact Nordic Network. Nettverket består av 180 deltakerbedrifter fra Norge, Sverige, Danmark, Finland, Island og Grønland. Nettverket arrangerer møter, der deltakerbedriftene får hente inspirasjon og ny kunnskap samt utveksle erfaringer.

Som deltaker i Global Compact forplikter Posten Norge seg til å rapportere om samfunnsansvar én gang i året. Konsernet rapporterer gjennom en integrert års- og bærekrafttrapport.

## GLOBAL COMPACTS TI PRINSIPPER

### Menneskerettigheter

1. prinsipp: Bedrifter skal støtte og respektere vernet om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter, og
2. prinsipp: sikre seg at de ikke medvirker til menneskerettighetsbrudd.

### Arbeidstakerrettigheter

- 3. prinsipp: Bedrifter skal overholde organisasjonsfriheten og den reelle anerkjennelse av retten til kollektive forhandlinger;
- 4. prinsipp: sette en stopper for alle former for tvangsarbeid,
- 5. prinsipp: reelt bringe barnearbeid til opphør og

- 6. prinsipp: sette en stopper for diskriminering knyttet til ansettelse og yrke.

### Miljø

- 7. prinsipp: Bedrifter skal støtte et føre var-prinsipp når det gjelder miljøutfordringer;
- 8. prinsipp: ta initiativ for å fremme økt ansvarlighet overfor miljøet og
- 9. prinsipp: oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi.

### Anti-korrupsjon

- 10. prinsipp: Bedrifter skal motarbeide alle former for korrupsjon, inkludert utpressing og bestikkelser.

# Prioriterte bærekraft-utfordringer

I 2013 fullførte konsernet en vesentlig-hetsanalyse som identifiserte og prioriterte bærekraftutfordringene som har størst betydning for Posten Norge. Disse ligger til grunn for rapporteringen i 2014.

Gjennom å prioritere hvilke av utfordringene konsernet skal rapportere på, sikrer vi oppfølging og overvåking av de mest relevante områdene. Konsernet unngår dermed å rapportere på områder som ikke er av vesentlig betydning for vår bransje eller våre interessenter.

#### Metodikk

Metodikken tok utgangspunkt i to hoveddimensjoner med hensyn til vårt arbeid med samfunnsansvar:

- Viktighet for prioriterte interessenter
- Viktighet for Posten Norges langsiktige strategioppnåelse

#### De fjorten bærekraftområdene

Som et resultat av analysen endte konsernet opp med fjorten områder som er vesentlige for Posten Norges arbeid med bærekraft. Både muligheter og risikoer innenfor disse områdene er kartlagt.

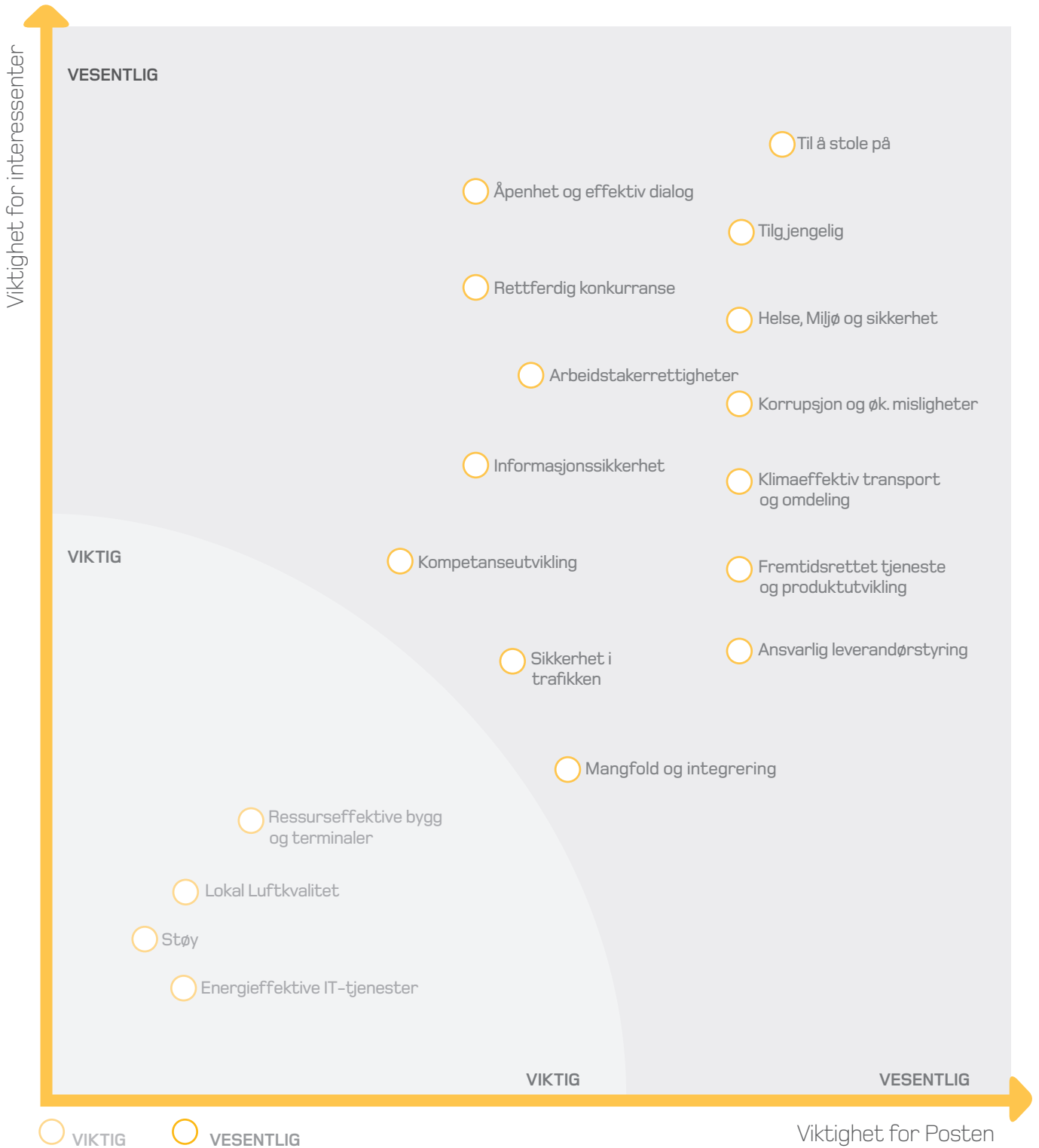
Disse fjorten områdene er:

#### 1. Til å stole på

Postens eksistens er avhengig av at kundene møter service på høyt nivå og mottar tjenester av høy kvalitet. Svekket kundetilfredshet påvirker indirekte også staten som eier. Opplevd nedgang i pålitelighet, kvalitet og service kan raskt gi utslag i svekket kundetilfredshet/omdømme og dermed svekke Postens eksistensgrunnlag.

#### 2. Åpen og effektiv dialog

God informasjon og tydelighet overfor kunder knyttet til tjenestetilbudet, kanaler og Postens samfunnsoppdrag er helt vitalt for virksomheten. I tillegg kommer god dialog med myndigheter og eiere angående konsesjoner og regelverk. Bærekraftrapporten er et verktøy for en åpen og effektiv dialog med konsernets interessenter. Manglende kommunikasjon representerer en omdømmerisiko knyttet til kundemisnøye, samt en risiko for ikke å realisere potensialet knyttet til nye tjenester.



### 3. Tilgjengelighet

Posten skal være en landsdekkende tjenesteleverandør med nordisk tilstedeværelse og høy dekningsgrad. Dette er viktig for konsernets interessenter for å opprettholde Postens verdiskapende funksjon i samfunnet. Tilgjengelighet er også en viktig differensiator i markedet. Området inkluderer alle tiltak for å møte kundenes behov knyttet til tilgang både i distrikt og byer, gjennom for eksempel Post i Butikk, pakkeautomater, digitale tjenester og enkle kontaktpunkter for privat- og forretningskunder.

### 4. Helse, miljø og sikkerhet

Posten har som strategisk mål å ha et helsefremmende arbeidsmiljø hvor ingen blir skadet eller syk som en følge av arbeidet. Området inkluderer indikatorer som sykefravær, fraværsskader og nesten-ulykker. Et helsefremmende arbeidsmiljø er viktig for å sikre effektivitet og tilgang på attraktiv arbeidskraft. Det er også viktig for omdømmet.

### 5. Arbeidstakerrettigheter

Arbeidstakerrettigheter, anstendig arbeidsliv, og attraktive og sikre arbeidsplasser er viktig for konsernet. Dette inkluderer rettferdig lønn, kompensasjon og pensjonsordninger, i tillegg til problemstillinger knyttet til sosial dumping. Dette er viktig fordi det påvirker ansattes evne til å levere. Aspektet kan innebære omdømmemisiko, spesielt knyttet til lønnsnivå, sikre arbeidsplasser og muligheter for organisering. Aspektet er også viktig for å sikre effektivitet og tilgang på attraktiv arbeidskraft. Eier og myndigheter setter tydelige krav til anstendig arbeidsliv gjennom regelverk.

### 6. Rettferdig konkurranse

Posten skal ha en enhetlig og konsistent forretningspraksis som styrker konsernets lønnsomhet og konkurranseevne, og

som er i henhold til gjeldende konkurranseregelverk. Området inkluderer også misbruk av markedsrett, og påvirkning på konkurransevilkår i bransjen gjennom for eksempel lønnsnivå, og etterlevelse av regelverk. Området er viktig ved rettsaker og oppfølging av gjeldende konkurranseregler.

### 7. Korrupsjon og økonomiske misligheter

Gjennom Postens integritetsprogram har vi klare regler for hvordan håndtere problemstillinger knyttet til bestikkløst, gaver, gjestfrihet og andre kilder til interessekonflikter og inhabilitet. Eier stiller strenge krav til sine selskaper gjennom korrupsjonslovgivning. Forretningskunder setter også tydelige krav til oppfølging av integritet i sine anbud.

### 8. Fremtidsrettet tjeneste- og produktutvikling

Vedvarende fall i adressert brevpost skaper press om kontinuerlig utvikling av Postens tjenester og produkter. Innovasjon og posthåndtering i nye kanaler står sentralt for å vinne kampen om kundene. Mangel på innovasjon vil påvirke Postens eksistensberettigelse og konkurransedyktighet. Innovasjon gir også nye inntektsmuligheter.

### 9. Klimaeffektiv transport og omdeling

Reduksjon av CO<sub>2</sub>-utslipp og andre klimagasser ved bruk av alternative og mer miljøvennlige transportmidler er et satsingsområde for konsernet. Effektiv omdeling og vurdering av omdelingsfrekvens og alternative omdelingsformer, kan også bidra til å redusere virksomhetens klimagassutslipp. Posten er forpliktet gjennom eierskapsmeldingen til mer miljøvennlig drift. I tillegg stiller forretningskunder stadig strengere krav til miljø i innkjøpsprosessen. Privatkunder og lokalsamfunn forventer at store virksomheter skal ta miljøansvar, i likhet med flere interesseorganisasjoner. For Posten gir klimaeffektiv transport og omdeling også

muligheter for kostnadsutt, gjennom effektivisering og bruk av alternative transportmidler.

#### 10. Ansvarlig leverandørstyring

Konsernet skal følge opp underleverandører spesielt med tanke på miljøpåvirkning, arbeidsforhold og integritet. Ulike aktører utfører tjenester på vegne av Posten, der Posten hovedsakelig blir assosiert med kvaliteten på leveransen. Postens leverandører påvirker evnen til å nå mål knyttet til miljø og samfunnsnivåpåvirkning.

#### 11. Informasjonssikkerhet

Posten forvalter en stor mengde sensitiv informasjon, også i tilknytning til bankvirksomhet. I tillegg er flere og viktige tjenester eksponert for internett. Det er derfor viktig for driften å ivareta en sikker og effektiv informasjonsflyt, og tillit til datakvaliteten. Posten skal også forvalte myndighetsinformasjon, og ivareta samfunnsikkerheten.

#### 12. Mangfold og integrering

Konsernet vil bidra til etniske minoriteters integrering i samfunnet, og har et klart mål om å speile mangfoldet i samfunnet, på alle nivåer i organisasjonen. Inkluderer også like muligheter og vilkår for alle, samt integreringstiltak innenfor rekruttering, språk, klesplagg, mangfold og dialogkurs (MOD). Postens arbeid med mangfold og integrering er viktig for omdømmet. Det bidrar også til å sikre effektivitet og tilgang på attraktiv arbeidskraft.

#### 13. Sikkerhet i trafikken

Sikkerhet for andre i trafikken, gjennom tiltak som fartssperre, begrensinger på kjøretid, hviletid og sikkerhet på veien er viktig for konsernet. Inkluderer også tiltak knyttet til opplæring av sjåførere. Det er lav sannsynlighet for store ulykker, men konsekvensene er store dersom det skulle skje. Det er derfor viktig med system og rutiner som

sikrer forebygging, kontroll og oppfølging av eksempelvis sjåførere. Dette skaper tillit og trygghet blant ansatte, potensielle ansatte, kunder, medtraffikanter og eier.

#### 14. Kompetanseutvikling

Konsernet satser på kompetanseutvikling av egne ansatte, slik at de er rustet til å møte utviklingen og ny teknologi, og forberedt på en eventuell omstilling. Eksempelvis digitale løsninger for postbud og sjåførere. Relevant og oppdatert kunnskap er også viktig for å sikre høy kvalitet på leveransene.

#### Identifiserte riktige måleindikatorer

Posten Norge bruker det anbefalte rapporteringsverktøyet Global Reporting Initiative (GRI). Med vesentlighetsanalysen (2013) som utgangspunkt, rapporterer vi for 2014 på de GRI-resultatindikatorer som er de mest relevante og vesentlige for konsernet å rapportere på i det nye GRI G4-malverket.

En gjennomgang med vår rådgiver på bærekraftrapportering, EY, identifiserte totalt 13 GRI G4-resultatindikatorer som relevante for Posten Norge å rapportere på for Core-nivå og 39 for Comprehensive-nivå.

Tre områder som er identifisert gjennom vesentlighetsanalysen, er ikke dekket av GRI-resultatindikatorer. Dette gjelder for områdene tilgjengelighet, sikkerhet i trafikken og fremtidsrettet tjeneste- og produktutvikling. Posten Norge har derfor egendefinert rapportering på disse, for å sikre at de omtales på en tilfredsstillende måte. Begge nivåene krever at vi rapporterer på disse tre identifiserte bærekraftområdene.

For å rapportere på Core-nivå er kravet å rapportere på minst en indikator innenfor alle de 13 identifiserte bærekraftområdene til konsernet.



# Fremtidens rapportering

Konsernet jobber kontinuerlig med tiltak for å forbedre måling og rapportering av bærekraft.

I 2015 har konsernet oppdatert Vesentlighetsanalysen. Analysen vil ligge til grunn for rapporteringen for år 2015.

Den oppdaterte Vesentlighetsanalysen tar utgangspunkt i en bredere definisjon av bærekraft (langiktig levedyktighet) og er tettere koblet til strategien og styringssystemet. Fra å omhandle miljø- og samfunnsmessige hensyn tar analysen for seg Postens langsigtede levedyktighet og evne til verdiskaping. Denne endringen er drevet av at viktige interessenter, som eier, forretningskunder og kapitalforvaltere, i økende grad etterspør mer ikke-finansiell informasjon. En vesentlighetsanalyse som tar for seg hele spekteret av prioriterte områder, er også nyttig internt; for å kunne forstå og kommunisere forholdet mellom kritiske suksessfaktorer og sikre at strategi og styring er helhetlig.

Den oppdaterte vesentlighetsanalysen skal bidra til en helhetlig forståelse av Postens forretningsmodell og hvilke ressurser Posten og Bring er avhengig av for å skape verdi. Dette er konkretisert gjennom konsernets fem kapitalområder:

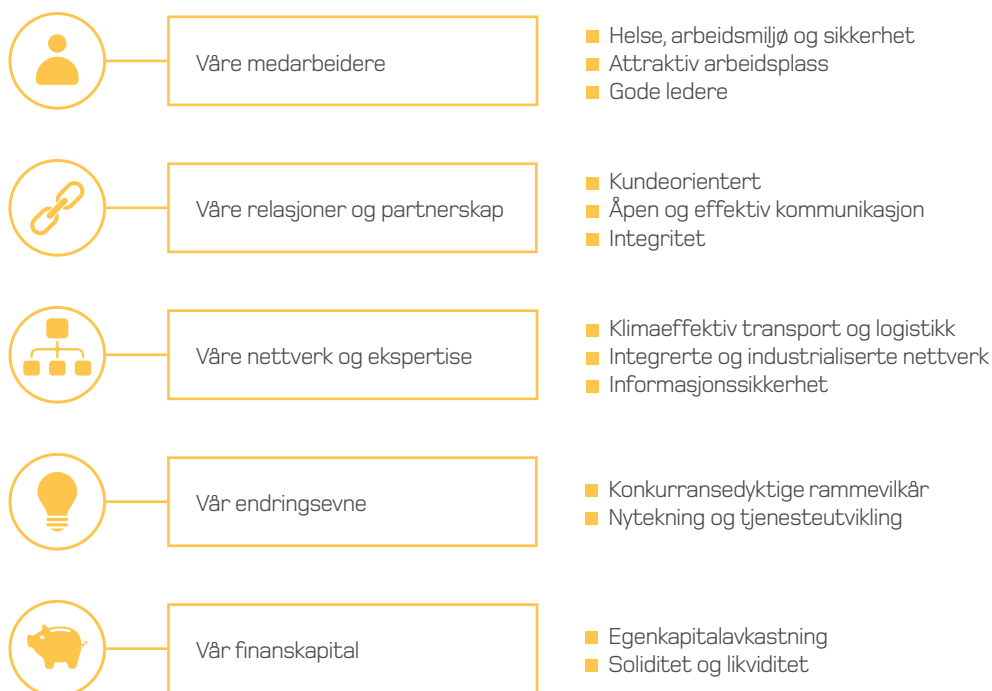
- Våre medarbeidere
- Våre relasjoner og partnerskap
- Vårt nettverk og ekspertise
- Vår endringsevne
- Vår finanskapital

Kapitalområdene har vært utgangspunkt for hvilke prioriterte områder (aspekter) som bør være med i vesentlighetsanalysen. Dette har ført til at nye områder har blitt inkludert i analysen.

Konsernet har kommet frem til tretten områder som er vesentlige for Posten Norges arbeid fremover. Både muligheter og risikoer innenfor disse områdene er kartlagt. De tretten bærekraftområdene kan plasseres innenfor hvert av kapitalområdene, og vil ligge til grunn for rapporteringen for 2015. Vi vil da koble GRI- rapporteringsmalverket opp mot disse bærekraftområdene, for å avgjøre hvilke indikatorer vi skal rapportere på i fremtiden. Dette er et godt steg på veien til en enda mer integrert rapport.

## KONSERNETS FEM KAPITALOMRÅDER

Kapitalområdene viser hvilke ressurser Posten og Bring er avhengige av for å skape verdi. Disse danner grunnlaget for områdene som er vesentlige for Posten Norges arbeid fremover



# Rammeverk, nivå og omfang

Posten Norge bruker det globalt anerkjente rammeverket the Sustainability Reporting Guidelines, fra The Global Reporting Initiative, som utgangspunkt for vår rapportering. Disse retningslinjene er anbefalt av Global Compact.

Rammeverket til GRI består av prinsipper og måleindikatorer for rapportering av bærekraft og beskriver hvorfor, hvordan og hva en organisasjon bør rapportere om. Måleindikatorene (heretter resultatindikatorer) er under stadig utvikling og forbedring. Det eksisterer i dag resultatindikatorer for økonomiske, miljømessige og sosiale resultater.

#### Ledelsens tilnærming

Ledelsestilnærming er en kort oppsummering av hvordan konsernet leder arbeidet med bærekraft innenfor hver av de prioriterte og mest vesentlige bærekraftområdene.

#### Nivå

Det finnes i dag to rapporteringsnivå for GRI G4, Core og Comprehensive. For å rapportere på Core-nivå er det et krav om å rapportere på minst en indikator i hvert av de bærekraftområdene som konsernet har definert som vesentlige. I tillegg rapporteres det på profilopplysninger og ledelsestilnærming.

For Comprehensive-nivået er det krav om å rapportere på alle indikatorene innenfor de vesentlige bærekraftområdene, i tillegg til ledelsestilnærming og utvidede profilopplysninger.

GRI G4-malverket ble lansert i 2013. Pos-

ten Norge var en av de første virksomhetene i Norge som valgte å gå over til nytt malverk for årsrapportering.

I årets rapport rapporterer vi fullt ut på 29 resultatindikatorer. Det tilsvarer Core-nivå for 2014, men med flere indikatorer enn påkrevd. Dette vil gjøre det lettere å komme over i Comprehensive-nivå om ønskelig senere.

#### Rapporteringens omfang

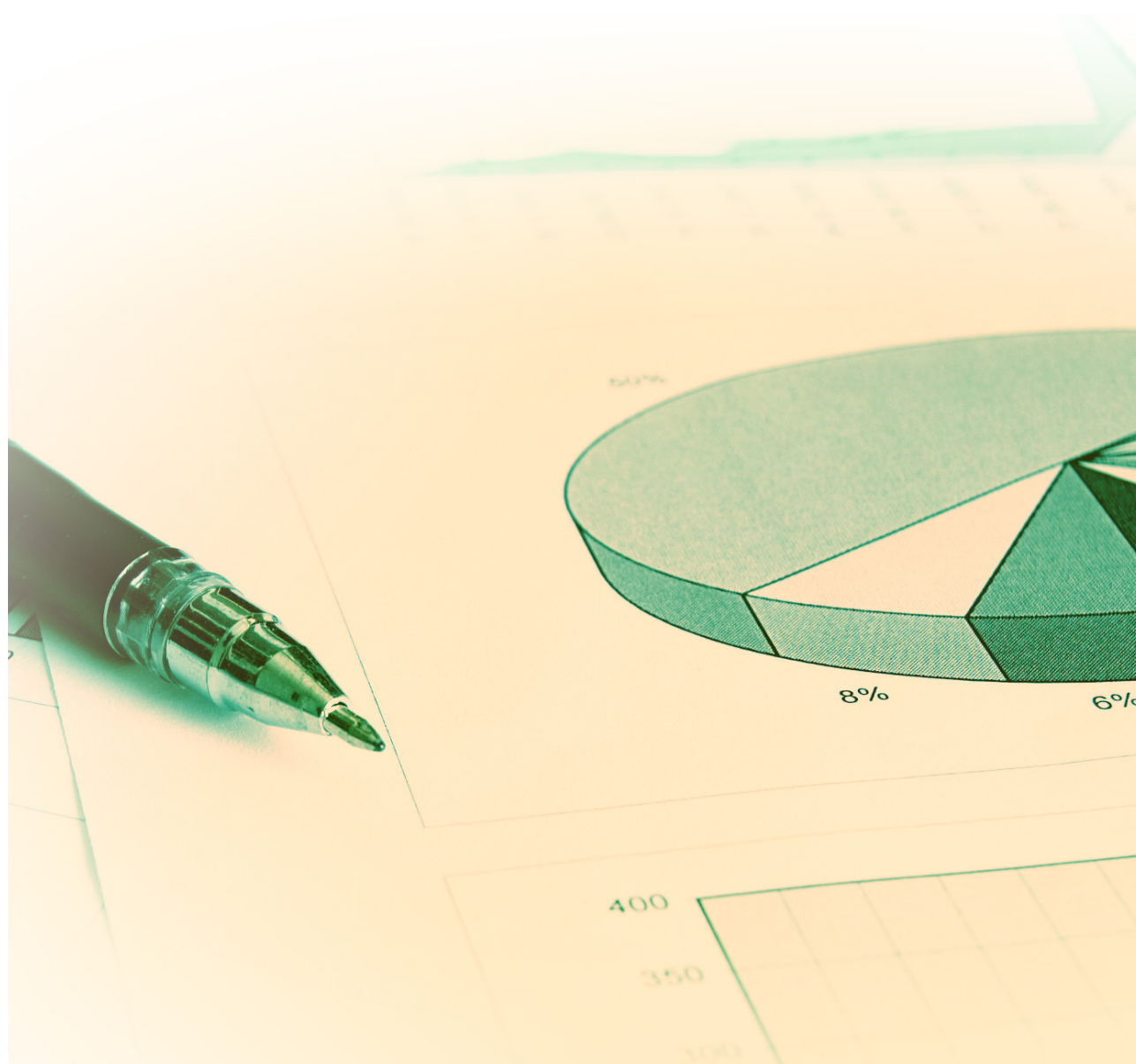
Så langt det er relevant, legger bærekraftrapporteringen til grunn prinsippene som gjelder for regnskapsrapportering, herunder fullstendighet og sammenlignbarhet.

Med noen unntak omfatter rapporteringen konsernets selskaper i alle land. Unntakene skyldes at selskapene ikke har etablert rapportering på enkelte områder ennå, eller at selskapenes bidrag på noen områder ikke anses som vesentlig. Det er også naturlige avgrensninger basert på om selskaper faktisk bidrar til miljøutslipp på enkelt områder.

Metoder for å beregne og måle innenfor de enkelte fagområdene er basert på anerkjente og etablerte fagstandarder.

#### Revisjon

Revisjonen gjelder hele tallmaterialet og tekstene for bærekraftrapporteringen.



«Posten Norge var en av de første virksomhetene i Norge som valgte å gå over til nytt GRI G4-malverk for årsrapportering.»



I disse artiklene henvises det til GRI-indikatorer (G4), som er en del av Global Reporting Initiativ (GRI) sine retningslinjer for bærekraftrapportering.

# Våre *interessenter*

Eier, myndigheter, forretningskunder og medarbeidere er Posten Norges viktigste interessenter.

Konsernets interessenter stiller stadig økende krav til systematisk arbeid med bærekraft og forventer at Posten Norge som en stor norsk offentlig aktør, arbeider metodisk med dette.

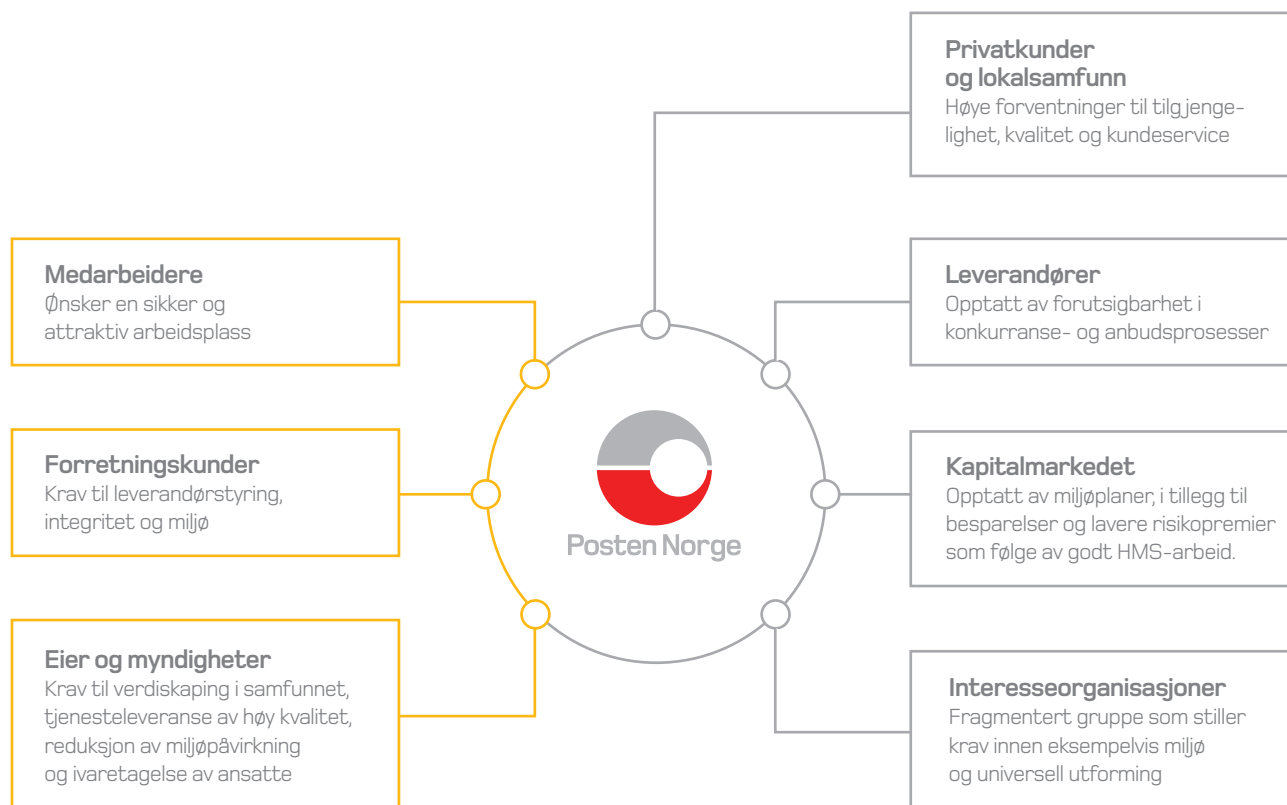
I løpet av januar og februar 2015 har vi oppdatert Postens vesentlighetsanalyse for bærekraft. Analysen som første gang ble gjennomført i 2012, identifiserer og prioriterer bærekraftutfordringene som har mest betydning for konsernet. Den tar for seg hvilke bærekraftsasperter Postens viktigste interessenter er opptatt av og som har betydning for Postens måloppnåelse. En ny oppdatering er gjort for å sikre en tidsriktig refleksjon av dette, samt å koble vesentlighetsanalysen tettere til strategien. For å kunne gjøre det har vi operert med en bred definisjon av bærekraftbegrepet. Den oppdaterte analysen skal dermed også bringe oss et steg nærmere en integrert rapport. Analysen er gjennomført etter intervjuer med tolv nøkkelpersoner i konser-

net, samt et arbeidsmøte med konsernets bærekraftsråd. Bærekraftsrådet er en videreføring av styringsgruppen for bærekraftsrapportering i konsernet. Rådet skal bidra til videreutvikling av rapportering av bærekraft og består av fagpersoner i konsernet som kan bidra med innspill og enes om veien videre (G4-25).

Å definere våre nøkkelinteressenter har vært en sentral del av arbeidet med vesentlighetsanalysen, da interessentene er med på å legge rammene for vårt arbeid med samfunnsansvar. Interessentene har alle ulike krav og forventninger til Posten Norge (G4-18).

Våre viktigste nøkkelinteressenter ble identifisert til eier og myndigheter, forretningskunder samt dagens og fremtidens medarbeidere. I tillegg er privatkunder og lokalsamfunn, kapitalmarkedet, leverandører samt interesseorganisasjoner grupper som er sentrale i konsernets arbeid med samfunnsansvar (G4-24).





Konsernet fører også dialog med andre mindre interessenter som fagforeninger, nærings- og arbeidsgiverforeninger, politiske partier, tilsyn, konkurrenter og media.

Vi er i dialog med våre interessenter på ulike formelle og uformelle arenaer. Hyppigheten av disse møtene varierer etter behov og krav fra interessentene (G4-26).

#### Eier og myndigheter

Samferdselsdepartementet forvalter statens eierskap i Posten Norge AS. Konsernet forholder seg derfor til departementets eierstyring av selskapet.

Konsernledelsen har kvartalsmøter med Samferdselsdepartementet der samfunnsansvar fra og med 2014 er hovedtema på årets siste kvartalsmøte.

Postens samfunnsoppdrag er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av post-sendinger til rimelig pris og til god kvalitet. Dette fremkommer av selskapets vedtekter og er nærmere definert i postloven, for-

skrift og konsesjon. Post- og teletilsynet (nå Nasjonal kommunikasjonsmyndighet) fører tilsyn med at Posten oppfyller pålagte forpliktelser. Konsernet forholder seg også til andre relevante myndigheter som har betydning for vår virksomhet, herunder arbeidet med samfunnsansvar.

#### Arenaer for dialog:

- Rapporteringsmøter - kvartalsvis
- Høringer og formell korrespondanse
- Ad-hoc-møter - ved behov

#### Leverandører

Dialog med leverandører, både eksisterende og potensielle, står sentralt i Posten Norge AS' innkjøpsrutiner. Posten Norge AS gjennomfører både skriftlig og muntlig dialog i form av workshops som en del av sin standard innkjøpsprosess (G4-26). Konsernet vektlegger generelt god forretningsskikk og etterlevelse av konsernets etiske prinsipper og verdier i dialog med leverandørmarkedet.

## INTERESSENER

### Definisjon

For Posten Norge er interessenter aktører som påvirker eller blir påvirket av virksomheten og/eller har en interesse av at konsernet arbeider med samfunnsansvar og hvordan dette skjer.

## INTERESSENTDIALOG

- Vi er i dialog med våre interessenter på ulike formelle og uformelle arenaer. Hyppigheten av disse møtene varierer etter behov og krav fra interessentene.

Tillit i leverandørmarkedet er en forutsetning for å oppnå gode betingelser og dekke konsernets innkjøpsbehov på en god måte. Dette gjelder både i forkant av en kontrakt-sinngåelse og i kontraktens løpetid (G4-27).

Les også om konsernets leverandørstyring i Integritetsrapporten

### Arenaer for dialog:

- Møter – ved hver innkjøpsprosess og i etterkant
- Workshops – ved hver innkjøpsprosess
- Kontrakt-sinngåelse – ved hver innkjøpsprosess

### Forretningskunder

Posten Norge gjennomfører ikke egne kundeundersøkelser som berører sosiale og miljømessige hensyn. Hos salgsapparatet til Posten og Bring er samfunnsansvar et tema som tas opp ved behov når kundene etterspør dette (G4-26).

I 2014 startet konsernet med kontinuerlig måling av kundenes opplevelser med utført tjeneste eller henvendelse. Målingene bygger på metodikken til Net Promoter Score (NPS) og omfatter lojalitets- og tilfredshets spørsmål knyttet til både merkevaren og selve kontaktpunktet. Net Promoter Score gir både forretningskunder og privatkunder muligheten til å gi konsernet tilbakemeldinger om hvordan de opplever selskapet i sin helhet – inkludert temaer knyttet til samfunnsansvar. Resultater og tilbakemeldinger fra kunden følges opp i linjen og gir grunnlag for kundeorientert kontinuerlig forbedring i organisasjonen.

Vi sikter mot å følge Markedsføringsloven i all markedskommunikasjon ut mot konsernets kunder. Konsernets årlige markedsplan kvalitetssikres opp mot denne lovgivningen. Konsernet har rutine på at all

ekstern kommunikasjon skal kvalitetssikres av konsernstab Kommunikasjon (G4-PR6).

Helse, miljø, sikkerhet og kvalitet står på agendaen i alle driftsmøter, både internt og eksternt hos kunder og leverandører. Fokuset på samfunnsansvar er økende hos Brings kunder, spesielt innen Offshore & Energy-segmentet. Posten Norge AS og Divisjon Logistikk Norge/Bring Cargo AS er sertifisert etter ISO 9001:2008 innenfor segmentene pakker, gods og varehotell, Fly og Sjø og Offshore & Energy. Offshore & Energy-segmentet er i tillegg sertifisert etter Achilles, og følger NorSok S006N og Norsk Olje og Gass' retningslinjer 116 og 091. Sertifiseringene tydeliggjør kravene til Offshore & Energy innenfor områdene helse, arbeidsmiljø, sikkerhet, ytre miljø og kvalitet.

Offshore & Energy er representert i styret i flere næringslivsforeninger og tar aktivt del i utviklingen av sine nærmiljø. Offshore & Energy er også representert i komiteer for konferanser innen olje- og gassnæringen og bidrar med foredragsholdere i aktuelle tema.

Bring Cargo Offshore & Energy har medlemmer i Norsk Petroleumsforening og er medlem i NCE Subsea og Subsea Valley.

### Arenaer for dialog (G4-PR 5):

- Kundeundersøkelser – årlig
- Omdømmeundersøkelse – årlig
- Fokusgrupper – ved behov
- Driftsmøter – ved behov
- Net Promoter Score – daglig

### Dagens og fremtidens medarbeidere

Posten Norge gjennomfører årlig en organisasjonsundersøkelse blant sine medarbeidere (G4-26). I 2014 svarte 89 prosent av de som jobber i konsernet på denne undersøkelsen. To av påstandene i undersø-

kelsen er «Min enhet tar samfunnsansvar ved å ta hensyn til det ytre miljø» og «I min enhet forekommer det ikke diskriminering» (G4-27).

Det stilles krav til alle ledere i konsernet om å følge opp resultatene fra Organisasjonsundersøkelsen. Ledere skal sette opp tiltak for sin enhet i en egen «Smartplan» (G4-27). Det er mulig å følge opp smartplanene og fremdriften i utførelsen av tiltakene. Det er også mulig å måle utviklingen av resultatene i Organisasjonsundersøkelsen fra år til år (der mer enn fem personer har avgitt svar).

Andre sentrale emner som er tatt opp med medarbeidere i 2014, er blant annet tiltak for å fremme en helsefremmende arbeidsplass, arbeidsmiljø og jobbsikkerhet. Disse temaene er også skrevet og informert om i konsernets bedriftsavis og på konsernets intranett. I bedriftsavisen er det mulighet for å sende inn meninger, og på intranettet er det mulig å kommentere og respondere på artikler. Det samme gjelder for konsernets Facebook-side «Vi i Posten og Bring» og Instagram-kontoen @

postennorge for medarbeidere i Norge.

Dialogen med medarbeidere om sentrale tiltak og tema som berører arbeidsprosesser og arbeidshverdagen ute i enhetene, er ledernes ansvar.

#### Arenaer for dialog:

- Organisasjonsundersøkelsen – årlig
- Intern bedriftsavis – 10 nummer i året (4 i Sverige, 6 i Norge)
- Intranett – daglig ved behov
- Facebook og Instagram – daglig ved behov
- Nettmøter med konsernsjefen – ved behov
- Års- og bærekraft-rapport – årlig
- Opplæring – ved behov
- Ledermøter – ved behov
- Medarbeidersamtaler – to ganger i året
- Foredrag/presentasjoner – ved behov
- Teamsamlinger – ved behov

#### Privatkunder og lokalsamfunn

Ipsos MMI gjennomfører årlig en profilundersøkelse av store norske bedrifter

## VESENTLIGHETSANALYSE

- I 2015 har konsernet oppdatert Postens vesentlighetsanalyse for bærekraft. Denne identifiserer og prioriterer bærekraftsutfordringene med mest betydning for konsernet.
- Å definere våre nøkkelinteressenter var en sentral del av dette arbeidet, da interessentene er med på å legge rammene for vårt arbeid med samfunnsansvar.

«Interessentene er med på å legge rammene for vårt arbeid med samfunnsansvar.»

## MILJØBEVISSTHET

- I Ipsos MMIs årlige profilundersøkelse blir store norske bedrifter blant annet vurdert med hensyn til miljøbevissthet, samfunnsansvar og moral.
- I 2014 oppgir 53 prosent at de har et godt inntrykk av Posten innenfor dette området.

(G4-26). I 2014 ble 112 bedrifter i 11 ulike bransjer blant annet vurdert med hensyn til miljøbevissthet, samfunnsansvar og moral. Et landsrepresentativt utvalg på 4016 personer over 18 år ble spurt. 23,5 prosent av disse svarte (942 personer).

I denne undersøkelsen er samfunnsansvar og moral definert som en bedrifts evne og vilje til å følge lover og regler, og til å opptre rettferdig og ansvarsfullt overfor ansatte, kunder, forbrukere og myndigheter. I 2014 oppgir 53 prosent at de har et godt inntrykk og 21 prosent at de har et dårlig inntrykk av Posten innenfor dette området. Posten går med dette frem fra en 7. plass i 2013 til en 5. plass i 2014, og viser dermed at Posten har styrket sitt omdømme for andre år på rad.

Miljøbevissthet er definert som inntrykket av en bedrift med hensyn til vern av miljøet i videste forstand, både når det gjelder produksjon og bruk av produkter generelt. I 2014 opprettholder Posten sin 5. plass i denne rangeringen. Posten ser seg kun slått av miljøprofiler som Flytoget, Tine, NSB og IKEA innen området miljøbevissthet (G4-27).

Privatkunder har også mulighet til å gi tilbakemeldinger knyttet til samfunnsansvar gjennom verktøyet NPS – se under forretningskunder.

### Arenaer for dialog (G4-PR5):

- Omdømmeundersøkelse – årlig
- Net Promoter Score – daglig

### Interesseorganisasjoner

Interesseorganisasjoner er definert som organisasjoner opprettet for å fremme medlemmenes interesser. For Posten Norge er dette organisasjoner som har en spesiell interesse i hvordan våre tjenester blir utført og tilrettelagt.

Det er etablert et samarbeid med funk-

sjonshemmedes organisasjoner i «Samarbeidsforum for universell utforming av posttjenester». Forumet har seks medlemmer fra funksjonshemmedes organisasjoner og tre fra Posten. Forumet ledes av Posten, og møtes fast minimum to ganger per år (G4-26). Hovedtemaer i 2014 har vært omlegging av postkontor til Post i Butikk, tilgjengelighet til Post i Butikk, utplassering av pakkeautomater og universell utforming av Posten Norges nettsider.

Posten Norge er medlem i Svanen, Miljøfyrtårn, RENAS (EE avfall), Støyforeningen, Grønt Punkt, Fremtidens byer, Næring for Klima og IPC (deltager i EMMS' miljøprogram). Konsernet er i tillegg en aktiv samarbeidspartner med Zero: Zero sitter i juryen for konsernets Miljøfond, og Posten Norge deltar i Zeros «Transportlab 0/2030» samt referansegruppen for Zeros 0/2030-prosjekt. Vi samarbeider også om prosjekter med SINTEF i Grønn bydistribusjon i Oslo og Hydrogen i Trondheim. Vi jobber i tillegg aktivt med å forbedre rammebetingelser for tungtransport sammen med andre aktører i bransjen, som Tine og Asko.

Posten Norge er gjennom vedtektene forpliktet til å følge prinsippene i lov om målbruk i offentlig teneste (målbrukslova) ved kunderettet informasjon om de leveringspliktige tjenestene. Konkrete henvendelser kommer også fra Språkrådet og Noregs Mållag (G4-26). Prinsippene i målbrukslova skal for øvrig følges så langt som råd er, men likevel slik at det ikke utgjør noen ulempe av betydning overfor konkurrenter. Posten rapporterer til Samferdselsdepartementet på forespørsel og når det reises spørsmål fra enkeltpersoner eller interessegrupper (G4-27).

### Arenaer for dialog (G4-PR 5):

- Samarbeidsforum for universell utforming av posttjenester – to ganger i året

- Samarbeid med aktører i tungtransportbransjen – referat fra møte
- Erfaringsdeling fra konsernets miljøarbeid med ulike bedrifter
- Deltakelse og innlegg på konferanser
- Erfaringsutveksling med sentrale politikere
- Befaringer – ved behov
- Uformelle møter – ved behov
- E-post – ved behov
- Prosessmøter – ved behov

#### Kapitalområdet

Posten Norge AS har planer om et betydelig investeringsprogram de neste årene for å kunne gjennomføre våre strategier. Investorer og banker er en viktig interessentgruppe fordi vi vil ha behov for langsiktig finansiering i tillegg til egen kontantstrøm for å kunne gjennomføre disse investeringene. Denne interessentgruppen er interessert i våre planer med blant annet miljøtiltak, i tillegg til historiske økonomiske nøkkeltall, da fokus på miljø stilles som et stadig større krav. Banker og investorer er også opptatt av kostnadsbespa-

relser og lavere risikopremier som følge av godt HMS-arbeid.

Vi har som mål å være tydelige på hvilken retning vi ønsker, og hvilke tiltak vi iverksetter eller har planer om å iverksette, for å nå våre mål og strategier.

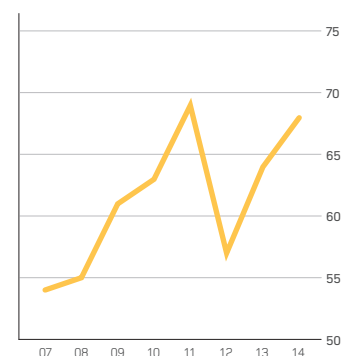
Vi gjennomfører en rekke møter i løpet av året med blant annet långivere og andre banker, i tillegg til at vi årlig avholder et møte med våre fremste långivere hvor vi går gjennom resultater og framtidsutsikter. Utover dette lager långiverne regelmessige kredittanalyser som distribueres til investorene hvor de gjennomgår våre resultater og gir en prediksjon om utsiktene fremover. Investorer og banker inviteres også til konsernets fremleggelse av års- og halvårsresultater.

#### Arenaer for dialog:

- Møter med långivere og banker – ved behov
- Kredittanalyser – regelmessig

«Konsernets interessenter stiller stadig økende krav til systematisk arbeid med bærekraft, og forventer at Posten Norge arbeider metodisk med dette.»

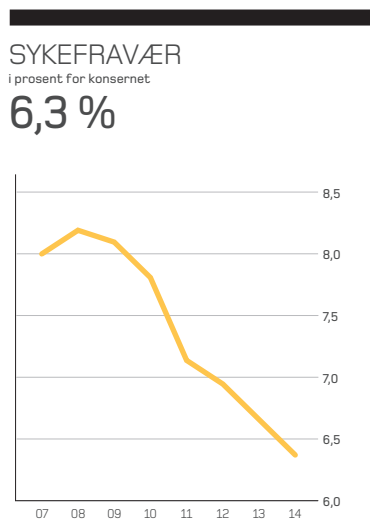
OMDØMME  
i prosent  
**68**



# Arbeidsmiljørapport

## Prisbelønt *rekordår* for arbeidsmiljøet

Langsiktig og systematisk HMS-arbeid har gitt Posten tidenes laveste sykefravær. Det ble i 2014 kronet med Arbeidsmiljøprisen.



Tildelingen av den norske Arbeidsmiljøprisen 2014 bekrefter at Postens langsiktige og systematiske HMS-arbeid over tid – med skreddersydde tiltak og nyutvikling – har gitt resultater. Prisen utgis av Arbeidsmiljøsenderet og er en påskjønnelse for systematisk og målrettet innsats for å utvikle og forbedre arbeidsmiljøet. Det legges vekt på at resultatene og erfaringene som vinneren har gjort, er av allmenn interesse og kan videreformidles til andre.

Et helsefremmende arbeidsmiljø hvor ingen blir skadet eller syk som følge av arbeidet, er et strategisk mål for Posten. 500 flere medarbeidere er på jobb i dag sammenlignet med inngangen til 2006, og antallet alvorlige fraværsskader har gått ned.

#### Tidenes laveste sykefravær

Den positive sykefraværstrenden fortsatte i 2014. Den glidende 12-månederstrenden har vært stabil fra 6,6 prosent ved års-

skiftet, og vist jevn nedgang gjennom hele året – og endte på 6,3 prosent. Dette er 0,3 prosentpoeng lavere enn året før, og 0,1 prosentpoeng lavere enn målet.

Sykefraværet i Posten Norge AS synker i alle aldersgrupper. Nedgangen fra 2009 til 2014 er størst i aldersgruppen 20–29 år (41 prosent) og minst i aldersgruppen 60–67 år (15 prosent). Kvinners fravær er høyere enn menns og følger dermed utviklingen i arbeidslivet for øvrig. Bruk av gradert sykmelding økte i perioden frem til 2012, men reduksjonen som startet i 2013, fortsatte i 2014.

Det er fortsatt grunn til å tro at systematisk bruk av verktøy og tiltak reduserer det legemeldte fraværet. Systematisk oppfølging av sykmeldte bidrar til forutsigbare prosesser for alle involverte parter. Bruk av «Postmodellen», bedriftshelsetjenesten og graderte sykmeldinger har vært viktige verktøy. Posten Norge AS har fremdeles





## ORGANISERING

### Arbeidet

- Utviklingsarbeidet og det langsiktige strategiske arbeidet med HMS er sentralisert til konsernstab HR/HMS i konsernet.
- Divisjonene bestiller tjenester fra konsernstab HR/HMS, som også fungerer som et koordineringsledd for lederlinjene i divisjonene.
- I regionene og forretningsområdene er det i tillegg et lokalt støtteapparat innenfor fagområdet.

høyere sykefravær enn arbeidslivet i Norge for øvrig, men forskjellen er redusert med 0,2 prosentpoeng siden Q3 2013.

#### Helsefremmende arbeid

Det helsefremmende programmet som startet i 2011, fortsatte i 2014. Programmet skal påvirke faktorene som fremmer helse, engasjement og trivsel – både i den enkeltes livsstil og i de psykososiale forholdene på arbeidsplassen. Helseinspiratorer og ledere ved enheter som har gjennomført helsescreening, er tilbudt opplæring i helsefremmende arbeid. E-læringsprogrammet «Helsecoachen», som består av et individuelt e-læringskurs, en mobilapplikasjon og fire gruppemoduler, skal bidra til bevisstgjøring, kompetanseheving og motivasjon til å sette i gang tiltak innen helse, kosthold, fysisk aktivitet og avkobling.

Enheterne som gjennomførte helsescreening i 2013, har frem til desember 2014 hatt en nedgang i sykefraværet på 22 prosent, mens nedgangen i Posten Norge AS i samme periode var på 8,7 prosent. For de enhetene som i tillegg gjennomførte retest av helsescreeningen, ble nedgangen i sykefraværet 31 prosent i samme periode. Dette bekrefter nok en gang at langsiktig og systematisk HMS-arbeid gir resultater.

I Posten Norge AS er det jobbet systematisk og kontinuerlig med forebygging og oppfølging av rusmisbruk og avhengighetsproblematikk (inklusive spillavhengighet). Det er utviklet informasjonsmaterieil for bruk i holdningsskapende arbeid som er tilgjengelig for alle på intranettet. I tillegg er det mulig å benytte verktøy utviklet av AKAN (Arbeidslivets Kompetansesenter for rus- og avhengighetsproblematikk). Arbeidet med å implementere ruspolicy og aktuelt materieil i organisasjonen vil fortsette samtidig som nye tiltak vurderes utviklet.

98,5 % av de fast ansatte i konsernet er ansatt i deler av virksomheten som har formelle helse- og sikkerhetskomiteer. Komiteene bistår med rådgivning i tillegg til å overvåke tiltak som fremmer helse og sikkerhet. I morselskapet er det etablert formelle trepartsfora for HMS på enhets-, regions- og divisjonsnivå. Det er definert fullmakt og myndighet for de ulike nivåene. Dette

er formelle arenaer til informasjon, vedtak og utforming av tiltak samt virksomhetens oppfølging av disse. Det er i tillegg et overordnet arbeidsmiljøutvalg for hele morselskapet (G4-LA5). Videreføring av IA-avtalen skal sikre ytterligere bedring av arbeidsmiljøet, styrket jobbnærvær, forebygging og reduksjon av sykefravær, og hindring av utstøting og frafall fra arbeidslivet (G4-LA8).

#### «Det nytter»

Konsernet har over mange år jobbet systematisk for å få medarbeidere med fravær på 24 dager eller mer de siste tre årene, tilbake i jobb. Systematikken, kalt «Det Nytter», har gitt god effekt. Antall medarbeidere med denne fraværshyppigheten er redusert med 45 prosent ved utgangen av 2014, sammenlignet med 2010. Posten erfarer at sakene som nå prioriteres, krever mer omfattende innsats for å komme til en løsning. I løpet av 2014 er det derfor lagt ned ressurser for å utvikle systematikken ytterligere. Blant annet er det inngått ny kontrakt for levering av bedriftshelsetjenester, hvor en skreddersydd løsning for arbeidsevnevurderinger med medvirkning fra bedriftsleger, står sentralt. I tillegg har Posten i forbindelse med videreføring av IA-avtalen (Inkluderende Arbeidsliv) spisset samarbeidet med NAV mot disse sakene. Alle arbeidslivssentrene skal nå bistå Posten særskilt i dette arbeidet. Det er testet ut en samarbeidsmodell med arbeidslivssenteret, som er Postens konsernkontakt, og modellen er planlagt videreført til resten av landet.

I tillegg til at sakene som behandles nå, er mer krevende enn tidligere, er flere medarbeidere kommet med i systemet. Selskap som Posten kjøpte i 2012, er nå kommet med i beregningen av sykefravær de siste tre år.

#### Langsiktig sikkerhetsarbeid virker

Konsernets langsiktige og systematiske arbeid med jobbsikkerhet har bidratt til en robust plattform av verktøy, systemer og kompetanse.

«Postens Sikkerhetsstandard HMS» er videreutviklet og består nå av 106 kontrollpunkter som omfatter alt fra sikring av bygg og gods til de viktigste områdene for å skape et sikkert arbeidsmiljø. Det er i løpet av

2014 gjennomført 30 sentrale revisjoner i tråd med den nye standarden, gjennomført i regi av Konsernstab HR/HMS. Ledere i Posten og Bring gjennomførte dessuten 543 lokale egevalueringer – en sjekk av egen standard i henhold til Postens sikkerhetsstandard. Resultatet håndteres i lokale HMS-samarbeidsgrupper.

I 2014 er det gjennomført 95 granskinger av hendelser der medarbeidere har eller kunne ha skadet seg. Granskningsrapportene analyseres fortløpende for å avdekke forbedringspunkter som kan hindre nye ulykker. Rapportene blir anonymisert og gjort tilgjengelig på intranettet.

Det er gjort et omfattende arbeid med å tilrettelegge for informasjon og kunnskap om behandling av farlig gods i 2014. Sjøfører for ADR (farlig gods) blir gitt kurs, og avlegger offentlig prøve hos Biltilsynet, som utsteder ADR-kompetansebevis med 5 års gyldighet. Sjøfører som transporterer spesielle fareklasser eller tanktransport, sertifiseres for dette i tillegg.

Det er lokal leder som har ansvar for å registrere hvilke sjøfører som har ADR-kompetansebevis. Dette kontrolleres gjennom sentrale HMS-revisjoner eller egevalueringer.

I Postens sjøførhåndbok og transportørhåndbok gis det målrettet informasjon om farlig gods, tilpasset medarbeidernes behov for kunnskap. Posten har e-læringskurs for generell opplæring om farlig gods og forbudt innhold i postsendinger for å sikre at også medarbeidere i driften kan identifisere og vite hvordan de skal forholde seg om det dukker opp. Våre sertifiserte sikkerhetsrådgivere i farlig gods holder kurs for målgrupper som normalt skal håndtere farlig gods.

Det er utarbeidet en egen intranettside med informasjon om farlig gods. Alle driftsenheter er i tillegg pålagt å ha en plakat om farlig gods godt synlig i lokalet. På Posten og Brings nettsider for kunder finnes det også informasjon om farlig gods og forbudt innhold.

Logistikk Norge har i 2014 fortsatt arbeidet med jevnlig å ha ulike sikkerhetstemaer på agendaen, med praktisk og teoretisk opplegg. Nytt tema for 2014 har vært «Sikkert arbeid på bakløfter» i tillegg til temaer

om trafiksikkerhet. Divisjonene Post og Logistikk Norden har satset på det samme og i tillegg fokusert på temaer som «Vær sikker på jobb», «Vær sikker med truck», «Skadefri sommer» og «Stille avvik».

#### Fraværsskader

Konsernet registrerer fraværsskader etter Norsk Industris standard. Fraværsskader som krever medisinsk behandling, inngår i H1-verdien, mens H2-skader er alle personskader inklusive H1-skader. I 2014 ble det registrert til sammen 383 personskader (H2) i konsernet mot 489 i fjor, mens det var 144 H1-skader mot 162 i 2013. Forbedringen på 11,1 prosent fra 2013 bidro til at H1-verdien for konsernet ble 4,8. Det betyr at resultatet var bedre enn målet på 4,9 (G4 LA6).

224 av skadene gjaldt Posten Norge AS. Menn var involvert i 64 prosent av tilfellene, kvinner i 36 prosent. H2-verdien for konsernet endte på 12,7, som er 0,8 prosentpoeng bedre enn målet for året og 17,8 prosent bedre enn fjoråret.

#### Sikkerhet i trafikken

I 2013 gjennomførte konsernet en vesentlighetsanalyse for å identifisere og prioritere bærekraftutfordringene med mest betydning for konsernet. Blant disse var trafiksikkerhet, og det ble laget en egen indikator for å synliggjøre konsernets arbeid med dette.

Konsernet arbeider på flere områder for å ivareta trafiksikkerheten. For Posten Norge AS er det utarbeidet et eget kurs i «Miljøeffektiv og sikker kjøring». Målet er at sjåførene skal videreutvikle egen kjøremåte og bli bevisst på hvilke faktorer som påvirker den optimale kjøringen. Opplæringen har gått over flere år og gjennomføres etter lokalt initiativ ved behov.

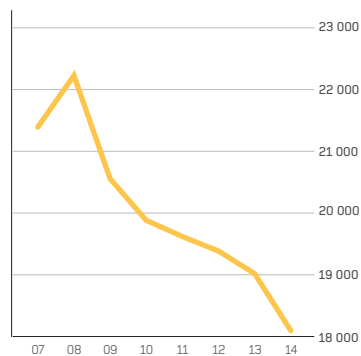
«Sikkerhetssamtalen» ble implementert fra februar/mars 2014 og er et viktig bidrag til trafiksikkerhet. Den skal gjennomføres en gang per rullerende 12 måneder. I sikkerhetssamtalen tas viktige sikkerhetsutfordringer i arbeidshverdagen opp, og samtalen skal gi økt individuell sikkerhetsforståelse. Det er utviklet støttmateriell på norsk, svensk, dansk og engelsk. Gjennom den årlige egevalueringen kan man se hvor

## LEDELSE

### Helse, miljø og sikkerhet

- HMS er første tema på agendaen i alle leder- og styremøter.
- Det rapporteres systematisk på HMS-resultater i konsernet.
- Hver måned rapporteres kpi-er (strategiske nøkkeltall) til konsernledelsen. Dette inkluderer nøkkeltall for sykefravær/nærvær, H1- og H2-verdier, uføre, nestenulykker og uønskede hendelser.
- Konsernets styre mottar rapporter og analyser om HMS-resultater i alle styremøter.
- Alle retningslinjer, policyer og handlingssplaner for HR blir revidert en gang årlig, og er tilgjengelig via et felles HMS-system.

ÅRSVERK  
antall  
**18 104**



mange samtaler som er gjennomført i løpet av siste 12 måneder. Sikkerhetssamtalen oppfattes å være så virkningsfull at den vil bli tatt i bruk for flere grupper. Fra januar 2015 ferdigstilles tre nye maler av samtalen for målgruppene postkontor, teknisk personell, befraktere og kontormedarbeidere ved terminaler, lager og frysehush.

Postens strategi for tradisjonelle kjøretøy skal sikre en moderne og sikker bilpark. Dette ivaretas blant annet gjennom en avtale med Leaseplan, som innebærer leasingavtaler med 3–6 års varighet. Gjennomsnittlig alder på Postens biler er for tiden 3–5 år.

Sjåførenes atferd i trafikken følges også gjennom kontroll av kjøre- og hviletider.

I tillegg bidrar divisjonenes jevnlige sikkerhetstemaer til økt fokus på trafikksikkerhet.

#### Leder- og teamutvikling

Konsernet fortsetter sitt systematiske arbeid med å utvikle ledere. I 2014 har totalt 83 ledere og talenter deltatt på ulike utviklingsstiltak i konsernets regi – 19 på Mellomlederprogrammet og 32 på Førstelinjelederprogrammet «Tryggere som leder». Høsten 2014 valgte konsernet ny leverandør til å utvikle et nytt mellomlederprogram.

Over flere år har også ledere gjennomgått en årlig tretimers HMS-opplæring.

I 2014 fortsatte implementeringen av gruppeutviklingsmetoden GDQ (Group Development Questionnaire). Dette er et verktøy for å måle og utvikle arbeids- og ledergrupper. Ved hjelp av et spørreskjema måles medarbeidernes og lederens oppfatning av hvordan gruppen fungerer. Resultatene sier blant annet noe om gruppens produktivitet, styrker og forbedringsområder – og hvordan de kan bli mer helsefremmende.

For Posten Norge AS utvikles det nå en ny grunnopplæring i HMS for alle verneombud. Opplæringen vil også være et tilbud til ledere og andre som skal ivareta HMS, og implementeringen vil starte i 2015.

Konsernsjefens HMS-pris til en enhet som har utmerket seg med systematisk og godt HMS-arbeid i løpet av året, ble også delt ut i 2014.

#### Medarbeidere i konsernet

Per 31.12.2014 var det 19 114 fast ansatte i

konsernet. Konsernet har i tillegg midlertidig ansatte, og andre medarbeidere som jobber i perioder, og etter behov. Posten Norge har ansatte i 16 land, der ansatte i Norge står for 81,2 prosent av alle fast ansatte. Sverige er landet med nest flest ansatte, på 14 prosent, mens Danmark står for 2,2 prosent.

Konsernet har vedtatt handlingsregler som er styrende for sentrale aspekter ved lokale ansettelser, når det gjelder rekrutteringsprosesser, likestilling, ikke-diskriminering og konsernintern mobilitet.

I 2014 var 35,7 prosent av alle konsernets fast ansatte kvinner, mens 30,3 prosent av konsernets ledere var kvinner. I morselskapet var kvinneandelen totalt 39,5 prosent, mens kvinneandelen blant ledere var på 33,1 prosent (G4-LA12).

Konsernet har god oversikt over lønnsnivået i landene virksomheten opererer i, samt forholdet mellom menn og kvinners lønn i konsernet. I morselskapet tjente kvinnelige medarbeidere i snitt 99 prosent av menns lønn, mens for ledere var andelen 97 prosent. Det opereres ikke med minstelønn i nordiske land. Lønnsnivået og begynnerlønn er regulert i partsforholdet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver (G4-EC5 og G4-LA13).

I konsernet ble det i 2014 ansatt 2133 nye medarbeidere i fast stilling, hvorav 66 prosent av disse i Norge. Totalt sett hadde konsernet en turnover på 11,5 prosent i 2014 – 11,8 prosent i Norge og 10,4 prosent i morselskapet alene. For konsernet totalt var turnover blant kvinner 3 prosentpoeng høyere enn blant menn i 2014 (G4-LA1).

#### Regulert arbeidsliv

Et konstruktivt og profesjonelt samarbeid med de tillitsvalgte er et premiss for en god utvikling av lønns- og personalpolitikk. I konsernet jobber 97,4 prosent av de ansatte i selskap hvor det er etablert én eller flere tariffavtaler.

Som et ledd i å legge til rette for et vellykket samarbeid, er det i de norske selskapene gjort nødvendige rolleavklaringer, og arbeidsgiver- og arbeidstakerpartene er gitt opplæring om samhandlingsreglene i aktuelle hovedavtaler. Lederopplæring om dette gis gjennom nettbaserte moduler.

Konsernet har etablert et konsernfelles

samarbeid med ansatte gjennom Europeisk samarbeidsutvalg (ESU), der det holdes årlige møter.

#### Pensjonsrådgivning i egen regi

Medarbeidere i Posten Norge AS hadde i 2014 pensjons- og personalforsikringsordninger i DNB Livsforsikring. Noen få ansatte tilhører Statens Pensjonskasse. Selskapet er også tilknyttet Fellesordningen for AFP. De norske datterselskapene har lignende pensjons- og personalforsikringsordninger.

Posten Norge AS har en intern rådgivningsenhet for pensjon. Medarbeiderne i Norge får tilbud om individuell pensjonsrådgivning i forkant av fylte 62 år. I løpet av 2014 ble det gjennomført 373 slike rådgivninger. Det ble i tillegg avholdt 21 pensjonsseminarer for ansatte over hele landet, som ga informasjon om pensjons- og forsikringsordningene som de ansatte er omfattet av. Disse tiltakene skal sikre at den enkeltes beslutning om pensjoneringstidspunkt og pensjonsuttak blir gjort ut fra riktig informasjonsgrunnlag. Pensjonsreformen fra 2011 åpner blant annet for fleksibelt pensjonsuttak. Det ses nå en tendens til at flere medarbeidere over 62 år fortsetter i arbeid.

#### Utvikling av talenter

Konsernet benyttet for andre år på rad et elektronisk verktøy for gjennomføringen av «PLUS» (medarbeidersamtaler) og «Leader Review». I «Leader Review» evalueres ledere i konsernet systematisk, basert på oppnådde resultater og lederatferd. I tillegg kartlegges ambisjon og vilje til organisatorisk og geografisk mobilitet. I 2014 ble 778 ledere evaluert i Leder Review. Dette utgjør 61,4 prosent av konsernets ledere. 27 prosent av de evaluerte er kvinner og 73 prosent menn (G4-LA11).

I 2014 ble programmet «Lederløft» gjennomført for første gang med 12 deltakere. Programmet har som formål å utvikle førstelinjeledere med potensial, til å kunne påta seg et større lederansvar på et høyere nivå eller på tvers av regioner/forretningsområder i konsernet (G4-LA10).

For 15. gang ble det rekruttert til konsernets toårige traineeprogram. Etter en grundig evalueringsprosess hvor også le-

derpotensial vurderes, startet 6 konserntreineer i 2014. Fortsatt forsterket profilering mot svenske høyskoler har resultert i svært mange gode svenske søkere. I 2014 ble programmet profilert også mot danske høyskoler. Det ble i tillegg gjennomført «Summer Internship» med fire sommertraineer samt tre «BI internship».

Programmet «Lederspire», som ble lansert i 2010, har som formål å rekruttere flere førstelinjeledere blant egne medarbeidere. Programmet gjennomføres ved behov. I 2014 ble det gjennomført to program med totalt 20 deltakere (G4-LA10).

#### Viktige kompetansetiltak

Konsernet har en egen læringsportal, «Posten- og Bring-Akademiet», med kurstillbud for alle medarbeidere – både bedriftsspesifikke e-læringskurs og standardkurs fra eksterne leverandører. I 2014 ble 3577 individuelle e-læringskurs gjennomført (G4-LA10).

Konsernet har en ambisjon om at flest mulig av medarbeiderne i Norge skal ha fagbrev. I 2014 var det ved siste kartlegging 962 fast ansatte med fagbrev, de fleste innen transport eller logistikk. Konsernet har også rundt 80 lærlinger under utdanning (G4-LA10).

Konsernet har også i 2014 videreført sin satsing på kurs for å styrke basiskompetansen: 35 medarbeidere har deltatt på kurs i norsk lesing, skriving og muntlige ferdigheter. Tiltaket, som gis offentlig støtte, er et viktig virkemiddel for å fremme integrering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn (G4-LA10).

For medarbeidere som er i omstilling kan konsernet tilby omskolering basert på individuell vurdering av behov (G4-LA10).

Som et supplement til de øvrige kompetansetiltakene tilbyr konsernet utdanningsstipend. Stipendordningen skal bidra til å motivere ansatte til å styrke formalkompetansen. I 2014 ble det tildelt 38 slike utdanningsstipend (G4-LA10).

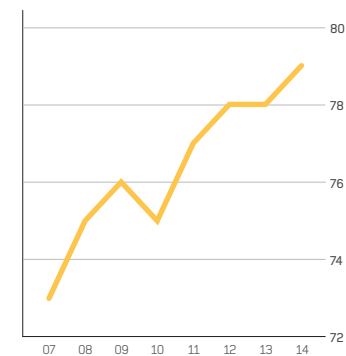
Følgende indikatorer nevnes ikke i teksten, men finnes i tabellene/dokumentasjonen:

- G4-LA2
- G4-LA4

## MEDARBEIDERTILFREDSHET

skala fra 1 til 100, hvor 100 er best

79





# Mangfoldsrapport

## *Målrettet* satsing på mangfold

Gjennom en rekke tiltak, mange av dem egenutviklede, øker Posten andelen av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.

Konsernet har som mål at 15 prosent av virksomhetens medarbeidere i Norge skal ha innvandrerbakgrunn ved utgangen av 2015. Basert på en intern vurdering av alle medarbeidere i den norske delen av konsernet i 2014, anslår vi at 14 prosent hadde innvandrerbakgrunn. Dette er en økning på omtrent 1 prosent fra fjorårets vurdering.

For å øke mangfoldsandelen innenfor stillinger i stab og ledelse i Norge, er det etablert et særskilt mål om at 7,5 prosent av medarbeidere i disse stillingskategoriene skal ha innvandrerbakgrunn ved utgangen av 2015. I 2014 er prosentandelen av ledere med innvandrerbakgrunn vurdert til 3,7 prosent, som er en nedgang fra i fjor (G4-LA12).

### «Du gjør forskjellen»

Det interne utviklingsprogrammet «Du gjør forskjellen» for medarbeidere med familiebakgrunn utenfor Norden, ble videreført i 2014. Programmet retter seg spesielt mot driftsmedarbeidere med kompetanse som de ikke får brukt i sin nåværende stilling. Gjennom programmet har 12 medarbeidere gjennomført hospitering i ulike deler av bedriften i ett år. Kull 3 (med 3 kvinnelige deltakere) startet i november og desember 2013 og varte ut 2014. 9 av 12 deltakere har fått fast eller midlertidig relevant stilling innen sitt fagfelt etter endt program.

Rekrutteringen av kull 4 pågikk i november 2014 med oppstart av hospitering i 2015.

### Eget mentorprogram

I 2014 ble Postens eget mentorprogram for å fremme integrering blant arbeidsledige innvandrerkvinner startet opp for tredje gang. Programmet varte fra februar til august 2014. Hensikten med programmet er å bistå kvinnene med jobbsøking og gi økt kunnskap om det norske arbeidslivet. Nav bistår i rekruttering av aktuelle og interesserte kandidater til programmet. Totalt var 10 ressurspersoner i konsernet mentorer for 10 arbeidsledige innvandrerkvinner. For første gang deltok 3 mannlige ressurspersoner som mentor, med suksess. Posten vil videreføre forholdet med både mannlige og kvinnelige mentorer.

### Rasismefri sone

Posten har i samarbeid med Norsk Folkehjelp vært «Rasismefri sone» siden 2001. I 2011 ble avtalen utvidet til å gjelde hele konsernet. Avtalen innebærer at samtlige enheter skal synliggjøre og markere at virksomheten er rasismefri og at det er nulltoleranse for diskriminering. Konsernets varslingsinstitutt har ikke behandlet saker som gjelder diskriminering i 2014. Konsernets årlige organisasjonsundersøkelse har





siden 2005 inneholdt påstanden «I min enhet forekommer det ikke diskriminering». På en skala fra 1–7, der 7 er beste resultat, ligger svarene på denne påstanden på 6,2 i 2014, en forbedring fra 6,1 i 2013 (G4-HR3).

#### Deler erfaringer

Konsernet satser også på synliggjøring og økende bevisstgjøring av konsernets arbeid med mangfold og integrering for å dele erfaringer. Posten får stadig flere henvendelser fra andre bedrifter som ønsker å lære av Postens erfaringer innen området. Posten har i 2014 vært vertskap for et nett-

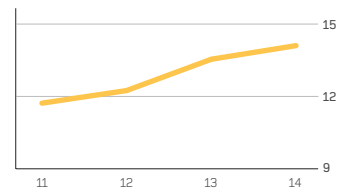
verksmøte i regi av Diversity Charter (Leadership Foundation). I tillegg er Posten med i ulike nettverk for erfaringsutveksling, som Inkluderings- og mangfoldsdirektoratet (Imdi) og Oslo kommunes Mangfoldscharter.

Posten har også inngått avtale med nettportalen Ambisjoner.no og den første flerkulturelle avisen, «Utrop». Samarbeid med disse flerkulturelle portalene vil bidra til økt kjennskap om Postens mangfoldsarbeid i de flerkulturelle miljøene.

#### MEDARBEIDERE MED INNVANDRERBAGGRUNN

i Norge, prosent

**14 %**



# Miljørapport

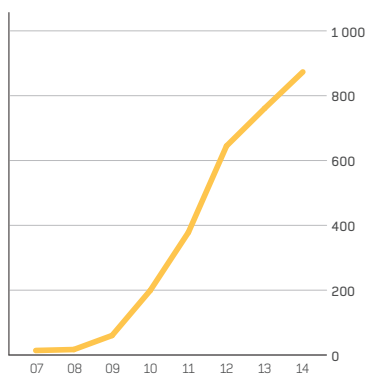
## Grønn veiviser i bransjen

Gjennom en rekke tiltak skal Posten Norge redusere CO<sub>2</sub>-utslippene sine med 40 prosent innen 2020. Det blir lagt merke til.

### EL-KJØRETØY

antall

875



Miljø er et av konsernets viktigste satsingsområder innenfor samfunnsansvar. Som en av Nordens største transportvirksomheter er særlig belastningen fra CO<sub>2</sub>-utslipp betydelig.

Konsernet jobber aktivt for å redusere graden av miljøpåvirkning (G4-EN 26). Postens miljøvisjon er «å jobbe målrettet for miljøeffektiv drift og en bærekraftig utvikling – som bidrar til at vi er verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern». Posten har ambisiøse miljømål og skal redusere utslippene med 40 prosent innen 2020, med utgangspunkt i 2009-nivåene.

#### Miljøarbeidet får oppmerksomhet

I 2014 har konsernet jobbet med å øke synligheten og engasjementet rundt miljø-satsingen gjennom ulike tiltak og aktiviteter – som miljøfondet, innføring av lavutslippskjøretøy og miljøsertifisering av enheter.

Som en del av dette arbeidet besøkte klima- og miljøminister Tine Sundtoft Posten for å høre mer om hvordan vi jobber med å redusere vår miljøpåvirkning.

Konsernet vant NHO Logistikk og Trans-

ports miljøpris 2014 – en anerkjent bran-sjepris som skal styrke miljøbevisstheten i logistikknæringen. Posten har tidligere vunnet Norsk Designråds pris i 2013 for el-kjøretøyet Loyds Paxster og Grønn Bil-prisen i 2012 for satsingen på el-biler.

Konsernet forsvarte sin femteplass blant 24 internasjonale post- og logistikk-selskaper, som en del av International Post Corporations miljøprogram. Programmet evaluerer alle deltagere kvantitativt og kvalitativt i henhold til anerkjente internasjonale standarder. Konsernet ble i tillegg for andre år på rad kåret til den femte mest miljøbevisste virksomheten i Norge i IPSOS MMIs om-dømmeundersøkelse.

#### Grønnere rammebetingelser

Konsernet ønsker å bidra til utvikling og bruk av grønne løsninger innen godstransport. Økonomiske insentiver er viktig for å etablere konkurransedyktige markeder som ikke er basert på fossile kilder. Posten spilte en aktiv rolle for å sette tungtransport på dagsorden hos flere interessenter og har gitt innspill til grønne avgift-





## ORGANISERING

### Arbeidet

- Et sentralt miljøteam i konsernstab HR HMS sikrer systematikk, konsernfelles gjenbruk av gode løsninger og en helhetlig tilnærming.
- Et konsernfelles miljønettverk som består av ressurspersoner innen miljø fra forretningsområdene, sikrer at konsernet deler erfaringer og beste praksis på tvers av organisasjonen.
- Konsernet sikrer tilgang til nødvendig ekspertkompetanse på spesifikke områder gjennom eksterne samarbeidspartnere og leverandører.

sendringer i statsbudsjettet 2014. Dette bidro blant annet til at det ble lagt til rette for produksjon og bruk av fornybart drivstoff i Norge.

#### Over 1100 lavutslippskjøretøy

Konsernet har Norges største elektriske kjøretøypark som består av 351 el-mopedder, 218 el-jeeper, 146 el-biler og 167 el-traller. Konsernet benytter 139 biogasskjøretøy, inkludert verdens første Euro 6 biogasslastebil. I Bergen testes kjøretøy som går på bioetanol. Posten har også 51 biler som går på B30 (diesel tilsatt 30 prosent biodiesel) i Norge. Bring i Sverige har benyttet over 5,3 millioner liter andregenerasjons biodrivstoff. Bring i Sverige er også godt i gang med sin satsning på RME, som er et drivstoff som reduserer CO<sub>2</sub>-utslippet med 93 %. De har 89 biler som benytter denne drivstofftypen.

#### Oppdatert bilpark

Konsernet har en hyppig utskiftingstakt på sine biler, noe som bidrar til reduserte lokale utslipp. I morselskapet er gjennomsnittsalderen på bilene 3,5 år. 2,3 % av kjøretøyene er type Euro 4, 95,5 % er Euro 5 og 2 % er Euro 6. Konsernet har innført hastighetsreduksjon på 550 lastebiler, noe som gir fordeler både når det gjelder miljø og sikkerhet.

Togandelen i Norge har holdt seg på et stabilt nivå, og har gått fra 67,9 prosent i 2013 til 67,8 prosent i 2014 på strekninger der det er mulig å benytte tog. Konsernet jobbet også med pilotprosjekter for å øke andelen gods som overføres fra vei til sjø.

#### Engasjerte medarbeidere

For å engasjere medarbeiderne har konsernet etablert et miljøfond hvor alle ansatte kan søke om støtte til å gjennomføre miljøtiltak. Frem til 2015 har Miljøfondet behandlet 184 søknader, hvorav 75 søknader er innvilget. Tiltakene som har mottatt støtte fra Miljøfondet, har en estimert CO<sub>2</sub>-besparelse på 3844 tonn CO<sub>2</sub>. Miljøfondet har

for eksempel gitt støtte til flere sykkelkampanjer, el-sykler og etablering av ladestasjoner ved våre enheter for å redusere utslipp ved arbeidsreiser.

Konsernet legger vekt på miljøeffektiv kjøring for sjåførere, også de med førerklasse B. Sjåførere for tyngre kjøretøy gjennomfører etterutdanning for yrkessjåførere hvert femte år, hvor miljøeffektiv kjøring er en viktig del. For postbudene er det utviklet et internt opplæringsprogram i samarbeid med ATL (Autoriserte trafikkskolers landsforbund).

I 2014 startet arbeidet med å montere kjørecomputere, som totalt skal monteres i 1200 lastebiler. Dette vil bidra til redusert drivstofforbruk og tomgangskjøring.

Konsernet har utviklet et eget e-læringsprogram om miljø for alle ansatte, skreddersydd for Posten og Bring. Hensikten er å gi grunnleggende opplæring i konsernets miljøarbeid, samt inspirere til å gjøre gode miljøvalg.

Konsernet lanserte i 2014 en kampanje for å redusere tomgangskjøring. Denne fortsetter i 2015. Kampanjen består av skilting ved terminalene og informasjon til sjåførene.

#### Standardisering og sertifisering

Miljøsertifiseringer gir en tydelig dokumentasjon av miljøarbeidet på den enkelte enhet, noe som bidrar til å engasjere medarbeidere. Konsernet har i 2014 sertifisert alle planlagt gjenværende postkontor. Konsernet har 50 miljøfyrtårnsertifiserte enheter, inkludert hovedkontoret. 12 enheter er ISO 4001-sertifisert. Posten leverer klimaregnskap i henhold til Greenhouse Gas Protokoll.

#### Tydelige leverandørkrav

Konsernet stiller tydelige miljøkrav til sine transportleverandører når det gjelder euroklasse, hastighetsbegrensning og opplæring i miljøeffektiv kjøring. Leverandørene må godkjenne konsernets miljøerklæring og besvare en årlig egenvurdering av sin mil-



jøprestasjon. Les mer om konsernets leverandørstyring i integritetsrapporten.

#### Grønne samarbeid

For å løse de store miljøutfordringene konsernet står overfor, er samhandling mellom bedrifter, organisasjoner og myndigheter viktig (G4-16).

Konsernet er tilsluttet International Post Corporation, som ivaretar et internasjonalt bransjesamarbeid. Konsernet er også medlem i Svanens Innkjøperklubb og Grønt Punkt. Posten Norge deltok i utarbeidelse av Oslo Kommunes Energistrategi og er deltaker i «Fremtidens Byer», som er et samarbeid mellom myndighetene og de 13 største byene i Norge om å redusere klimagassutslippene. Konsernet var representert i prosjektet «Grønn Bydistribusjon», som eies av Oslo Kommune og som har som formål om å redusere klimautslipp ved varelevering i Oslo sentrum. I 2014 fortsatte konsernet samarbeidet med Zero på flere områder og er en aktiv deltaker i Zeros Klimalab og prosjektet 0/2030. Andre samarbeidspartnere inkluderer NHO og Sintef.

#### Klimanøytrale tjenester

Konsernet har klimanøytral servicepakke og klimanøytral distribusjon av adresserte

og uadresserte sendinger. De viktigste interne tiltakene for å redusere CO<sub>2</sub>-utslipp for disse tjenestene er å ta i bruk transport uten fossilt drivstoff og gjennomføre kurs i miljøeffektiv kjøring for sjåførere. I dag er det ikke mulig å levere disse tjenestene helt CO<sub>2</sub>-fritt. For å kompensere for restutslippet kjøpes klimakvoter i henhold til forbrukerombudets retningslinjer.

#### Energieffektivisering

Posten kjøpte strøm med opprinnelsesgarantier for Bring Frigo i Sverige i 2014. Dette er kraft som er produsert av fornybare energikilder. Konsernet reduserte i 2014 sitt strømforbruk fra bygninger med 18 %.

#### Blikk mot 2015

I 2015 blir disse temaene viktige:

- Lansere CO<sub>2</sub>-fri brevutlevering flere steder i Norge
- Følge opp effekten av avgiftsendringer på drivstoff, med vekt på tungtransport og biodrivstoff-piloter og -bruk
- Fortsette å erstatte diesel-kjøretøy med el-kjøretøy
- Implementere e-læring om miljø for alle ansatte
- Fortsette å støtte gode miljøtiltak gjennom miljøfondet

## LEDELSE

### Miljø

- Miljøarbeidet er definert som en viktig del av konsernets samfunnsansvar
- Konsernledelsen blir regelmessig orientert om miljøarbeidet hvor fremdrift på sentrale tiltak blir lagt frem.
- Miljøarbeidet er definert i en egen miljøpolicy og strategi. Arbeidet inngår som en del av konsernets risikostyring.
- Konsernet jobber etter miljøhåndlingsplaner i forretningsområdene. Planene viser hvilke miljøtiltak som skal gjennomføres og hvilken CO<sub>2</sub>-effekt tiltakene har.

«Posten Norge ønsker å bidra til utvikling og bruk av grønne løsninger innen tungtransport.»

# Integritetsrapport

## Høye krav til *integritet*

I 2014 har Posten Norge fortsatt arbeidet med å sikre at konsernets høye integritetsstandard er kjent blant alle konsernets medarbeidere og leverandører.

I oktober 2011 lanserte konsernet et integritetsprogram, for å bidra til å styrke konsernets standard for etikk og integritetsrelaterte temaer. Så langt legger Integritetsprogrammet vekt på følgende temaer:

- antikorrupsjon og lovlig konkurranseatferd
- sosial dumping
- informasjonssikkerhet

Med utgangspunkt i disse temaene er det utarbeidet ulike verktøy for medarbeidere og utvalgte samarbeidspartnere.

Disse verktøyene bidrar til at ledere og medarbeidere i konsernet aktivt kan ta eierskap og leve opp til konsernets integritetsstandard.

### Retningslinjer og håndbok

Hele integritetsprogrammet hviler på konsernets etiske retningslinjer som ble vedtatt i 2006. I 2011 og 2012 ble disse igjen distribuert til og gjort kjent for alle ansatte i konsernet, på henholdsvis norsk, svensk eller engelsk, gjennom Post & Bringavisen og Bringnews. Også integritetshåndboken ble distribuert til alle ansatte gjennom disse kanalene i 2011/2012 (G4-S04). Håndboken bygger på de etiske retningslinjene, men går mer i detalj innenfor de temaene som konsernet har valgt å vektlegge i integritetsprogrammet. Alle nye medarbeidere i konsernet får utdelt etiske

retningslinjer og integritetshåndbok når de starter sitt arbeid i konsernet.

Integritetsprogrammet ble kommunisert til og forankret i styret i Posten Norge AS i oktober 2011 (G4-S04). Styret i Posten Norge AS fikk også i 2014 en overordnet redegjørelse for konsernets arbeid med samsunnsansvar og risikostyring.

### E-læringsprogram

Med utgangspunkt i de etiske retningslinjene og integritetshåndboken er det utarbeidet et e-læringsprogram om integritet. Dette tar utgangspunkt i ulike integritetsdilemmaer konsernets medarbeidere kan møte. Målgruppen for e-læringsprogrammet er de av konsernets ansatte som anses mest utsatt for å oppleve typiske risikosituasjoner som omtales i integritetsprogrammet (primærmålgruppen).

I 2014 har ca. 263 medarbeidere gjennomført programmet. Dette tilsvarer ca. 1,3 prosent av antallet medarbeidere totalt i konsernet og ca. 5 prosent av primærmålgruppen. Per divisjon i konsernet fordeler dette seg slik:

Divisjon Post: .....	37
Divisjon Logistikk Norge: .....	35
Divisjon E-handel: .....	0
Divisjon Logistikk Norden: .....	188
Øvrige: .....	3
(G4 – S04)	





#### Spesialtilpasset opplæring

Ledere, staber, salgs- og markedsressurser samt andre som skal fungere som ressurspersoner når det oppstår problemstillinger rundt integritet, må ha opplæring utover e-læringen. Det er derfor utarbeidet et kurs som blir skreddersydd for den konkrete målgruppen, gjennom «klasseromsundervisning». Kursene tar utgangspunkt i e-læringsprogrammet, men går mer i detalj og legger vekt på å diskutere relevante dilemmasituasjoner.

I 2014 har ca. 91 personer deltatt på slik opplæring (G4- S04). Dette tilsvarer ca. 0,45 prosent av antallet medarbeidere totalt i konsernet og ca. 1,8 prosent av primærmålgruppen. Per divisjon i konsernet fordeler dette seg slik:

Divisjon Post: .....	63
(gjennomført i 2012)	
Divisjon Logistikk Norge: .....	0
(gjennomført i 2012)	
Divisjon E-handel: .....	0
(gjennomført i 2012)	
Divisjon Logistikk Norden: .....	28
(G4-S04)	

#### Konsernets varslingsordning

Om medarbeidere opplever, oppdager eller har mistanke om uakseptable forhold, oppfordres de til å melde fra til nærmeste leder.

## ORGANISERING

### Arbeidet

- Konsernstab juridisk har et overordnet ansvar for sikre at integritetsstandarden har riktig innhold og at den er tilstrekkelig kjent i konsernet. Dette innebærer å etablere og vedlikeholde konsernfelles verktøy som skal bidra til forståelsen og etterlevelsen.
- Konsernstab juridisk har ansvaret for å gjennomføre integritetsgjennomgang av utvalgte samarbeidspartnere i tråd med interne retningslinjer. Samme fagstab har ansvar for å forvalte og drifte konsernets felles varslingsordning.
- Et nettverk av lokale ressurspersoner i hver divisjon og datterselskap skal bidra til at konsernfelles verktøy er godt kjent og implementert lokalt.
- Konsernstab Innkjøp sikrer systematikk og konsernfelles løsninger samt koordinerer arbeidet med leverandørstyring i konsernet. Konsernstab Innkjøp følger også opp leverandører med konsernfelles avtaler.
- Ansvaret for oppfølging av transportleverandører ligger i forretningsområdene. Koordinatorer i divisjonene og forretningsområdene følger opp transportleverandører og sikrer at riktig personell involveres i revisjon og forbedringsplaner med leverandører.

Dersom det ikke er mulig eller føles vanskelig, kan alle som er ansatt i konsernet velge å kontakte konsernets varslingsordning. Denne ble etablert i 2006 i Posten Norge AS. Gjennom implementeringen av integritetsprogrammet ble det i 2014 tydeliggjort at dette er en konsernfelles varslingsordning som alle medarbeidere i konsernet kan benytte, uavhengig av hvilket land og selskap de er tilknyttet.

Varslingsordningen er lett tilgjengelig og kan nås både via e-post, telefon og post. Kontaktdetaljene ble distribuert i 2011 og i 2012 gjennom integritetshåndboken, og på nytt i 2013 og 2014 gjennom ulike opplæringsstiltak. Informasjon ligger også tilgjengelig på konsernets intranett.

Konsernets varslingsordning sikrer svarlig saksbehandling, både knyttet til varsleren og til den eller det som det varsles om. Det er utarbeidet rutiner for oppfølging av alle saker, ikke minst for å sikre at varsleren ikke blir utsatt for negativ atferd i etterkant.

I 2014 mottok konsernets varslingsordning 5 varsler som ble undersøkt og vurdert. Ingen av disse sakene gjaldt påstand om brudd på regelen om korrupsjon (G4-S05). I tillegg til de sakene som ble varslet til og undersøkt i konsernets varslingsordning, ble det avdekket én mulig korrupsjonssak. Det var i denne mistanke om at en medarbeider i et norsk datterselskap hadde mottatt økonomiske fordeler for å tildele kontrakter til leverandører. Arbeidsforholdet til vedkommende ble avsluttet i 2013. Vedkommende ble i 2014 frifunnet i Oslo tingrett for det samme forholdet.

Konsernets varslingsordning rapporterer halvårlig til revisjonsutvalget i Posten Norge AS. Rapporten oppsummerer antall og type varsler, utfallet av varslene, samt hvilke tiltak og aktiviteter som er satt i gang og gjennomført.

#### Konkurransereglene

Et av formålene til konsernets integritetsprogram er å sikre at alle medarbeidere og andre som arbeider for konsernet, har tilstrekkelig kunnskap om og etterlever konkurransereglene. I 2013 og 2014 er arbeidet med dette videreutviklet gjennom egen tema-håndbok, kompetanseoverføringsprogram om ulike konkurranserettslige aspekter og dilemmatrening. Konsernadvokatene skal kvalitetssikre alle avtaler som kan reise konkurranserettslige spørsmål.

Posten ble i 2013 ilagt en bot fra EF-

TA-domstolen på MEUR 11,1 for brudd på reglene om misbruk av sin dominerende stilling. Boten relaterte seg til klausuler om eksklusivitet knyttet til Post i Butikk i perioden 2000 - 2006.

Det tyske logistikksekskapet Schenker har i kjølvannet av EFTA-domstolens dom fremmet et erstatningskrav mot Posten. Oslo Tingrett har stilt saken i bero i påvente av andre rettsprosesser. Posten fastholder at erstatningskravet er grunnløst (G4-S07).

Konsernets datterselskap, Bring Citymail, har saksøkt Post Danmark med krav om erstatning, for brudd på konkurransereglene i Danmark. Kravet relaterer seg til økonomisk tap som følge av at Post Danmark misbrakte sin markedsposisjon i det danske markedet innenfor direct mail og magasinpost, i den perioden Bring Citymail etablerte og drev konkurrerende virksomhet i Danmark.

#### Risikoanalyse

Etterlevelse av integritetsstandarder er en del av den generelle risikoanalysen i konsernet. I den forbindelse har alle konsernets divisjoner (herunder datterselskaper) analysert og rapportert risiko knyttet til brudd på korrupsjonsregelen (G4-S03). Ingen særskilte risikopunkter ble identifisert.

#### Personopplysninger

Behandling av opplysninger om personer og foretak inngår som en viktig del av Postens virksomhet. Konsernet har derfor stor oppmerksomhet rettet mot etterlevelse av personvernregler, for å sikre at opplysningene vi benytter, er i henhold til gjeldende lovverk. I 2014 har konsernet ikke mottatt noen klager fra offentlig myndighet for brudd på personvernreglene eller for tap av kundedata (G4-PR8). I 2014 har konsernet videreutviklet arbeidet med å sikre god internkontroll knyttet til alle personopplysninger som konsernet håndterer.

#### Integritetsmål i 2015

Som i 2013 har hovedfokuset i 2014 vært å implementere integritetsprogrammets verktøy. Denne prosessen er nå i stor grad fullført. Fokus for 2015 og videre vil være å etablere klare handlingsregler og aktivitetsplaner for å sikre og styrke bevisstheten om integritetsprogrammet i hele konsernet. Det er etablert et «aktivitetshjul» med tydelige handlinger knyttet til alle elementer som inngår i beste praksis knyttet til integritet: skriftlige retningslinjer, ledelsesforankring,

integritetsgjennomgang, opplæring og kommunikasjon, overvåking samt kontroll og risikovurdering. Konsernet har kommet langt i arbeidet med å etterleve beste praksis innenfor de ulike elementene, men i takt med at beste praksis stadig utvikler seg, må også konsernet utvikle seg. Å identifisere og å gjennomføre disse tiltakene vil være hovedfokus i integritetsarbeidet i 2015 og 2016.

#### Ledende leverandørstyring

I 2014 vedtok konsernet en tydelig strategi for leverandørstyring for 2014–2016. Konsernet har videreutviklet sin posisjon blant de ledende på risikostyring av leverandører innen post-, transport- og logistikkbransjene i Norden.

Som en del av strategien er det utarbeidet klare kriterier for når det skal utføres integritetsgjennomganger av samarbeidspartnere før en avtale blir inngått. I 2014 ble det utviklet en prosess for hvordan integritetsgjennomganger av leverandører skal gjennomføres. De leverandørene som etter de fastsatte kriteriene representerer størst integritetsrisiko, vil bli prioritert i dette arbeidet. Arbeidet med integritetsgjennomganger videreføres med full tyngde i 2015.

Det er i tillegg utviklet verktøy for kontrollaksjoner blant transportleverandører. Videre er det gjennomført pilotanskaffelser hvor leverandører er pre-kvalifisert med bakgrunn i deres evne til å etterleve konsernets minimumskrav beskrevet i «Etisk standard for leverandører».

I alle anskaffelsene gjennomført av Konsernstab Innkjøp i 2014, har leverandører blitt evaluert etter kriterier for miljø (G4-EN32), samfunnskonsekvenser (G4-SO09), menneskerettigheter (G4-HR10) og arbeidspraksis (G4-LA14). Totalt signerte Konsernstab Innkjøp 52 innkjøpsavtaler i 2014.

451 leverandører har i 2014 levert egenrapportering og blitt vurdert etter miljøkonsekvenser (EN-33a) og etterlevelse av konsernets etiske standard for leverandører (G4-SO10a, G4-HR11a, LA-15a). 381 av disse leverandørene tilhører transport- og logistikkbransjer, mens 70 av leverandørene tilhører andre bransjer. 330 av leverandørene har hovedkontor i Norden, 118 øvrige Europa og 3 i andre land.

I tidsrommet 2012–2014 har totalt 1003 leverandører levert egenrapportering. Dette utgjør 46 % av alle leverandørene

med omsetning på over 500 000 NOK per år til konsernets virksomheter.

Gjennom innlevering av egenrapportering får konsernets leverandører kjennskap til hvilke krav og forventninger som konsernet stiller til leverandørene innenfor området anti-korrupsjon. Slike krav og forventninger kommer til uttrykk gjennom konsernets etiske standard som leverandører signerer som en del av egenrapporteringen (G4-SO4).

290 veitransportleverandører er identifisert til å ha potensielt negative miljøkonsekvenser, som i hovedsak stammer fra veitransport. Dette gjelder utslipp av drivhusgasser som bidrar til global oppvarming, utslipp av luftforurensende gasser som bidrar til dårligere nærmiljø samt trafikkstøy. Det ble ikke avtalt forbedringer eller terminert avtaleforhold med noen leverandører på bakgrunn av miljøkonsekvenser (G4-EN33).

#### Høye etiske krav

19 transportleverandører er i 2014 revidert på bakgrunn av etterlevelse av konsernets etiske standard for leverandører (G4-EN32, G4-SO09, G4-LA14, G4-HR10).

Det er gjennomført 2 uanmeldte kontrollaksjoner knyttet til denne etiske standarden (G4-SO09, G4-LA14, G4-SO09, G4-LA14, G4-HR10).

Ingen leverandører er identifisert til å ha betydelige faktiske og potensielt negative konsekvenser for menneskerettighetene (G4-HR11). 8 av de reviderte transportleverandørene (42 prosent) er identifisert til å ha betydelige faktiske eller potensielt negative konsekvenser for samfunnet og/eller arbeidspraksisen (G4-EN32, G4-SO09, G4-LA14, G4-HR10). Disse konsekvensene gjelder leverandørers håndtering av arbeidstakerrettigheter og øvrig forretningspraksis (G4-SO10c og G4-LA15c).

For 12 av de reviderte leverandørene (63 prosent) ble det vedtatt forbedringsplaner knyttet til arbeidstakerrettigheter og/eller forretningspraksis. For 3 av de reviderte leverandørene (16 prosent) ble leverandørforholdet terminert med begrunnelse i manglende ivaretagelse av arbeidstakerrettigheter og/eller forretningspraksis (G4-EN32, G4-SO09, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR10).

#### Veien videre

I 2015 skal konsernet videreføre arbeidet med leverandørstyring. Konsernledelsen skal i tillegg vedta en oppdatert målsetning og strategi for leverandørstyring.

## LEDELSESTILNÆRMING

### Integritet

- Integritet og leverandørstyring står høyt på agendaen i konsernet.
- Konsernledelsen blir jevnlig oppdatert på status, risikobilde og pågående initiativer innen arbeidet med etterlevelse av integritetsstandarder og leverandørstyringen i konsernet.
- De overordnede prinsippene for arbeidet med integritet er nedfelt i konsernets etiske retningslinjer og i en egen konsernpolicy om samfunnsansvar. Prinsippene er videre operasjonalisert gjennom handlingsregler og konsernfelles verktøy.
- Opplæring av ledere og andre nøkkelpersoner blir jevnlig foretatt for å sikre et høyt kompetansenivå internt i organisasjonen.
- Alle leverandører som har avtale med konsernet skal signere «Etisk standard for leverandører», som angir hvilke minimumskrav konsernet stiller til sine leverandører, samt HMS og miljøerklæring. De største veitransportleverandørene skal i tillegg signere en transportmiljøerklæring.





Bli med oss  
på veien *videre*

Posten Norge AS, postboks 1500 Sentrum, 0001 Oslo  
Telefon: 23149000, [www.postennorge.no](http://www.postennorge.no)

# Regnskap

## Resultatregnskap

BELØP I MILL. KRONER

Posten Norge AS

Konsern

2012	2013	2014		Note	2014	2013	2012
<b>12 498</b>	<b>12 826</b>	<b>12 580</b>	<b>Driftsinntekter</b>	<b>1</b>	<b>24 404</b>	<b>23 557</b>	<b>22 925</b>
1 642	1 713	1 782	Vare- og tjenestekostnader		9 174	8 212	8 142
6 894	7 023	7 020	Lønn og personalkostnader	2	9 600	9 631	9 237
443	437	451	Avskrivninger	8 , 9	790	750	719
80	105	3	Nedskrivninger	8 , 9	282	245	199
2 717	2 689	2 645	Andre driftskostnader	4	3 907	3 840	3 712
<b>11 776</b>	<b>11 967</b>	<b>11 902</b>	<b>Driftskostnader</b>		<b>23 753</b>	<b>22 678</b>	<b>22 009</b>
(465)	(283)	(125)	Andre inntekter og (kostnader)	5	66	(218)	(364)
			Inntekt på investeringer etter egenkapitalmetoden	10	126	(22)	81
<b>258</b>	<b>575</b>	<b>553</b>	<b>Driftsresultat</b>		<b>844</b>	<b>641</b>	<b>634</b>
460	462	546	Finansinntekter	6	354	450	410
455	568	603	Finanskostnader	6	477	472	496
<b>5</b>	<b>(106)</b>	<b>(57)</b>	<b>Netto finans(kostnader)</b>		<b>(123)</b>	<b>(22)</b>	<b>(86)</b>
<b>263</b>	<b>469</b>	<b>496</b>	<b>Resultat før skatt</b>		<b>720</b>	<b>619</b>	<b>547</b>
105	32	163	Skattekostnad	7	271	108	150
<b>157</b>	<b>438</b>	<b>333</b>	<b>Årsresultat</b>		<b>449</b>	<b>512</b>	<b>398</b>
			Kontrollerende eierinteressers andel av årsresultatet		447	510	397
			Ikke- kontrollerende eierinteressers andel av årsresultatet		2	2	1

## Foreslåtte overføringer og disponeringer

(199)	(256)	(225)	Utbytte
(20)			Konsernbidrag

---



# Oppstilling av totalresultat

BELØP I MILL. KRONER

Posten Norge AS

Konsern

2012	2013	2014		2014	2013	2012
<b>157</b>	<b>438</b>	<b>333</b>	<b>Årsresultat</b>	<b>449</b>	<b>512</b>	<b>398</b>
<b>Poster som ikke vil bli reklassifisert til resultat</b>						
<b>Pensjon</b>						
151	(22)	3	Estimatavvik	(56)	(2)	174
(42)	6	(1)	Skatt	13	2	(49)
	(20)		Endret skattesats		(20)	
<b>109</b>	<b>(36)</b>	<b>2</b>	<b>Sum poster som ikke vil bli reklassifisert til resultat</b>	<b>(43)</b>	<b>(20)</b>	<b>125</b>
<b>Poster som vil bli reklassifisert til resultat</b>						
<b>Omregningsdifferanser</b>						
			Resultat sikring av utenlandske enheter	(9)	(142)	19
			Skatt	3	38	(5)
			Omregningsdifferanser fra utenlandske enheter	43	190	(42)
<b>Kontantstrømsikring</b>						
(17)	(28)	(17)	Verdiendringer	(17)	(28)	(17)
12	34	20	Overført til resultat	20	34	12
1	(2)	(1)	Skatt	(1)	(2)	1
<b>(4)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>Sum poster som vil bli reklassifisert til resultat</b>	<b>38</b>	<b>91</b>	<b>(32)</b>
			Utvidet resultat fra investeringer etter egenkapitalmetoden	(57)	43	(17)
<b>105</b>	<b>(32)</b>	<b>4</b>	<b>Utvidet resultat</b>	<b>(62)</b>	<b>114</b>	<b>76</b>
<b>262</b>	<b>407</b>	<b>336</b>	<b>Totalresultat</b>	<b>387</b>	<b>625</b>	<b>474</b>
<b>Totalresultat fordeler seg som følger</b>						
			Kontrollerende eierinteresser	386	623	473
			Ikke-kontrollerende eierinteresser	1	2	1
				<b>387</b>	<b>625</b>	<b>474</b>

# Balanse

BELØP I MILL. KRONER

Posten Norge AS

Konsern

31.12.12	31.12.13	31.12.14		Note	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>EIENDELER</b>							
731	586	528	Immaterielle eiendeler	8	2 720	2 973	3 136
385	395	323	Utsatt skattefordel	7	420	477	446
942	985	1 172	Varige driftsmidler	9	4 914	4 615	4 178
3 744	3 749	3 633	Investeringer i datterselskap	10 , 18			
1 462	1 780	317	Investeringer i tilknyttede selskap og felleskontrollert virksomhet	10	369	1 851	1 551
2 239	1 835	1 523	Rentebærende langsiktige fordringer	11	7	7	2
18	18	101	Andre finansielle anleggsmidler	18	105	45	25
<b>9 523</b>	<b>9 348</b>	<b>7 598</b>	<b>Anleggsmidler</b>		<b>8 536</b>	<b>9 969</b>	<b>9 338</b>
23	16	10	Varebeholdninger		24	28	34
1 389	1 541	1 552	Rentefrie kortsiktige fordringer	12	4 058	3 657	3 459
816	1 179	1 710	Rentebærende kortsiktige fordringer	11	175	224	292
1 923	1 690	1 948	Likvide midler	13	2 073	1 791	2 089
<b>4 151</b>	<b>4 426</b>	<b>5 221</b>	<b>Omløpsmidler</b>		<b>6 330</b>	<b>5 699</b>	<b>5 874</b>
<b>8</b>		<b>1 462</b>	<b>Eiendeler holdt for salg</b>	10	<b>1 512</b>	<b>6</b>	<b>15</b>
<b>13 682</b>	<b>13 773</b>	<b>14 281</b>	<b>Eiendeler</b>		<b>16 377</b>	<b>15 674</b>	<b>15 227</b>
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>							
3 120	3 120	3 120	Aksjekapital		3 120	3 120	3 120
992	992	992	Overkurs		992	992	992
1 211	1 359	1 438	Annen egenkapital		2 124	2 004	1 631
(37)	(33)	(31)	Andre reserver		(31)	(33)	(37)
			Minoritetsinteresser		(1)	(1)	(3)
<b>5 286</b>	<b>5 438</b>	<b>5 519</b>	<b>Egenkapital</b>	14	<b>6 205</b>	<b>6 081</b>	<b>5 703</b>
<b>1 152</b>	<b>1 031</b>	<b>941</b>	<b>Avsetninger for forpliktelser</b>	15	<b>1 439</b>	<b>1 450</b>	<b>1 426</b>
1 805	1 926	1 864	Rentebærende langsiktig gjeld	16	1 904	1 973	1 870
1	61	63	Rentefri langsiktig gjeld	17	63	61	1
<b>1 806</b>	<b>1 987</b>	<b>1 927</b>	<b>Langsiktig gjeld</b>		<b>1 967</b>	<b>2 034</b>	<b>1 871</b>
2 320	2 202	2 664	Rentebærende kortsiktig gjeld	16	1 626	1 232	1 339

2 814	2 920	3 137	Rentefri kortsiktig gjeld	17,15	4 951	4 627	4 524
304	194	93	Betalbar skatt	7	189	249	358
<b>5 438</b>	<b>5 316</b>	<b>5 895</b>	<b>Kortsiktig gjeld</b>		<b>6 766</b>	<b>6 108</b>	<b>6 221</b>
<b>Gjeld holdt for salg</b>							<b>7</b>
<b>13 682</b>	<b>13 773</b>	<b>14 281</b>	<b>Egenkapital og gjeld</b>		<b>16 377</b>	<b>15 674</b>	<b>15 227</b>

# Kontantstrømoppstilling

BELØP I MILL. KRONER

Posten Norge AS

Konsern

2012	2013	2014		Note	2014	2013	2012
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>							
668	1 201	900	Tilført fra årets virksomhet *)		1 457	1 455	1 083
21	(861)	(436)	Endringer i arbeidskapital		(297)	(115)	(390)
245	(34)	12	Endringer i andre tidsavgrensingsposter		14	(16)	214
<b>934</b>	<b>307</b>	<b>475</b>	<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>		<b>1 175</b>	<b>1 324</b>	<b>906</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>							
(172)	(21)	(252)	Investeringer i datterselskaper, eksklusive kontantbeholdning ved oppkjøp	23	(86)	(3)	(126)
(322)	(428)	(552)	Investeringer i varige driftsmidler/IT-utvikling m.v.	8 , 9	(1 081)	(1 092)	(593)
	(317)		Investering i tilknyttede selskap		(6)	(317)	
	8	162	Salg av datterselskaper, eksklusive kontantbeholdning ved salg	23	162		
	9	1	Salg av varige driftsmidler		44	10	24
	38	43	Mottatt utbytte		46		
(220)	367	273	Endringer i andre anleggsmidler		25	15	51
<b>(713)</b>	<b>(345)</b>	<b>(325)</b>	<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>(897)</b>	<b>(1 387)</b>	<b>(644)</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>							
	535	550	Opptak av langsiktig og kortsiktig gjeld	16	550	589	
(1)	(451)	(186)	Nedbetaling av langsiktig og kortsiktig gjeld		(289)	(570)	(137)
			Innbetalt konsernbidrag/utbytte				2
(389)	(279)	(256)	Utbetalt konsernbidrag/utbytte	14	(256)	(254)	(277)
<b>(390)</b>	<b>(195)</b>	<b>108</b>	<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>4</b>	<b>(235)</b>	<b>(412)</b>
<b>(170)</b>	<b>(233)</b>	<b>258</b>	<b>Sum endring i likvide midler</b>		<b>282</b>	<b>(298)</b>	<b>(149)</b>
2 093	1 923	1 690	Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		1 791	2 089	2 238
<b>1 923</b>	<b>1 690</b>	<b>1 948</b>	<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	13	<b>2 073</b>	<b>1 791</b>	<b>2 089</b>
*) Dette taller fremkommer slik:							
263	511	496	Resultat før skatt		720	619	547

523	543	454	+ Av- og nedskrivninger immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	8 , 9	1 072	995	918
125	262	217	+ Nedskrivning aksjer	10			
			+/- Resultatandel tilknyttede selskaper	10	(126)	22	(81)
7	10	(20)	+/- Urealiserte finansposter		71	(105)	42
40	16	16	+/- Netto rentekostnader/(renteinntekter)	6	68	5	38
(316)	(166)	(194)	- Utbetalt skatt		(260)	(216)	(344)
161	140	121	+ Renter mottatt		56	74	77
(133)	(111)	(122)	- Renter betalt		(102)	(116)	(120)
(2)	(9)	(68)	-/+ Øvrige urealiserte driftskostnader/(inntekter)		31	175	15
	5		- Tap/(gevinst) ved salg av anleggsmidler		(73)	1	(9)
<b>668</b>	<b>1 201</b>	<b>900</b>	<b>= Tilført fra årets virksomhet</b>		<b>1 457</b>	<b>1 455</b>	<b>1 083</b>

---

# Egenkapitaloppstilling

BELØP I MILL. KRONER

Posten Norge AS

	Aksjekapital	Overkurs	Andre reserver	Annen egenkapital	Total egenkapital
<b>Egenkapital 01.01.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(30)</b>	<b>1 221</b>	<b>5 303</b>
Årsresultat Posten Norge AS				157	157
Utvidet resultat			(4)	109	105
<b>Totalresultat</b>			<b>(4)</b>	<b>266</b>	<b>262</b>
Utbetalt utbytte				(276)	(276)
Øvrige endringer i egenkapitalen			(3)		(3)
<b>Egenkapital 31.12.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>	<b>1 211</b>	<b>5 286</b>
<b>Egenkapital 01.01.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>	<b>1 211</b>	<b>5 286</b>
Årsresultat Posten Norge AS				438	438
Utvidet resultat			4	(36)	(32)
<b>Totalresultat</b>			<b>4</b>	<b>402</b>	<b>406</b>
Utbetalt utbytte				(254)	(254)
<b>Egenkapital 31.12.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>	<b>1 358</b>	<b>5 438</b>
<b>Egenkapital 01.01.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>	<b>1 358</b>	<b>5 438</b>
Årsresultat Posten Norge AS				332	332
Utvidet resultat			2	2	4
<b>Totalresultat</b>			<b>2</b>	<b>334</b>	<b>336</b>
Utbetalt utbytte				(256)	(256)
<b>Egenkapital 31.12.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(31)</b>	<b>1 437</b>	<b>5 519</b>

Konsern

Kontrollerende eierinteresser					Total	Ikke-kontrollerende eierinteresser	Total egenkapital
Aksjekapital	Overkurs	Andre reserver	Annen egenkapital				



<b>Egenkapital 01.01.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(30)</b>	<b>1 438</b>	<b>5 520</b>	<b>(2)</b>	<b>5 517</b>
Årets resultat Konsern				397	397	1	398
Utvidet resultat			(4)	80	76		76
<b>Totalresultat</b>			<b>(4)</b>	<b>477</b>	<b>473</b>	<b>1</b>	<b>474</b>
Utbetalt utbytte				(276)	(276)	(1)	(277)
Øvrige endringer i egenkapital			(3)	(7)	(10)		(10)
<b>Egenkapital 31.12.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>	<b>1 631</b>	<b>5 706</b>	<b>(3)</b>	<b>5 703</b>
<b>Egenkapital 01.01.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>	<b>1 631</b>	<b>5 706</b>	<b>(3)</b>	<b>5 703</b>
Årets resultat Konsern				510	510	2	512
Utvidet resultat			4	110	114		114
<b>Totalresultat</b>			<b>4</b>	<b>620</b>	<b>624</b>	<b>2</b>	<b>625</b>
Utbetalt utbytte				(254)	(254)		(254)
Øvrige endringer i egenkapital				7	7		7
<b>Egenkapital 31.12.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>	<b>2 005</b>	<b>6 082</b>	<b>(1)</b>	<b>6 081</b>
<b>Egenkapital 01.01.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>	<b>2 005</b>	<b>6 082</b>	<b>(1)</b>	<b>6 081</b>
Årets resultat Konsern				448	448	1	449
Utvidet resultat			2	(64)	(62)		(62)
<b>Totalresultat</b>			<b>2</b>	<b>384</b>	<b>386</b>	<b>1</b>	<b>387</b>
Utbetalt utbytte				(257)	(257)	(1)	(257)
Øvrige endringer i egenkapitalen				(7)	(7)		(7)
<b>Egenkapital 31.12.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(31)</b>	<b>2 124</b>	<b>6 206</b>	<b>(1)</b>	<b>6 205</b>

Se [note 14](#) for flere detaljer.

# Styrets erklæring

Styret bekrefter at årsregnskapet, etter vår beste overbevisning, er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av konsernets og morselskapets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet.

Styret bekrefter også at årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til konsernet og morselskapet, samt en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer selskapet står overfor.

**Oslo 26. mars 2015**



Idar Kreutzer (leder)

Terje Wold

Jørgen Randers

Randi B. Sætershagen (nestleder)

Odd Christian Øverland

Siv Ryan Andersen

Anne Britt Berentsen

Paul Magnus Gamlemshaug

Dag Mejdell (konsernsjef)

Gøril Hannås

Ann-Elisabeth Wirgeness

# Revisjonsberetning

[Åpne PDF](#) av den originale revisors beretning med signatur.

## Til generalforsamlingen i Posten Norge AS

### REVISORS BERETNING

#### Uttalelse om årsregnskapet

Vi har revidert årsregnskapet for Posten Norge AS, som består av selskapsregnskap og konsernregnskap. Selskapsregnskapet og konsernregnskapet består av balanse per 31. desember 2014, oppstilling over totalresultat, egenkapitaloppstilling og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen, og en beskrivelse av vesentlige anvendte regnskapsprinsipper og andre noteopplysninger.

#### *Styrets og konsernsjefs ansvar for årsregnskapet*

Styret og konsernsjef er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU, og for slik intern kontroll som styret og konsernsjef finner nødvendig for å muliggjøre utarbeidelsen av et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil.

#### *Revisors oppgaver og plikter*

Vår oppgave er å gi uttrykk for en mening om dette årsregnskapet på bakgrunn av vår revisjon. Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder International Standards on Auditing. Revisjonsstandardene krever at vi etterlever etiske krav og planlegger og gjennomfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon.

En revisjon innebærer utførelse av handlinger for å innhente revisjonsbevis for beløpene og opplysningene i årsregnskapet. De valgte handlingene avhenger av revisors skjønn, herunder vurderingen av risikoene for at årsregnskapet inneholder vesentlig feilinformasjon, enten det skyldes misligheter eller feil. Ved en slik risikovurdering tar revisor hensyn til den interne kontrollen som er relevant for selskapets utarbeidelse av et årsregnskap som gir et rettviseende bilde. Formålet er å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets interne kontroll. En revisjon omfatter også en vurdering av om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimatene utarbeidet av ledelsen er rimelige, samt en vurdering av den samlede presentasjonen av årsregnskapet.

Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon om selskapsregnskapet og vår konklusjon om konsernregnskapet.

#### *Konklusjon*

Etter vår mening er årsregnskapet for Posten Norge AS avgitt i samsvar med lov og forskrifter og

gir et rettviseende bilde av selskapets og konsernets finansielle stilling per 31. desember 2014 og av deres resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU.

Uttalelse om øvrige forhold

*Konklusjon om årsberetningen og om redegjørelser om foretaksstyring og samfunnsansvar*

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen og i redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til disponering av resultatet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

*Konklusjon om registrering og dokumentasjon*

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at styret og konsernsjef har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringsskikk i Norge.

Oslo, 26. mars 2015

Ernst & Young AS

Eirik Tandrevold

statsautorisert revisor

# Noter

## Regnskapsprinsipper

Posten Norge ble etablert som selskap den 01.12.1996 og er i dag et norskregistrert aksjeselskap med staten ved Samferdselsdepartementet som eneste aksjeeier. Posten Norge AS har adresse Biskop Gunnerus gt. 14, 0001 Oslo.

Konsernregnskapet og selskapsregnskapet til Posten Norge AS er utarbeidet i samsvar med gjeldende internasjonale regnskapsstandarder (IFRS) og fortolkninger fra IFRS fortolkningskomité (IFRIC), som er fastsatt av International Accounting Standards Board og vedtatt av EU.

Regnskapet er basert på et historisk kost-prinsipp, med unntak av finansielle eiendeler tilgjengelig for salg og finansielle eiendeler og forpliktelser (herunder derivater) til virkelig verdi over resultatet som er vurdert til virkelig verdi.

Utarbeidelse av regnskap i henhold til IFRS krever bruk av regnskapsmessige estimater. Videre krever anvendelse av konsernets regnskapsprinsipper at ledelsen må utøve skjønn. Områder med høy grad av skjønnsmessige vurderinger, høy kompleksitet, eller områder hvor forutsetninger og estimater er vesentlig for konsernet er beskrevet i punkt 3.

Regnskapet er presentert i norske kroner (NOK), avrundet til nærmeste million, dersom ikke annet er angitt. Som følge av avrunding, kan tallene i en eller flere linjer eller kolonner i konsernregnskapet ikke summere seg til totalen i linjen eller kolonnen.

### 1. Endringer i regnskapsprinsipper og noteopplysninger samt justering av feil i tidligere regnskapsperioder

Regnskapsprinsippene som er anvendt er konsistente med tidligere år. I tillegg har konsernet implementert følgende nye og reviderte standarder og fortolkninger utgitt av IASB og vedtatt av EU som er relevant for virksomheten og har trådt i kraft for regnskapsåret som begynte 1. januar 2014.

#### 1.1 IFRS 10 Konsernregnskap og IAS 27 Separat finansregnskap

IFRS 10 *Konsernregnskap* erstattet de delene av IAS 27 *Separat finansregnskap* som omhandlet konsoliderte regnskaper, og SIC-12 *Konsolidering – foretak for særskilt formål*. IFRS 10 benytter kontrollbegrepet som det avgjørende kriteriet for å bestemme om et selskap skal inkluderes i konsernregnskapet. Standarden gir utvidet veiledning til vurderingen av om kontroll er til stede i de tilfeller hvor dette er vanskelig. Konsernet har evaluert hvilke foretak som skal konsolideres etter IFRS 10. Endringen har ikke vesentlig effekt på konsernregnskapet.

#### 1.2 IFRS 11 Felleskontrollerte ordninger

IFRS 11 *Felleskontrollerte ordninger* erstattet IAS 31 *Andeler i felleskontrollert virksomhet*, samt SIC-13 *Felleskontrollerte foretak - ikke-monetære overføringer fra deltakere*. Fellesordninger deles i to ulike slag: Felleskontrollerte driftsordninger og Felleskontrollerte virksomheter. En deltaker i felles drift regnskapsfører sin andel av eiendeler, gjeld, inntekter og kostnader. Felleskontrollerte virksomheter

regnskapsføres etter egenkapitalmetoden. Den såkalte bruttometoden eller proporsjonal konsolidering er ikke lenger tillatt. Endringen har ikke vesentlig effekt på konsernregnskapet.

### 1.3 IFRS 12 Opplysninger om interesser i andre foretak

IFRS 12 *Opplysninger om interesser i andre foretak* gir opplysningskrav for eierinteresser i andre enheter og erstattet opplysningskrav som tidligere fulgte av IAS 27 *Separat finansregnskap*, IAS 28 *Investeringer i tilknyttede foretak og felleskontrollert virksomhet*, og IAS 31 *Andeler i felleskontrollert virksomhet*. I tillegg er det introdusert en rekke nye opplysningskrav. Endringene har ikke betydning for konsernets balanseoppstilling eller resultat, men krever mer omfattende noteopplysninger, se note 10.

### 1.4 IAS 32 Finansielle instrumenter – Presentasjon

Endringene i IAS 32 *Finansielle instrumenter - Presentasjon* klargjør når nettopresentasjon av finansielle eiendeler og forpliktelser kan foretas. Retten til motregning kan ikke være betinget av en framtidig hendelse. Motregningen må også være juridisk håndhevbar i alle situasjoner (ordinær drift, mislighold, insolvens eller konkurs) som selskapet og motparter kan komme i. Endringen vurderer også oppgjørsmekanismer. Endringen har ikke vesentlig effekt på konsernregnskapet.

### 1.5 IAS 36 Verdifall på eiendeler

Endringene i IAS 36 *Verdifall på eiendeler* fjerner opplysningskrav om gjenvinnbart beløp for enkelte kontantgenererende enheter som ved en inkurie hadde blitt inkludert i IAS 36 ved implementeringen av IFRS 13. Endringen har ikke vesentlig effekt på konsernregnskapet.

### 1.6 IAS 39 Finansielle instrumenter – innregning og måling

Endringene i IAS 39 *Finansielle instrumenter - innregning og måling* om motpartendring for derivater og videreføring av sikringsbokføring behandler lovendringer som innfører krav om oppgjørssentraler for bilaterale avtaler. I henhold til IAS 39 ville motpartsending til en oppgjørssentral føre til opphør av sikringsbokføringen. Endringen fører til at sikringsbokføring ikke opphører når motpartsending av et sikringsinstrument oppfyller spesifikke kriterier. Endringen har ikke vesentlig effekt på konsernregnskapet.

### 1.7 Justering av feil i tidligere regnskapsperioder

En feil i en tidligere periode korrigeres ved tilbakevirkende omarbeiding. Årets gjennomgang av pensjonsordninger og tilhørende beregnede forpliktelser har resultert i endring i de beregnede pensjonsforpliktelsene for 2013. Dette påvirker både morselskapets og konsernets balanser i 2013 med 43 mill. kroner (reduisert forpliktelse). Det har i tillegg blitt identifisert en feilføring knyttet til lønns og personalkostnader i morselskapet som har medført en justering av linjen «Lønn og personalkostnader» i 2013 på 42 mill. kroner (økt kostnad).

## 2. Vedtatte standarder som ikke er trådt i kraft eller manglet godkjenning av EU

Følgende standarder og uttalelser som er relevante for Posten er utstedt, men var ikke trådt i kraft eller manglet godkjenning av EU for regnskapsåret 2014:

### 2.1. IFRS 9 Finansielle instrumenter

Endelig versjon av IFRS 9 *Finansielle instrumenter* ble utgitt i juli 2014, reflekterer alle faser av IASB's prosjekt for finansielle instrumenter og erstatter IAS 39 *Finansielle instrumenter – Innregning og*



*måling* og alle tidligere versjoner av IFRS 9. Standarden introduserer nye krav til klassifikasjon og måling, verdifall og sikringsbokføring.

Etter IFRS 9 skal finansielle eiendeler klassifiseres i tre kategorier: virkelig verdi over utvidet resultat, virkelig verdi over resultatet og amortisert kost. Målekategori bestemmes ved førstegangsregnskapsføring av eiendelen. Klassifiseringen avhenger av enhetens forretningsmodell for styring av sine finansielle instrumenter og karakteristikken av kontantstrømmene til det enkelte instrumentet.

Egenkapitalinstrumenter skal i utgangspunktet måles til virkelig verdi over resultatet. Foretaket kan velge å presentere verdiendringene over utvidet resultat, men valget er bindende, og ved senere salg kan ikke gevinst/tap reklassifiseres over resultatet. Verdifall som skyldes kredittrisiko skal nå innregnes basert på forventet tap i stedet for dagens modell der tap må være pådratt.

For finansielle forpliktelser viderefører standarden stort sett kravene i IAS 39. Den største endringen er at i tilfeller der virkelig verdi-oppsjonen er tatt i bruk for en finansiell forpliktelse, skal endringer i virkelig verdi som skyldes endring i egen kredittrisiko innregnes i utvidet resultat.

IFRS 9 forenkler kravene til sikringsbokføring ved at sikringseffektiviteten knyttes nærmere ledelsens risikostyring og gir større rom for vurdering. Sikringsdokumentasjon kreves fortsatt.

Standarden trer i kraft for regnskapsåret 2018, men tidlig anvendelse er tillatt. Konsernet har ikke fullt ut vurdert virkningen av IFRS 9.

## 2.2 IFRS 15 Inntekter fra kundekontrakter

IFRS 15 *Inntekter fra kundekontrakter* erstatter IAS 18 *Driftsinntekter* og IAS 11 *Anleggskontrakter* og tilhørende tolkninger. Prinsippene i IFRS 15 medfører en mer strukturert fremgangsmåte for måling og innregning av inntekter. Inntekt regnskapsføres når en kunde oppnår kontroll over en vare eller tjeneste, og dermed har muligheten til å bestemme bruken av og kan motta fordelene fra varen eller tjenesten.

Standarden trer i kraft for regnskapsåret 2017, men tidlig anvendelse er tillatt. Konsernet har ikke fullt ut vurdert virkningen av IFRS 15.

## 2.3 IFRIC 21 Avgifter

IFRIC 21 *Avgifter* fastsetter regnskapsføringen av en plikt til å betale en avgift som faller innenfor virkeområdet til IAS 37 *Avsetninger, betingede forpliktelser og betingede eiendeler*. Fortolkningen omhandler hva den utløsende hendelsen er, som medfører at avgiften skal innregnes som en forpliktelse. Fortolkningen medfører ingen vesentlige endringer i tidspunkt for innregning av avgifter for konsernet.

Det er ingen andre standarder eller fortolkninger som ikke er trådt i kraft som forventes å gi en vesentlig påvirkning på konsernets regnskap.

## 3. Regnskapsestimater

Utarbeidelse av konsernets årsregnskap innebærer at ledelsen benytter estimater og forutsetninger som påvirker inntekter, kostnader, eiendeler og gjeld, og tilhørende opplysninger, og opplysninger om betingede forpliktelser. Kilder til estimeringsusikkerhet og antagelser/forutsetninger om fremtiden, som representerer en betydelig risiko for vesentlige endringer i balanseført verdi på eiendeler og gjeld

i løpet av neste regnskapsår, beskrives nedenfor:

### 3.1 Estimert verdifall av eiendeler

Når balanseført verdi av en eiendel eller en kontantgenererende enhet overstiger dens gjenvinnbare beløp foreligger det et verdifall. Beregninger av gjenvinnbart beløp krever bruk av estimater. Det er knyttet usikkerhet til forutsetninger og parametere i forbindelse med estimering av fremtidige kontantstrømmer ved nedskrivningsvurderinger, samt valg av diskonteringsrente for beregning av nåverdien av kontantstrømmene. Disse estimatene er særlig relevante for vurdering av goodwill og andre immaterielle eiendeler. Tilleggsopplysninger om viktige forutsetninger benyttet ved beregning av en kontantgenererende enhets gjenvinnbare beløp, inkludert sensitivitetsanalyser, er nærmere beskrevet i note 8.

### 3.2 Pensjoner

Det er også knyttet usikkerhet til vurdering av pensjonsforpliktelser, og særlig usikkerhet knyttet til ytelsesordningene i Posten Norge AS og norske datterselskaper. Nåverdien av pensjonsforpliktelsene avhenger av flere ulike faktorer som er bestemt av en rekke aktuarmessige forutsetninger. Forutsetningene som benyttes ved beregning av netto pensjonskostnad (inntekt) inkluderer diskonteringsrenten. Endringer i disse forutsetningene vil påvirke balanseført verdi av pensjonsforpliktelsene.

Konsernet bestemmer egnet diskonteringsrente ved utgangen av hvert år. Dette er renten som skal brukes til å beregne nåverdien av fremtidige estimerte utgående kontantstrømmer som kreves for å gjøre opp pensjonsforpliktelsene. Ved fastsettelse av egnet diskonteringsrente, ser konsernet hen til renten på foretaksobligasjoner av høy kvalitet som er utstedt i den valuta pensjonen blir utbetalt i, og som har forfall tilnærmet likt den relaterte pensjonsforpliktelsen.

Tilleggsinformasjon er gitt i note 3.

### 3.3 Avsetninger

Ved vurdering av virkelig verdi av restruktureringsavsetninger og andre avsetninger, er det gjort forutsetninger og estimater i tilknytning til diskonteringsrenter, forventet fremtidig oppgjørsverdi og forventet oppgjørstidspunkt. Tilleggsinformasjon er gitt i note 15.

### 3.4 Utsatt skattefordel

Utsatt skattefordel balanseføres når det er sannsynlig at selskapet vil ha tilstrekkelige skattemessige overskudd til å nyttiggjøre skattefordelen. Ledelsen utøver skjønn for å avgjøre størrelsen på utsatt skattefordel som kan nyttiggjøres, basert på forventet tidspunkt for og verdi av skattemessige overskudd, samt fremtidig skatteplanlegging. Tilleggsinformasjon er gitt i [note 7](#).

## 4. Omregning av utenlandsk valuta

### 4.1 Funksjonell valuta og presentasjonsvaluta

Regnskapet til de enkelte enheter i konsernet måles i den valuta som benyttes i det økonomiske miljøet enhetene i hovedsak opererer (funksjonell valuta). Konsernets presentasjonsvaluta er norske kroner, som også er morselskapets funksjonelle valuta.

### 4.2 Transaksjoner og balanseposter

Transaksjoner i utenlandsk valuta omregnes til den funksjonelle valutaen til kursen på transaksjonstidspunktet.

På balansedagen blir monetære poster i utenlandsk valuta omregnet til balansedagens kurs. Valutagevinster- og tap ved oppgjør og omregning av monetære poster resultatføres under henholdsvis finansinntekter og finanskostnader. Dersom valutaposisjonen anses som kontantstrømsikring eller sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet føres gevinst og tap som del av utvidet resultat.

Ikke-monetære poster i utenlandsk valuta som måles til historisk kost omregnes til kursen på opprinnelig transaksjonstidspunkt. Ikke-monetære poster i utenlandsk valuta som måles til virkelig verdi måles til kursen på tidspunktet for måling av virkelig verdi.

#### 4.3 Konsernselskaper

For konsolideringsformål er balansetall for datterselskap med en annen funksjonell valuta enn konsernets presentasjonsvaluta omregnet til balansedagens kurs, og resultatregnskapet er omregnet til månedlig gjennomsnittskurs. Omregningsdifferanser føres over utvidet resultat og spesifiseres separat i egenkapitalen (se note 14). Ved avhendelse av utenlandske datterselskap blir akkumulerte omregningsdifferanser knyttet til datterselskapet resultatført.

### 5. Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet viser det samlede økonomiske resultatet og den samlede finansielle stillingen for morselskapet Posten Norge AS og selskaper som Posten Norge AS har kontroll over. Kontroll oppstår når konsernet er eksponert for eller har rettigheter til variabel avkastning fra sitt engasjement i selskapet som det er investert i, og har mulighet til å påvirke denne avkastningen gjennom sin makt over selskapet som det er investert i.

Konsernregnskapet er utarbeidet med ensartede regnskapsprinsipper for like transaksjoner og andre hendelser under like forutsetninger. Klassifiseringen av poster i resultat og balanse er gjennomført etter ensartede definisjoner. Alle vesentlige transaksjoner og mellomværende mellom selskaper i konsernet, inkludert intern fortjeneste og urealisert gevinst og tap, er eliminert.

#### 5.1. Konsolideringsprinsipper: Datterselskap

Selskaper hvor konsernet har kontroll (datterselskaper) er konsolidert 100% linje for linje i konsernregnskapet. Datterselskap konsolideres fra dagen kontroll oppstår, og dekonsolideres når kontroll opphører.

Ved oppkjøp av virksomhet anvendes oppkjøpsmetoden. Vederlaget som er ytt måles til virkelig verdi av overførte eiendeler, pådratte forpliktelser og utstedte egenkapitalinstrumenter. Identifiserbare eiendeler, gjeld og betingede forpliktelser regnskapsføres til virkelig verdi på oppkjøpstidspunktet. Overskytende mellom summen av overført vederlag, ikke-kontrollerende eierinteresser og eventuelle tidligere eierinteresser, og identifiserbare eiendeler og gjeld klassifiseres som goodwill i balansen. Dersom det oppstår negativ goodwill fra virksomhetsoverdragelser foretas en revurdering av identifikasjon og måling av identifiserbare eiendeler og gjeld. Eventuell negativ goodwill som oppstår etter denne revurderingen inntektsføres umiddelbart.

Ved inngåelse av avtaler om tilleggsvederlag (betinget vederlag) i forbindelse med kjøp av selskaper måles tilleggsvederlaget til virkelig verdi og inngår i anskaffelseskost på oppkjøpstidspunktet. Verdiendringen i tilleggsvederlaget føres mot goodwill kun dersom endringen er innenfor «12

måneders vinduet» og er et resultat av nye eller endrede fakta og forhold som eksisterte på oppkjøpstidspunktet. Andre verdiendringer i tilleggsvederlaget blir resultatført. Justeringene vurderes til valutakurs på balansetidspunktet eller eventuelt kurs på fastsettelsestidspunktet dersom det avviker fra balansedagen.

Ikke-kontrollerende eierinteresser i det oppkjøpte foretaket måles for ethvert oppkjøp enten til virkelig verdi, eller til sin andel av det overtatte foretakets nettoeiendeler. Andel av egenkapitalen tilknyttet ikke-kontrollerende eierinteresser er vist på egen linje i konsernets egenkapital. I resultatregnskapet vises andel av årsresultatet etter skatt og totalresultatet av ikke-kontrollerende eierinteresser.

Transaksjoner med ikke-kontrollerende eiere i datterselskaper som ikke medfører tap av kontroll behandles som egenkapitaltransaksjoner. Ved tap av kontroll og dermed utgang datterselskap er gevinst eller tap resultatført. Eventuell gjenværende investering måles til virkelig verdi på transaksjonstidspunktet.

#### 5.2. Konsolideringsprinsipper: Tilknyttede selskap og felleskontrollerte virksomheter

Som tilknyttet selskap defineres selskaper hvor konsernet har betydelig innflytelse. Betydelig innflytelse foreligger normalt når konsernet eier mellom 20 og 50 % av stemmeberettiget kapital.

Felleskontrollert virksomhet er en type felleskontrollert ordning der de partene som har felles kontroll over ordningen, har rettigheter til ordningens nettoeiendeler.

Investeringer i tilknyttede selskaper og felleskontrollerte virksomheter regnskapsføres etter egenkapitalmetoden. Investeringen regnskapsføres på kjøpstidspunktet til anskaffelseskost, og konsernets andel av resultatet i etterfølgende perioder inntektsføres eller kostnadsføres. Konsernets andel av resultatet blir klassifisert som en driftspost.

#### 5.3. Holdt for salg

Eiendeler klassifiseres som holdt for salg dersom de er utpekt for salg, forventes solgt innen en tidsperiode på 12 måneder og det er påbegynt en aktiv salgsprosess. Når konsernet har forpliktet seg til en plan om salg som innebærer tap av kontroll over et datterforetak, klassifiseres alle datterforetakets eiendeler og forpliktelser som holdt for salg uansett om foretaket vil beholde en ikke-kontrollerende eierinteresse i sitt tidligere datterforetak etter salget, eller ikke. Eiendeler som oppfyller kriteriene for å bli klassifisert som holdt for salg måles til den laveste verdien av balanseført verdi og virkelig verdi fratrukket salgsutgifter. Avskrivning av slike eiendeler er opphørt. Eiendeler som oppfyller kriteriene for å bli klassifisert som holdt for salg er presentert separat i balansen, og resultatene fra avvirket virksomhet er presentert separat i oppstillingen av totalresultatet.

## 6. Segmentrapportering

Rapporterbare segmenter aggregeres fra underliggende driftssegmenter basert på en vurdering av risiko og avkastning i forhold til type produkt eller tjeneste, produksjonsprosess, kundegrupper, distribusjonskanaler, lovmessige eller andre krav samt ledelsesrapportering. Inndeling av rapporterbare segmenter er utarbeidet i samsvar med områder hvor driftsresultater gjennomgås regelmessig av Postens styre for at styret skal kunne avgjøre hvilke ressurser som skal tilordnes segmentet og vurdere dets inntjening. Konsernet betrakter Postens styre som øverste beslutningstaker.

Segmentenes regnskapsprinsipper er de samme som benyttes for utarbeiding og presentasjon av konsernets regnskap.

## 7. Inntekter

Inntekt resultatføres når den kan måles pålitelig, det er sannsynlig at de økonomiske fordelene vil tilflyte foretaket og kriteriene knyttet til de ulike formene for inntekt beskrevet nedenfor er oppfylt. Salgsinntekter måles til virkelig verdi av vederlaget fratrukket merverdiavgift og rabatter. I alle segmentene innregnes inntekter fra vare- og tjenestesalg på det tidspunktet produktene eller tjenestene leveres kunden, og betydelig risiko er overført til kunden.

### 7.1. Inntekter: Segment Post

Segmentets inntekter genereres av salg av brevprodukter, banktjenester, filatelisalg, varesalg og dialogtjenester:

- Salg av frimerker betraktes som forskuddsbetaling for salg av posttjenester og inntektsføres når tjenesteleveransen finner sted
- Frankeringsmaskiner (forhåndsbetalt frankering) inntektsføres på basis av kundens portoforbruk
- Annet salg av porto faktureres og inntektsføres når brevproduktene leveres
- Godtgjørelse for banktjenester inntektsføres på basis av utførte banktjenester
- Internasjonal post innenfor ordinær terminalavgiftsavtale inntektsføres basert på avregning av volumer og foreløpige priser, og justeres året etter når de endelige prisene er mottatt fra International Post Cooperation
- Dialogtjenester, inkludert presise målgrupper, adresser, outsourcingtjenester innen salg, kundeservice og kunderettet markedsføring, inntektsføres på det tidspunktet tjenesten er levert og betydelig risiko er overført til kunden
- Varesalg inntektsføres når varen er levert og betydelig risiko er overført til kunden
- I henhold til Postens konsesjon skal merkostnader som oppstår som følge av konsesjonskrav dekkes gjennom eventuelt enerettsoverskudd og/eller statlig kjøp av bedriftsøkonomisk ulønnsomme tjenester. Statlig betaling for ulønnsom drift inntektsføres når bevilgede midler mottas, begrenset til et beløp som tilsvarer årets beregnede merkostnader vedrørende konsesjonskrav redusert med inntekter fra enerettsoverskudd

### 7.2. Inntekter: Segment Logistikk

Segmentets inntekter genereres av transport- og lagertjenester:

- Transporttjenester omfatter bud- og ekspresstjenester og transport av brev, pakker, gods og temperaturregulerte forsendelser og inntektsføres på det tidspunktet tjenesten er levert og betydelig risiko er overført til kunden
- Lagertjenester omfatter lagring, håndtering og plukktjenester, i tillegg til lossing av bil, plastring av pall, montering/reparasjon av utstyr og oppbygging av salgspaller, og inntektsføres på det tidspunktet tjenesten er levert og betydelig risiko er overført til kunden

## 8. Pensjoner

Konsernet har både innskudds- og ytelsesordninger. Netto pensjonskostnader for ytelsesordninger omfatter periodens pensjonsopptjening, inkludert fremtidig lønnsvekst og rentekostnad på den beregnede forpliktelsen, fratrukket innskudd fra de ansatte og forventet avkastning på pensjonsmidlene. For innskuddsordninger blir premien kostnadsført løpende.

Regnskapsmessig forpliktelse for ytelsesordningene er nåverdien av forpliktelsen på balansedagen, med fradrag for virkelig verdi av pensjonsmidlene. Bruttoforpliktelsen er beregnet av uavhengige aktuarer som anvender «påløpte ytelsers metode» ("projected unit credit method") ved beregningen. Ved overfinansiering føres forskuddsbetalt pensjon som langsiktig eiendel i balansen i den grad det er sannsynlig at overfinansieringen kan utnyttes eller tilbakebetales. Regnskapsføring av pensjonsmidler er begrenset til nåverdien av alle økonomiske fordeler som materialiseres i form av tilbakebetalinger fra ordningen eller reduksjoner i framtidige bidrag til ordningen.

Netto pensjonskostnader klassifiseres som lønnskostnader i resultatregnskapet med unntak av renteelementet som klassifiseres som finansinntekt/finanskostnad. Virkningen på tidligere opptjente rettigheter som følge av endringer i ordningenes ytelser resultatføres umiddelbart. Aktuarmessige gevinster og tap føres over utvidet resultat i den perioden de oppstår, og vil ikke bli resirkulert over resultatet i senere perioder.

Ved overgang til nye pensjonsordninger blir effekten av oppgjør av gamle ordninger presentert på egen linje i resultatregnskapet. Dersom overgangen skyldes lovendring måles effekten på tidspunktet for vedtak av lovendringen.

## 9. Skatter

Skattekostnaden omfatter periodens betalbare skatt og endringene i utsatt skatt-/skattefordel. Skatt blir resultatført, bortsett fra når den relaterer seg til poster som er ført over utvidet resultat eller direkte mot egenkapitalen. Hvis det er tilfellet, blir skatten også ført over utvidet resultat eller direkte mot egenkapitalen.

Betalbar skatt beregnes på grunnlag av årets skattemessige resultat. Netto utsatt skatt-/skattefordel er beregnet på grunnlag av midlertidige forskjeller mellom regnskaps- og skattemessige verdier og ligningsmessig underskudd til fremføring, med unntak av:

- utsatt skatt som oppstår som følge av førstegangsinnregning av skattemessig ikke-avskrivbar goodwill
- midlertidige forskjeller relatert til investeringer i datterselskaper, tilknyttede selskaper og felleskontrollerte virksomheter hvor konsernledelsen selv bestemmer når de midlertidige forskjellene vil bli reversert, og det er antatt at dette ikke vil skje i overskuelig fremtid

Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverseres eller kan reverseres, er utlignet. Skatter utlignes ikke over landegrenser. Utsatt skattefordel balanseføres når det er sannsynlig at selskapet vil ha tilstrekkelige skattemessige overskudd til å nyttiggjøre skattefordelen. Utsatt skatt og skattefordel som kan balanseføres, er balanseført til nominell verdi og oppført netto i balansen.

Dersom tidligere års ligning varsles endret, kostnadsføres normalt kravet i årets skattekostnad.

## 10. Varige driftsmidler

Varige driftsmidler er balanseført til anskaffelseskost etter fradrag for akkumulerte av- og nedskrivninger. Kostprisen for anleggsmidler inkluderer utgifter direkte knyttet til anskaffelsen, tilvirkningen eller installasjon av eiendelene. For større investeringer med lang tilvirkningstid er renter balanseført som en del av anskaffelseskost. Det foretas dekomponering av kostprisen på anleggsmidler når anleggsmiddelet består av komponenter med ulik brukstid. Kostnader forbundet med normalt vedlikehold og reparasjoner blir kostnadsført løpende. Kostnader ved utskiftninger og fornyelser som vesentlig øker driftsmidlenes brukstid balanseføres.

Tomter avskrives ikke. Andre varige driftsmidler avskrives lineært, slik at driftsmidlets anskaffelseskost avskrives til restverdi over forventet brukstid. Avskrivninger er foretatt fra det tidspunkt driftsmidlet er tilgjengelig for sitt tiltenkte bruk. Eiendelenes eventuelle restverdi, avskrivningsmetode og brukstid vurderes årlig.

## 11. Immaterielle eiendeler

Immaterielle eiendeler er balanseført dersom det kan påvises sannsynlig fremtidige økonomiske fordeler som kan henføres til eiendelen og eiendelens anskaffelseskost kan måles pålitelig. Immaterielle eiendeler er balanseført til anskaffelseskost etter fradrag for eventuelle akkumulerte av- og nedskrivninger. Anskaffelseskost omfatter også egne lønnskostnader dersom innregningskriteriene er oppfylt.

Goodwill og andre immaterielle eiendeler med ubestemt levetid avskrives ikke, men vurderes årlig for nedskrivning. Se nærmere beskrivelse under «Nedskrivning av eiendeler». Immaterielle eiendeler



med bestemt utnyttbar levetid avskrives lineært over forventet utnyttbar levetid. Avskrivninger er foretatt fra det tidspunkt den immaterielle eiendelen er tilgjengelig for sitt tiltenkte bruk. Immaterielle eiendeler som ikke er tatt i bruk testes også for nedskrivning.

#### 11.1. Immaterielle eiendeler: Utviklingskostnader

Utviklingskostnader i konsernet er i hovedsak knyttet til utvikling av IT-systemer der intensjonen er å ferdigstille systemet for internt bruk. Utgifter til utvikling balanseføres dersom samtlige av følgende kriterier er oppfylt:

- produktet eller prosessen er klart definert og kostnadselementer kan identifiseres og måles pålitelig
- den tekniske løsningen for produktet er demonstrert
- produktet eller prosessen vil bli solgt eller benyttet i virksomheten
- eiendelen vil generere fremtidige økonomiske fordeler
- tilstrekkelige tekniske, finansielle og andre ressurser for å ferdigstille prosjektet er til stede

Først når alle kriteriene er oppfylt vil balanseføring av utgifter knyttet til utvikling påbegynnes. I motsatt fall kostnadsføres slike utgifter løpende.

#### 11.2. Immaterielle eiendeler: Goodwill

Goodwill er det overskytende mellom summen av overført vederlag, ikke-kontrollerende eierinteresser og eventuelle tidligere eierinteresser, og virkelig verdi av identifiserbare eiendeler og gjeld på overtakelsestidspunktet ved et oppkjøp. Ved investering i tilknyttede selskaper og felleskontrollerte virksomheter er goodwill inkludert i kostprisen til investeringen.

## 12. Aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper

I selskapsregnskapet til Posten Norge AS regnskapsføres aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper til historisk kost.

## 13. Finansielle instrumenter

Førstegangs måling av finansielle instrumenter gjøres til virkelig verdi på oppgjørsdagen, normalt til transaksjonspris. Finansielle eiendeler kategoriseres som virkelig verdi over resultat, tilgjengelig for salg eller lån/fordringer. Finansielle forpliktelser kategoriseres som virkelig verdi over resultat eller andre forpliktelser.

- Finansielle eiendeler og forpliktelser som holdes med den intensjonen å tjene på kortsiktige fluktuasjoner i priser (holdt for handelsformål) eller som regnskapsføres i henhold til virkelig-verdi-opsjon, er klassifisert som virkelig verdi over resultat
- Alle andre finansielle eiendeler, unntatt lån og fordringer opprinnelig utstedt fra selskapet regnskapsført til amortisert kost ved etterfølgende måling, er klassifisert som tilgjengelig for salg
- Alle andre finansielle forpliktelser er klassifisert som andre forpliktelser og regnskapsført til amortisert kost ved etterfølgende måling

Gevinst eller tap som følge av endringer i virkelig verdi på finansielle investeringer klassifisert som tilgjengelig for salg, blir innregnet i utvidet resultat inntil investeringen fraregnes. Da vil akkumulert gevinst eller tap på det finansielle instrumentet som tidligere er regnskapsført mot utvidet resultat bli reversert, og gevinst eller tap vil bli resultatført.

Endringer i virkelig verdi i finansielle instrumenter klassifisert som virkelig verdi over resultat (holdt for handelsformål eller virkelig verdi opsjon) blir resultatført og presentert i finansinntekter/-kostnader.

Finansielle instrumenter innregnes i balansen når konsernet har blitt part i instrumentets kontraktsmessige betingelser. Finansielle instrumenter fraregnes når de kontraktsmessige rettene eller pliktene er oppfylt, kansellert, utløpt eller overført. Finansielle instrumenter klassifiseres som

langsiktige når forventet realisasjonsdato er mer enn tolv måneder etter balansedagen. Øvrige finansielle instrumenter klassifiseres som kortsiktige.

### 13.1. Finansielle instrumenter: Sikring

Ved regnskapsmessig sikring foretas en vurdering av hvorvidt et derivat skal brukes til a) sikring av virkelig verdi av en eiendel eller forpliktelse, b) sikring av fremtidige kontantstrømmer knyttet til en eiendel, forpliktelse eller en fremtidig transaksjon eller c) sikring av nettoinvestering i utenlandsk enhet.

Konsernets kriterier for å klassifisere et derivat som et sikringsinstrument er som følger: (1) sikringen er forventet å være svært effektiv ved at den utligner endringer i virkelig verdi eller kontantstrømmer til en identifisert eiendel eller forpliktelse, og det forventes en sikringseffektivitet som er innenfor spennvidden på 80-125%, (2) effektiviteten til sikringen kan måles pålitelig, (3) det finnes tilstrekkelig dokumentasjon ved inngåelse av sikringen som viser at sikringen er svært effektiv, (4) for kontantstrømsikring må den fremtidige transaksjonen være svært sannsynlig, (5) sikringen evalueres løpende og har vist seg å være svært effektiv gjennom de rapporteringsperiodene sikringen har vært øremerket for.

Sikringsbokføringen opphører når:

(a) Sikringsinstrumentet er forfalt, solgt, terminert eller utøvd, eller

(b) Sikringen ikke tilfredsstillter kravene nevnt ovenfor for sikring

#### 13.1.1. Sikring: Virkelig verdi

Derivater som kvalifiserer for sikring av virkelig verdi, måles til virkelig verdi og endring i virkelig verdi regnskapsføres i resultatregnskapet. Tilsvarende er endring i virkelig verdi knyttet til sikret risiko i sikringsobjektet resultatført.

#### 13.1.2. Sikring: Kontantstrømmer

Den effektive delen av endringene i virkelig verdi til et sikringsinstrument kvalifisert som en kontantstrømsikring regnskapsføres over utvidet resultat. Den ineffektive delen av sikringsinstrumentet blir direkte resultatført.

Dersom den sikrede kontantstrømmen resulterer i regnskapsføring av en eiendel eller gjeld, omklassifiseres gevinster og tap som tidligere er ført over utvidet resultat og innregnes sammen med eiendelen eller gjelden. For andre kontantstrømsikringer blir gevinster og tap som er ført over utvidet resultat og akkumulert i egenkapitalen omklassifisert til resultatet i samme periode som kontantstrømmen som utgjør sikringsobjektet resultatføres. Når et sikringsinstrument opphører å være svært effektivt avsluttes sikringsbokføringen prospektivt. I dette tilfellet, vil akkumulert gevinst eller tap på et sikringsinstrument i egenkapitalen, først reverseres når den sikrede transaksjonen faktisk skjer. Dersom den sikrede transaksjonen ikke lenger er forventet å finne sted, vil tidligere akkumulert gevinst eller tap på sikringsinstrumentet i egenkapitalen reverseres og resultatføres.

#### 13.1.3. Sikring: Nettoinvestering i en utenlandsk enhet

Posten Norge AS benytter valutaterminkontrakter for å sikre nettoinvestering i utenlandske enheter. Endringer i valutaterminkontrakter som er bestemt for sikringsformål føres over utvidet resultat sammen med omregningsdifferanser av investeringen inntil en eventuell avhending av investeringen, hvoretter akkumulerte omregningsdifferanser knyttet til investeringen resultatføres. Den delen av

sikringen som ikke er effektiv resultatføres direkte.

### 13.2. Finansielle instrumenter: Derivater som ikke er sikringsinstrumenter

Derivater som ikke er klassifisert som sikringsinstrumenter, er klassifisert som holdt for handelsformål og vurderes til virkelig verdi. Endringer i virkelig verdi av slike derivater resultatføres.

Et derivat som er innebygd i andre kontrakter vil bli separert fra opprinnelig kontrakt og regnskapsført som et derivat hvis følgende forutsetninger er oppfylt:

- Den underliggende økonomiske realiteten og risikoen til det innbygde derivatet er ikke nært relatert til den økonomiske realiteten og risikoen til den opprinnelige kontrakten
- Et separat instrument med de samme betingelser som det innebygde derivatet ville oppfylt definisjonen av et derivat
- Det kombinerte instrumentet (hovedkontrakt og innebygd derivat) måles ikke til virkelig verdi hvor verdiendringer blir resultatført.

### 13.3. Finansielle instrumenter: Nedskrivning

Konsernet vurderer ved hver balansedato om det finnes objektive bevis på at en finansiell eiendel, eller en gruppe av finansielle eiendeler, har falt i verdi. Nedskrivning av en finansiell eiendel eller en gruppe av finansielle eiendeler resultatføres bare dersom det er objektive bevis på verdifall som et resultat av én eller flere hendelser som har intruffet etter førstegangsbalansføring (en "tapshendelse") og denne tapshendelsen (eller hendelsene) påvirker fremtidige estimerte kontantstrømmer på en måte som kan måles pålitelig.

Nedskrivninger av finansielle eiendeler vurdert til amortisert kost regnskapsføres i resultatregnskapet. Reversering av tidligere nedskrivninger resultatføres når en reduksjon i nedskrivningsbehovet kan objektivt relateres til en hendelse etter nedskrivningen ble resultatført. Reverseringen er kun regnskapsført i den grad balanseført verdi ikke overstiger hva amortisert kost ville ha vært dersom nedskrivning ikke hadde blitt resultatført.

For finansielle eiendeler klassifisert som tilgjengelig for salg, blir akkumulert gevinst eller tap som tidligere er ført over utvidet resultat omklassifisert til resultatregnskapet i den perioden det foreligger objektiv informasjon om verdifall. En reversering av en tidligere nedskrivning blir regnskapsført når det foreligger ny objektiv informasjon om en hendelse som skjedde etter nedskrivningen ble resultatført. Reversering av tidligere nedskrivning føres over utvidet resultat for aksjer klassifisert som tilgjengelig for salg, og resultatføres for andre finansielle eiendeler.

## 14. Nedskrivning av eiendeler

Det foreligger et nedskrivningsbehov hvis balanseført verdi for en vurderingsenhet overstiger gjenvinnbart beløp. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av virkelig verdi fratrukket salgskostnader og bruksverdi, hvor bruksverdi er nåverdi av estimerte kontantstrømmer knyttet til fremtidig bruk. Dersom kontantstrømmer knyttet til den enkelte eiendel er uavhengig av kontantstrømmer knyttet til andre eiendeler utgjør den enkelte eiendel vurderingsenheten. Hvis ikke, identifiseres en vurderingsenhet på et høyere nivå, kalt en kontantgenererende enhet. En kontantgenererende enhet skal avgrenses konsistent over tid.

Konsernet beregner fremtidige kontantstrømmer med basis i estimerte resultater (prognoser og langtidsplaner) over en periode på tre år, justert for avskrivninger, investeringer og endring i arbeidskapital. Fremskrivningsperioden inneholder en fremskrivning av kontantstrømmer etter prognoseperioden med en konstant vekstrate. Nåverdien av kontantstrømmen er beregnet med et vektet avkastningskrav på totalkapitalen og er beregnet før skatt.

Med unntak av goodwill blir nedskrivning resultatført i tidligere perioder, reversert når det foreligger

informasjon om at nedskrivningsbehovet ikke lenger eksisterer eller at nedskrivningsbehovet er redusert. Dog vil reversering ikke bli foretatt i den grad reverseringen medfører at regnskapsført verdi vil overstige den balanseførte verdien som ville ha vært dersom nedskrivning ikke hadde blitt resultatført.

#### 14.1. Nedskrivning: Goodwill og andre eiendeler med ubestemt levetid

For goodwill, immaterielle eiendeler med ubestemt levetid og immaterielle eiendeler under utvikling gjennomføres det en årlig nedskrivningstest, uavhengig av om det foreligger indikasjoner på verdifall.

#### 14.2. Nedskrivning: Andre eiendeler med bestemt levetid

Det blir foretatt vurdering av nedskrivning av andre eiendeler med bestemt levetid når det foreligger indikasjon på verdifall.

### 15. Varebeholdning

Varelager er regnskapsført til det laveste av kostpris og netto salgspris. Netto salgspris er vurdert som markedspris ved normal drift fratrukket kostnader ved salg, markedsføring og distribusjon. Kostpris er fastsatt ved bruk av FIFO-metoden. Ukurant varelager er nedskrevet til forventet salgsverdi.

### 16. Kundefordringer

Kundefordringer innregnes første gang til virkelig verdi og måles deretter til amortisert kost, fratrukket avsetning for tap. Ved objektive bevis på verdifall tapsføres forskjellen mellom regnskapsført verdi og nåverdi av fremtidige kontantstrømmer.

### 17. Kontanter og kontantekvivalenter

Kontanter og kontantekvivalenter inkluderer kontanter i kasse og bankbeholdninger. Kontanter og kontantekvivalenter er kortsiktige likvide investeringer som kan konverteres til et kjent beløp i kontanter innen 3 måneder og som inneholder uvesentlig risiko.

### 18. Egenkapital

Posten har i henhold til IAS 1 valgt å presentere henholdsvis totalresultat og endringer i egenkapital for perioden som egen oppstilling, samt i [note 14](#).

#### 18.1. Egenkapital: Omregningsdifferanser

Omregningsdifferanser oppstår i forbindelse med valutaforskjeller i konsolideringen av utenlandske enheter. Valutaforskjeller på pengeposter (gjeld eller fordring hvis oppgjør hverken er planlagt eller sannsynlig i overskuelig fremtid) som i realiteten er en del av et selskaps netto investering i en utenlandsk enhet behandles som omregningsdifferanser. Ved avhendelse av utenlandsk enhet reverseres og resultatføres akkumulert omregningsdifferanse knyttet til enheten i samme periode som gevinsten eller tapet ved avhendelsen er regnskapsført.

#### 18.2. Egenkapital: Sikringsreserve

Sikringsreserven inkluderer den samlede netto endringen i virkelig verdi på sikringsinstrumentet i en kontantstrømsikring, inntil den sikrede kontantstrøm skjer eller ikke lenger er forventet å skje.

#### 18.3. Egenkapital: Kostnader ved egenkapitaltransaksjoner

Transaksjonskostnader direkte knyttet til egenkapitaltransaksjoner blir regnskapsført direkte mot egenkapitalen etter fradrag for skatt. Øvrige transaksjonskostnader resultatføres.

## 19. Avsetning for forpliktelser

Avsetninger regnskapsføres når selskapet har pådratt seg en forpliktelse (juridisk eller faktisk) som følge av en tidligere hendelse og det kan sannsynliggjøres (mer sannsynlig enn ikke) at det vil skje et økonomisk oppgjør som følge av forpliktelsen, samt at beløpets størrelse kan måles pålitelig.

Avsetninger gjennomgås ved hver balansedato og nivået reflekterer det beste estimatet på forpliktelsen. Når virkningen av tidsverdien av penger er vesentlig er forpliktelsen regnskapsført til nåverdien av fremtidige kontantstrømmer.

### 19.1. Avsetninger: Restrukturering

Restruktureringskostnader er kostnader selskapet pådrar seg ved en beslutning som medfører en vesentlig endring innenfor selskapets definerte virksomhetsområder, enten i omfanget av virksomheten eller måten virksomheten drives på. Avsetninger til restrukturering kostnadsføres når programmet er besluttet og bekjentgjort, og kostnadene er identifiserbare, kvantifiserbare og ikke dekkes av tilhørende inntekter. Restruktureringskostnadene inneholder både kostnader til personaltiltak og til fristilte lokaler.

### 19.2. Avsetninger: Tapskontrakter

Kostnader knyttet til tapskontrakter gjelder kontrakter der utgiftene ved å oppfylle forpliktelsene i henhold til kontrakter overstiger de økonomiske fordelene som forventes mottatt over kontraktens løpetid.

## 20. Leasing

Leasingavtaler klassifiseres som enten operasjonelle leieavtaler eller finansielle leieavtaler, basert på en gjennomgang av det reelle innholdet i de enkelte avtalene. En finansiell leieavtale er en avtale hvor konsernet overtar det vesentligste av risiko og avkastning knyttet til eierskapet av den underliggende eiendelen.

Konsernet presenterer finansielle leieavtaler i regnskapet som eiendel og gjeld, lik kostprisen til eiendelen eller, dersom lavere, nåverdien av kontantstrømmen i leiekontrakten. Ved beregning av nåverdien til leiekontrakten brukes den implisitte rentekostnaden i leiekontrakten når denne kan beregnes. Alternativt benyttes selskapets marginale lånerente. Eiendelen avskrives over den korteste perioden for eiendelens utnyttbare levetid og leieavtalens løpetid. Månedlig leiebeløp blir fordelt i et renteelement og et tilbakebetalingselement.

Ved operasjonell leasing klassifiseres leiebetalingen som en driftskostnad, og innregnes i resultatet over kontraktsperioden.

## 21. Innlån

Innlån innregnes første gang til virkelig verdi når utbetaling av lånet finner sted, med fradrag for transaksjonskostnader. Lånene blir i etterfølgende perioder regnskapsført til amortisert kost ved bruk av effektiv rente metode. Med amortisert kost forstås det beløp som den finansielle forpliktelsen måles til ved førstegangsinnregning, fratrukket tilbakebetalinger (eksempelvis avdrag, renter og gebyrer), inklusiv effektive renter.

## 22. Betingede forpliktelser og eiendeler

### Med betingede forpliktelser menes

- mulige forpliktelser som følge av tidligere hendelser hvor forpliktelsens eksistens avhenger av fremtidige hendelser
- forpliktelser som ikke er regnskapsført fordi det ikke er sannsynlig at den vil medføre utbetaling
- forpliktelser som ikke kan måles med tilstrekkelig pålitelighet

Betingede forpliktelser er ikke regnskapsført i årsregnskapet, med unntak av betingede forpliktelser overtatt i et virksomhetskjøp som det avsettes for. Det er opplyst om vesentlige betingede forpliktelser med unntak for betingede forpliktelser hvor sannsynligheten for oppgjør av forpliktelsen er lav.

En betinget eiendel er ikke regnskapsført i årsregnskapet, men opplyst om dersom det er sannsynlig at en fordel vil tilflyte konsernet.

## 23. Hendelser etter balansedagen

Ny informasjon om selskapets posisjoner på balansedagen er hensyntatt i årsregnskapet. Hendelser etter balansedagen som ikke påvirker selskapets posisjon på balansedagen, men som vil påvirke selskapets posisjon i fremtiden, er opplyst om dersom dette er vesentlig.

## 24. Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den indirekte metoden. Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter består av likvide midler, inkludert likvider knyttet til salgsnettet.



# Note 1 Segmenter

Segmenter i konsernet rapporteres i henhold til områder hvis driftsresultater gjennomgås regelmessig av Postens styre, for at styret skal avgjøre hvilke ressurser som skal fordeles på segmentet og vurdere dets inntjening. I tillegg rapporteres inntekter, eiendeler og investeringer etter geografi, med inndeling i Norge og øvrige land basert på hvor det genereres/lokaliseres.

Interne inntekter er omsetning mellom segmentene i konsernet. Prising av transaksjoner med andre segmenter er basert på normale kommersielle forhold og som om segmentene var uavhengige parter. Utsatt skattefordel inngår i ikke allokerte eiendeler, og utsatt skatt og rentebærende gjeld inngår i ikke allokert gjeld.

## I de ulike segmentene inngår:

**Post;** brevprodukter, banktjenester og dialogtjenester. I segmentet inngår divisjon Post samt datterselskapene innenfor områdene Bring Citymail, Bring Mail og Bring Dialog.

**Logistikk;** parti-/stykkgoods, pakker, lagerservice, termo og ekspress. Segmentet tilsvarer divisjonene Logistikk Norge, Logistikk Norden og E-handel inklusiv datterselskapene innenfor områdene Bring Cargo, Bring Linehaul, Bring Warehousing, Bring Frigo, Bring Express, Bring Parcels, Bring Cargo International og Bring Supply Services.

**Annet;** Eierfunksjon og fellesfunksjoner, samt eliminerings inngår i annet.

Det ble i 2014 foretatt en ny gjennomgang av konsernfelles kostnader og allokeringen ut til segmentene. Dette har medført endring i presentasjonen av segmentresultatene. Tallene for 2012 og 2013 er omarbeidet tilsvarende. Omarbeidelsen medførte reduserte driftskostnader i segment post (50 mill. kroner i 2013, 159 mill kroner i 2012) og segment logistikk (28 mill. kroner i 2013, 105 mill. kroner i 2012) og tilsvarende økning i driftskostnader i segment annet (78 mill. kroner i 2013, 264 mill. kroner i 2012).

## Resultat for segmentene

2014	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Eksterne inntekter	9 371	15 028	5	24 404
Interne inntekter	773	912	(1 686)	
<b>Driftsinntekter</b>	<b>10 144</b>	<b>15 941</b>	<b>(1 681)</b>	<b>24 404</b>
<hr/>				
Eksterne kostnader inkl avskrivninger	7 661	13 946	1 864	23 471
Interne kostnader	1 636	1 588	(3 224)	
<b>Ordinære driftskostnader</b>	<b>9 297</b>	<b>15 534</b>	<b>(1 360)</b>	<b>23 471</b>
<hr/>				
Nedskrivninger	3	278		282
Omstillingskostnader	(11)	14	1	4
(Gevinst)/tap på salg av anleggsmidler og datterselskap	(66)	(4)		(71)
Andre engangseffekter		1		1

Andel resultat på investering i tilknyttet selskap	(1)	9	118	126
<b>Driftsresultat</b>	<b>921</b>	<b>128</b>	<b>(205)</b>	<b>844</b>
Netto finansposter	(52)	157	(229)	(123)
Skattekostnad				271
<b>Årsresultat</b>				<b>449</b>

2013	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Eksterne inntekter	9 613	13 944		23 557
Interne inntekter	872	997	(1 869)	
<b>Driftsinntekter</b>	<b>10 485</b>	<b>14 941</b>	<b>(1 869)</b>	<b>23 557</b>

Eksterne kostnader inkl avskrivninger	7 651	13 169	1 612	22 432
Interne kostnader	1 692	1 536	(3 228)	
<b>Ordinære driftskostnader</b>	<b>9 343</b>	<b>14 705</b>	<b>(1 616)</b>	<b>22 432</b>

Nedskrivninger	2	242		245
Omstillingskostnader	14	23		30
(Gevinst)/tap på salg av anleggsmidler og datterselskap	2	(1)		1
Andre engangseffekter		188		187
Andel resultat på investering i tilknyttet selskap	2	7	(31)	(22)
<b>Driftsresultat</b>	<b>1 125</b>	<b>(208)</b>	<b>(276)</b>	<b>641</b>

Netto finansposter	(50)	28		(22)
Skattekostnad				108
<b>Årsresultat</b>				<b>512</b>

2012	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Eksterne inntekter	9 546	13 378		22 925
Interne inntekter	863	939	(1 802)	
<b>Driftsinntekter</b>	<b>10 409</b>	<b>14 317</b>	<b>(1 802)</b>	<b>22 925</b>

Eksterne kostnader inkl avskrivninger	7 816	12 476	1 517	21 809
Interne kostnader	1 528	1 406	(2 934)	
<b>Ordinære driftskostnader</b>	<b>9 344</b>	<b>13 882</b>	<b>(1 417)</b>	<b>21 809</b>

Nedskrivninger	2	197		199
Omstillingskostnader	345	16		361
(Gevinst)/tap på salg av anleggsmidler og datterselskap		(9)		(9)
Andre engangseffekter		15		14
Andel resultat på investering i tilknyttet selskap	2	1	79	81
<b>Driftsresultat</b>	<b>721</b>	<b>217</b>	<b>(307)</b>	<b>632</b>

Netto finansposter	(66)	(26)	8	(84)
Skattekostnad				150
<b>Årsresultat</b>				<b>398</b>

## Balanse for segmentene

2014	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Segmenteiendeler	4 188	9 757	(61)	13 884
Ikke allokerte eiendeler				2 493
<b>Totale eiendeler</b>				<b>16 377</b>
Segment gjeld	3 033	3 640	(31)	6 642
Ikke allokert gjeld				3 531
<b>Total gjeld</b>				<b>10 172</b>

2013	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Segmenteiendeler	4 572	9 131	(298)	13 405
Ikke allokerte eiendeler				2 268
<b>Totale eiendeler</b>				<b>15 674</b>

Segment gjeld	3 032	3 509	(111)	6 430
Ikke allokert gjeld				3 162
<b>Total gjeld</b>				<b>9 593</b>

2012	Post	Logistikk	Annet	Konsern
------	------	-----------	-------	---------

Segmenteiendeler	5 028	7 588	77	12 693
Ikke allokerte eiendeler				2 534
<b>Totale eiendeler</b>				<b>15 227</b>

Segment gjeld	3 185	2 871	268	6 324
Ikke allokert gjeld				3 200
<b>Total gjeld</b>				<b>9 524</b>

### Investeringer for segmentene

2014	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Investering i anleggsmiddel 1)	161	741	179	1 081
Avskrivninger	405	388	(3)	790
Nedskrivninger	3	278		282

2013	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Investering i anleggsmiddel 1)	106	827	159	1 092
Avskrivninger	435	318	(3)	750
Nedskrivninger	2	242		245

2012	Post	Logistikk	Annet	Konsern
Investering i anleggsmiddel 1)	120	351	123	593
Avskrivninger	435	295	(11)	719
Nedskrivninger	2	197		199

<sup>1)</sup> Investering i anleggsmiddel omfatter ikke tilganger ved kjøp av virksomhet og tilgang goodwill.

### Geografiske tall

2014

2013

2012

**Eksterne inntekter**

Norge	16 209	15 840	16 015
Utland 1)	8 195	7 717	6 910
<b>Sum inntekter</b>	<b>24 404</b>	<b>23 557</b>	<b>22 925</b>

---

**Eiendeler**

Norge	13 846	13 149	13 213
Utland 1)	2 531	2 525	2 014
<b>Sum eiendeler</b>	<b>16 377</b>	<b>15 674</b>	<b>15 227</b>

---

**Periodens investeringer**

Norge	918	823	493
Utland 1)	163	269	100
<b>Sum investeringer</b>	<b>1 081</b>	<b>1 092</b>	<b>593</b>

---

<sup>1)</sup> Utland utgjør hovedsakelig øvrige nordiske land.

# Note 2 Lønn og personalkostnader

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
(Alle beløp i MNOK)						
5 625	5 710	5 670	Lønninger	7 673	7 738	7 424
742	752	749	Folketrygdavgift	1 165	1 173	1 097
350	346	379	Pensjonskostnader	513	476	464
177	215	222	Andre ytelser	248	244	252
<b>6 894</b>	<b>7 023</b>	<b>7 020</b>	<b>Lønnskostnader</b>	<b>9 600</b>	<b>9 631</b>	<b>9 237</b>

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
(Alle beløp i MNOK)						
2 185	2 242	2 374	Styrehonorar	2 399	2 423	2 312
1 309	1 309	1 309	Honorar for lovpålagt revisjon	7 718	7 409	7 114
110	262	215	Honorar for utvidet finansiell revisjon	913	861	362
969	720	768	Honorar for andre attestasjonstjenester	946	728	1 253
467	616	260	Honorar for skatterådgivning	836	1 892	1 247
1 671	611	1 431	Honorar for andre tjenester utenfor revisjon	2 242	1 669	2 130
<b>6 711</b>	<b>5 760</b>	<b>6 357</b>	<b>Honorar</b>	<b>15 054</b>	<b>14 982</b>	<b>14 418</b>

13 297	12 918	12 572	Antall heltidsstillinger/årsverk	18 104	19 022	19 388
14 872	14 348	14 042	Antall ansatte 31.12	19 804	20 676	20 060

Arbeidsgiveravgift på pensjoner er klassifisert som pensjonskostnader; se nærmere spesifikasjon i [note 3](#).

## Godtgjørelser og honorarer

Honoraret til revisor i 2014 gjaldt i hovedsak revisjonsselskapet Ernst & Young.

### Styret

Eksterne styremedlemmer hadde ingen pensjonsordninger eller andre ordninger utover honorar. Ansattes representanter hadde kun pensjonsordninger relatert til sitt ansettelsesforhold i Posten Norge. Generalforsamlingen fastsetter godtgjørelsen til styret i Posten Norge AS. Styrehonorarene for 2014 ble godkjent på generalforsamlingen 12.05.2014 og styrets medlemmer mottok følgende godtgjørelse i 2014.

(Alle beløp i hele norske kroner eksklusive arbeidsgiveravgift)

Styret	Godtgjørelse	Godtgjørelse	
Idar Krutner, leder	407 542	Odd Christian Gjerland, nestleder (ansatt)	202 870



Idar Kreutzer, leder	407 545	Odd Christian Øverland, ansattrepresentant 1)	202 079
Randi B. Sætershagen, nestleder	300 712	Paul Gamlemshaug, ansattrepresentant 1)	197 875
Terje Wold	197 875	Geir Løland, ansattrepresentant (til 30.09.2014) 1)	147 625
Gøril Hannås	234 252	Ann Elisabeth Wirgeness, ansattrepresentant 1)	197 875
Jørgen Randers	202 879	Siv Ryan Andersen, ansattrepresentant (fra 01.06.2014 til 30.06.2014 og fra 01.10.2014)1)	67 000
Sigrid Hjørnegård (til 11.05.2014)	80 625	Judith Olafsen, ansattrepresentant (vara) 1)	9 500
Anne Britt Berentsen (fra 12.05.2014)	127 463		
<b>Sum</b>			<b>2 374 102</b>

1) For ansattrepresentanter er kun godtgjørelse for det gjeldende verv oppgitt.

Et revisjonsutvalg ble etablert i desember 2008 for Posten Norge AS. Nestleder i styret Randi Sætershagen og styremedlem Gøril Hannås deltok i revisjonsutvalget i 2014 og mottok henholdsvis kroner 60.460 og kroner 36.377 som honorar for dette. Et kompensasjonsutvalg ble opprettet i juni 2003 for Posten Norge AS. Leder i styret Idar Kreutzer og styremedlemmene Jørgen Randers og Odd Christian Øverland deltok i kompensasjonsutvalget i 2014 og mottok henholdsvis kroner 10.293, kroner 5.004 og kroner 5.004 som honorar for dette. Honoraret for 2014 var inkludert i godtgjørelse spesifisert over.

### Konsernledelsen - kompensasjon

Ledende ansatte er definert som personer som har myndighet og ansvar for utførelse og overvåking av driften i foretaket (konsernledelsen). Dersom ikke annet er oppgitt omfatter beløpene nedenfor hele året.

(Alle beløp i hele kroner og ekskl. arbeidsgiveravgift)

Konsernledelsen	Grunnlønn <sup>1)</sup>	Bonus	Naturalytelse <sup>2)</sup>	Pensjonskostnad	Oppsigelsestid	Avtale om etterlønn
Dag Mejdell <sup>3)</sup>	3 856 891	834 250	6 136	2 563 505	6 mnd.	9 mnd.
Gro Bakstad	2 677 171	512 400	6 136	1 282 021	6 mnd.	Nei
Elisabeth H. Gjølme	1 978 379	353 850	6 136	573 183	6 mnd.	9 mnd.
Randi Løvland	1 875 419	355 950	179 500	248 719	6 mnd.	9 mnd.
Tore K. Nilsen	3 282 969	877 500	6 136	541 045	6 mnd.	9 mnd.
Tone Wille	2 204 504	435 750	15 295	300 657	6 mnd.	Nei
Tim Jørnsen <sup>4) 5)</sup> (til 31.07.2014)	1 435 898		57 021	382 674	6 mnd.	Nei
Gunnar Henriksen	1 960 103	405 300	116 631	273 704	6 mnd.	Nei
Thomas Tscherning <sup>4)</sup> (fra 20.11.2014)	305 749	64 207	7 781	88 873	6 mnd.	9 mnd.

- 1) Grunnlønn inkluderer lønn, billønn, feriepenger og pensjonskompensasjon.
- 2) Naturalytelse inkluderer fri bil og elektronisk kommunikasjon
- 3) Konsernsjef Dag Mejdell har et lån hos Posten Norge AS som pr 31.12.2014 har en utestående saldo på kroner 771.429. Rentesats er per 31.12.2014 2,5% og lånet løper frem til 27.06.2020.
- 4) Konserndirektørene Tim Jørnsen og Thomas Tscherning har mottatt lønn i svenske kroner. Omregnet til norske kroner med gjennomsnittskurs for året 0,9184
- 5) Konserndirektør Tim Jørnsen har mottatt etterlønn i oppsigelsestiden.

### **Bonusordninger**

Posten Norge AS har en bonusordning gjeldende for konsernsjefen og konsernledelsen. Ordningen har to deler, en basert på konsernresultater og en på individuelle resultater, og innebærer at det kan oppnås inntil 25% av lønn i bonus. Endelig beslutning om bonus fastsettes av styret (konsernsjefen for konsernledelsen). Bonus utbetales kun til personer som sitter i stillingen per 31.12.

Posten Norge AS har i tillegg bonusbasert avlønning for divisjonsledelse, regionsledelse, andre nøkkelpersoner og salgspersonell. Bonusutbetalingen er basert på definerte konsernfelles, konsernfastsatte og individuelle mål. Det er definert øvre rammer for utbetaling av bonus i de ulike ordningene.

De fleste av konsernets datterselskaper har bonusordninger for nøkkelpersoner i ledelsen knyttet til resultatoppnåelse og/eller individuelle kriterier. I enkelte selskaper har også salgspersonell og øvrige nøkkelpersoner bonusbasert avlønning, mens det hos andre utdeles produktivetsbonus for alle ansatte.

### **Pensjonsordninger**

Ledende ansatte har de samme pensjonsordninger og pensjonsvilkår som øvrige ansatte i selskapet med etterfølgende unntak. Ledende ansatte som trådte inn i konsernledelsen før 31.12.2006 har ytelsespensjon på 66% over drift, hvor pensjonsalder er 65 år for konsernsjefen og 64 år for øvrige ledende ansatte. Denne ordningen ble lukket per 31.12.2006.

Nye medlemmer i konsernledelsen etter 31.12.2006 har innskuddspensjon over drift med årlig innskudd begrenset til 25% av den lønnen som overstiger et pensjonsgrunnlag over 12G i Norge og 20 IBB i Sverige (IBB="inntektsbasbelopp").

### **Etterlønn**

For konsernsjefen er det avtalt en eventuell avkortning av etterlønn mot annen lønn etter 3 måneder. For medlemmer av konsernledelsen som har avtale om etterlønn er det inngått avtale om avkortning av denne mot annen inntekt.

## **Erklæring om fastsettelse av lønn og annen**

### **godtgjørelse til ledende ansatte i Posten Norge AS**

(Vedtatt av styret 26. februar 2015)

Denne erklæringen bygger på Retningslinjer for ansettelsesvilkår for ledere i statlige foretak og selskaper (fastsatt av Regjeringen Stoltenberg 31.3.2011) og er utarbeidet av styret i henhold til

selskapets vedtekter § 8 siste ledd jf. allmennaksjeloven § 6-16 a.

Det vises til Retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i foretak og selskaper med statlig eierandel (fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet med virkning fra 13.2.2015). Med utgangspunkt i disse, vil Posten i løpet av 2015 vurdere selskapets ordninger for godtgjørelse til ledende ansatte. Eventuelle endringer vil fremgå av neste års lederlønnserklæring.

Erklæringen skal behandles på Postens ordinære generalforsamling. Erklæringen gjelder til styret opphever den eller vedtar en ny erklæring.

Erklæringen gjelder for konsernsjefen og konserndirektører som rapporterer til konsernsjefen (konsernledelsen). Denne gruppen betegnes "ledende ansatte".

Erklæringen har to hoveddeler. Del I omhandler lederlønnspolitikken som har vært ført det foregående regnskapsåret jf. allmennaksjeloven § 6-16 a, første, tredje og fjerde ledd. Del II inneholder retningslinjer for fastsettelse av lederlønn for det kommende regnskapsåret jf. allmennaksjeloven § 6-16 a, andre ledd. Retningslinjene i Del II gjelder fullt ut når nye avtaler inngås i det kommende regnskapsåret, og skal ellers søkes fulgt så langt som mulig innenfor rammene av de avtaler som er inngått tidligere.

## **Del I**

Godtgjørelsene har i 2014 vært i samsvar med Erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i Posten Norge AS, vedtatt 13. februar 2014 (fjorårets erklæring).

Enkelte avtaler inngått før 31.3.2011 avviker fra fjorårets erklæring om sluttvederlag, og avtaler inngått med ledende ansatte som var ansatt i konsernet før 31.3.2011 avviker fra fjorårets erklæring om pensjon.

For en fullstendig oversikt over godtgjørelsene i 2014, vises det til note 2 og 3 i årsregnskapet for 2014.

Styret har i 2014 ikke fastsatt noen langsiktig incentivordning for ledende ansatte, slik fjorårets erklæring gir mulighet for.

Det er inngått én avtale om sluttvederlag, og én arbeidsavtale med ny konserndirektør i 2014. Avtalene er i samsvar med fjorårets erklæring. Avtalene får ingen vesentlig betydning for selskapet eller aksjeeieren.

## **Del II**

### **1. Hovedprinsipper for lederlønnspolitikken**

Den samlede godtgjørelse som i det følgende omtales som lederlønningene i Posten, skal være konkurransedyktige, men ikke lønnsledende sammenliknet med tilsvarende selskaper. Styret skal ha oversikt over den enkelte leders samlede godtgjørelse.

### **2. Elementer i lederlønningene**

#### *2.1 Grunnlønn*

Hovedelementet i lederlønningen skal være den faste grunnlønnen. Målsetningen for Posten er å ha konkurransedyktig lønnsnivå uten å være lønnsledende for tilsvarende type stillinger.

For å understøtte løpende vurderinger av lønnsnivået, skal det hvert år innhentes markedsinformasjon om lederlønninger fra et anerkjent internasjonalt selskap med tilfredsstillende statistisk materiale fra Norge.

## *2.2 Variabel lønn*

Det kan inngås individuelle avtaler med ledende ansatte om variabel lønn basert på prestasjon, med en økonomisk ramme på inntil seks månedslønninger. En ordning med variabel lønn (bonusordning) må være transparent og klart forståelig.

De individuelle målene skal fastsettes for ett år av gangen og skal være beskrevet og basert på objektive, definerbare og målbare kriterier som lederen kan påvirke.

Grunnlaget for beregning av bonus skal bestå av både konsernfelles mål og individuelle mål for den enkelte leder. Målene skal knyttes til oppnådde resultater innenfor følgende hovedkategorier: økonomi/ finansielle mål, HMS (helse, miljø og sikkerhet), ytre miljø, kunder, strategi, samt den enkelte leders fagansvar.

Kategorien økonomi/ finansielle mål beregnes etter måloppnåelse av fastsatt budsjett, og kan være både et konsernfelles mål og et individuelt mål for den enkelte leder. Bonusmål skal alltid inkludere minst ett HMS-mål.

De konsernfelles målene skal utgjøre mellom 60 og 100 % av bonuspotensialet, mens de individuelle målene skal utgjøre mellom 0 og 40 % av bonuspotensialet.

Innenfor den økonomiske rammen på seks måneder kan styret i tillegg fastsette en langsiktig incentivordning som måler verdiskapningen over tid.

## *2.3 Andre ytelser*

Ledende ansatte kan ha naturalytelser som er vanlig for sammenliknbare stillinger.

## *2.4 Forsikringer*

Ledende ansatte skal ha forsikringsdeknninger på samme nivå som øvrige ansatte.

## *2.5 Sluttvederlag*

Samlet godtgjørelse ved fratreden bør ikke overstige 12 måneders lønn. Sluttvederlag bør reduseres forholdsmessig med ny årsinntekt (regnet fra utgang av oppsigelsestid).

Sluttvederlag benyttes ikke ved frivillig avgang. Sluttvederlag benyttes ikke dersom vilkårene for avskjed foreligger, eller hvis det i perioden hvor det ytes sluttvederlag, oppdages uregelmessigheter eller forsømmelser som kan lede til erstatningsansvar eller at vedkommende blir tiltalt for lovbrudd.

## **3. Opsjoner, aksjeprogrammer**

Ledende ansatte skal ikke ha avlønning i form av opsjoner eller aksjer i mor- eller datterselskaper, eller kontantbonus knyttet til en vurdert verdiutvikling av aksjen.

## **4. Styrehonorar**

Ledende ansatte skal ikke motta særskilt godtgjørelse for styreverv i andre selskaper i konsernet.

## **5. Pensjonsytelser**

Ledende ansatte skal ha de samme pensjonsordninger og pensjonsvilkår som øvrige ansatte i

selskapet.

Posten har innskuddsbasert tjenstepensjon med innskuddssatser på 5 % for pensjonsgrunnlag i intervallet 0 til 7, 1 G og 13 % for pensjonsgrunnlag i intervallet 7, 1 G til 12 G. I tillegg har Posten pensjonsytelser for pensjonsgrunnlag over 12 G, som også organiseres som innskuddspensjon, med innskudd begrenset til maksimalt 30 % av grunnlag ut over 12 G.

Innbetaling av innskuddspensjon skal skje til en separat juridisk enhet atskilt fra foretaket med bindende virkning.

Arbeidsgivers innbetaling på denne innskuddsordningen skal kun gjøres løpende i ansettelsesperioden, slik at det ikke påløper kostnader etter at en ledende ansatt har fratrudd stillingen i selskapet.

# Note 3 Pensjoner

Posten Norge AS			Konsern			
2012	2013	2014		2014	2013	2012
<b>Innskuddsbaserte pensjonsordninger</b>						
18 712	18 125	17 671	Antall medlemmer	22 487	23 818	24 404
5-8%	5-8%	5-13%	Andel av lønn	1-30%	1-30%	1-30%
<b>Ytelsesbaserte pensjonsordninger</b>						
<b>Økonomiske forutsetninger:</b>						
3,9%	4,0%	2,3%	Diskonteringsrente	2,3%	4,0%	3,9%
3,5%	3,75%	2,75%	Forventet lønnsregulering	2-3,2%	3,75%	3,5%
3,25%	3,5%	2,5%	Forventet G-regulering	2,5-2,75%	3,5%	3,25%
2,5-3,25%	2,5-3,25%	1,75-2,5%	Forventet pensjonsregulering	1,5-5,0%	0,6-4,0%	0,2-4,0%
4,0%	4,4%	2,3%	Forventet avkastning	2,3%	4,0-5,0%	4,0-5,9%
8%	8%	4,7%	Forventet frivillig avgang (under 50 år)	2-12,6%	2-12,6%	2-12,6%
2,5%	2,5%	1,8%	Forventet frivillig avgang (over 50 år)	1,5-2,58%	1,5-2,58%	1,5-2,58%
50%	50%	35-50%	Uttakstilbøyelighet AFP	35-50%	50%	50%
K2005	K2013	K2013	Demografiske forutsetninger om dødelighet	K2013	K2013	K2005
<b>Netto pensjonskostnader:</b>						
119	119	131	Nåverdi av årets opptjening	171	145	140
			Administrasjonskostnad			1
23	29	34	Netto rentekostnad av nettoforpliktelse	40	36	29
			Resultatførte planendringer	(5)	(5)	
<b>142</b>	<b>149</b>	<b>164</b>	<b>Brutto pensjonskostnad inkl arbeidsgiveravgift</b>	<b>206</b>	<b>176</b>	<b>169</b>
(2)	(2)	(2)	Ansattes 2% innskudd	(2)	(2)	(2)
(21)	(26)	(29)	Renteelement reklassifisert til finanspost	(37)	(33)	(26)
<b>119</b>	<b>121</b>	<b>132</b>	<b>Netto pensjonskostnad inkl arbeidsgiveravgift</b>	<b>167</b>	<b>142</b>	<b>138</b>
333	330	352	Innskuddsbaserte pensjonsplaner	456	445	432
(103)	(105)	(105)	Ansattes innskudd i innskuddsbaserte pensjonsplaner	(110)	(110)	(109)
<b>350</b>	<b>346</b>	<b>379</b>	<b>Totale pensjonskostnad innregnet i årets driftsresultat</b>	<b>513</b>	<b>476</b>	<b>464</b>
<b>Netto pensjonsforpliktelser:</b>						
(23)	(26)	(27)	Estimerte påløpte sikrede forpliktelser	(502)	(420)	(412)
21	21	22	Estimert verdi av pensjonsmidlene	246	227	221
<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>	<b>Netto estimerte sikrede (pensjonsforpliktelser)/-midler</b>	<b>(256)</b>	<b>(192)</b>	<b>(192)</b>



(825)	(861)	(874)	Estimerte påløpte usikrede forpliktelses	(895)	(881)	(847)
<b>(828)</b>	<b>(866)</b>	<b>(880)</b>	<b>Netto (pensjonsforpliktelses)/-midler i balansen</b>	<b>(1 150)</b>	<b>(1 073)</b>	<b>(1 038)</b>
<b>Endringer i forpliktelsen:</b>						
(970)	(828)	(866)	Netto midler (forpliktelse) 1.1.	(1 073)	(1 038)	(1 211)
(142)	(149)	(164)	Brutto pensjonskostnad	(206)	(167)	(164)
131	132	144	Premiebetalinger og utbetalte ytelser	189	150	153
2	2	3	Bidrag fra deltakere i ordningen	3	2	2
			Korreksjon tidligere perioders pensjonsforpliktelse	(2)	1	4
151	(22)	3	Estimatavvik ført mot totalresultatet	(56)	(1)	174
			Omregningsdifferanser	(5)	(19)	3
<b>(828)</b>	<b>(866)</b>	<b>(880)</b>	<b>Netto pensjonsmidler (-forpliktelse) 31.12.</b>	<b>(1 150)</b>	<b>(1 073)</b>	<b>(1 038)</b>
<b>Hovedkategorier av pensjonsmidler til virkelig verdi:</b>						
4	2	2	EK-instrumenter (aksjer, obligasjoner)	109	90	88
13	16	16	Gjeldsinstrumenter	104	108	104
3	2	2	Eiendom	19	20	20
1	1	1	Andre eiendeler	14	10	9
<b>21</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>Sum pensjonsmidler</b>	<b>246</b>	<b>227</b>	<b>221</b>

Konsernet har både innskudds- og ytelsesordninger. Netto pensjonskostnader for ytelsesordninger omfatter periodens pensjonsopptjening, inkludert fremtidig lønnsvekst og rentekostnad på den beregnede forpliktelsen, fratrukket innskudd fra de ansatte og forventet avkastning på pensjonsmidlene. For innskuddsordninger blir premien kostnadsført løpende.

Fra 1.1.2011 gikk morselskapet og de fleste datterselskaper over til en ny AFP-ordning (Fellesordningen for AFP i privat sektor). Den nye AFP-ordningen er en flerforetaksordning som er vurdert til å være en ytelsesordning. Det foreligger imidlertid ikke tilstrekkelig informasjon til at pensjonsforpliktelsen kan måles på en pålitelig måte, slik at ordningen behandles regnskapsmessig som en innskuddsordning. Ansatte som fortsatt er medlem av Statens Pensjonskasse (SPK) har beholdt sine rettigheter i samsvar med AFP ordningen i offentlig sektor.

Posten Norge AS sine ytelsesbaserte pensjonsordninger følger av lov om foretakspensjon og pensjonsmidlene i ordningene forvaltes av livforsikringsselskapene. Posten Norge AS' ytelsesbaserte pensjonsordning ble lukket 31.12.2005, med unntak av ytelsesordninger for ledende ansatte som ble lukket 31.12.2006. For 2014 er det gjort endringer i de økonomiske forutsetningene i tråd med anbefalinger fra Norsk Regnskaps Stiftelse (NRS). Med utgangspunkt i NRS «Veiledning for fastsettelse av forutsetninger ved pensjonsberegninger for ytelsesbaserte pensjonsordninger» (fra januar 2015) er diskonteringsrente satt til 2,3% mot 4,0% i 2013. Posten Norge AS benytter obligasjoner med fortrinnsrett (OMF) som grunnlag for diskonteringsrente.

En reduksjon i diskonteringsrenten på 1% poeng er estimert til å gi en gjennomsnittlig økning i pensjonsforpliktelsen på rundt 15%. I Posten Norge AS ble effekten av årets reduksjon i diskonteringsrenten for en stor del oppveid av endrede forutsetninger for uttaksalder og

uttakstilbøyelighet som hadde en motsatt effekt.

Ny dødelighetstariff K2013 ble tatt i bruk ved beregning av forpliktelsene per 31.12.2013. For Posten Norge AS medførte endret tariff en økning av estimatavviket som blir innregnet som utvidet resultat på 50 mill. kroner, som utgjorde 76% av netto estimatendring i 2013. For konsernet er det estimert at egenkapitalen ble redusert med 54 mill. kroner som følge av endret dødelighetstariff.

Morselskapet og noen få datterselskaper har ulike ytelsesordninger avtalt med personalorganisasjonene i forbindelse med overgangen til ny pensjonsordning som erstatning for ordningen i Statens Pensjonskasse. Datterselskapene har i hovedsak benyttet de samme langsiktige økonomiske forutsetningene for ytelsesordningene som morselskapet, men de er justert for landspesifikke makroøkonomiske forhold. Pensjonsmidler i konsernet tilhører i hovedsak ytelsesordninger for selskaper i Bring Cargo.

I all hovedsak er pensjonsalder for de norske ansatte 67 år.

Posten Norge konsernet har innskuddsbaserte pensjonsordninger for de fleste ansatte i Norge, Sverige og Danmark hvor premien blir kostnadsført løpende. I morselskapet var innskuddssatsene i 2012 og 2013 og første halvår 2014 på 5,0% for lønn i intervallet 1 til 6 ganger folketrygdens grunnbeløp (G) og 8% for lønn i intervallet 6 til 12G. Fra 01.07.2014 er innskuddssatsene 5,0% for lønn i intervallet 0 G til 7,1G og 13 % for lønn i intervallet 7, G til 12G. Ansatte trekkes i lønn og bidrar til innskuddene. Det er etablert en uførepensjon med 66% ytelsesnivå uten fripoliseopptjening. Posten Norge har også forpliktelser knyttet til lønn over 12G. Pensjonsforpliktelsene knyttet til lønn over 12G og førtidspensjonering finansieres over driften i selskapet.

Innskuddsordningene i Sverige og Danmark hadde varierende innskuddssatser basert på forskjellig beregningsgrunnlag og intervall av satser. I Sverige var for eksempel beregningsgrunnlaget for endel ansatte et såkalt «inkomstbasbeløp» (IBB) som i 2014 utgjorde 56 900 svenske kroner. Innskuddsbeløpene ble beregnet med en lav og høy sats på henholdsvis 4,5% og 30% for inntekter under og over 7,5 ganger IBB.

Enkelte selskaper i konsernets svenske virksomhet hadde pensjonsordninger som etter IAS 19 ikke kvalifiserer til balanseføring. I samsvar med svenske regler er pensjonsforpliktelsen dekket via en kapitalforsikring. Beløpet var i selskapsregnskapet registrert som en gjeld med tilsvarende beløp som fordring mot kapitalforsikringsselskapet. I konsernregnskapet ble disse beløpene nettet slik at kriteriene i henhold til IAS 19 var oppfylt. En sikret ordning på tjenstepensjon i et norsk selskap var blir motregnet mot pensjonsmidler i henhold til IAS 19.

Årets gjennomgang av pensjonsordninger og tilhørende beregnede forpliktelser har resultert i endring i de beregnede pensjonsforpliktelsene for 2013. Dette påvirket både morselskapets og konsernets balanser i 2013 med 43 mill. kroner (reduisert forpliktelse).

# Note 4 Andre driftskostnader

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
938	936	880	Kostnader lokaler	1 165	1 247	1 222
293	295	264	Andre leiekostnader	372	399	410
93	95	92	Verktøy, inventar, driftsmateriell	124	130	126
68	70	72	Reparasjon og vedlikehold utstyr	112	102	96
41	41	37	Regnskaps- og lønnstjenester	46	48	46
659	717	753	IT-tjenester	828	843	760
230	196	193	Andre fremmede tjenester	382	361	395
40	36	36	Tele- og portokostnader	176	92	89
77	81	79	Reisekostnader	177	169	158
135	111	103	Markedsføring	123	134	157
22	37	34	Forsikring, garanti- og erstatningskostnader	85	86	58
121	74	102	Øvrige kostnader	317	229	195
<b>2 717</b>	<b>2 689</b>	<b>2 645</b>	<b>Driftskostnader</b>	<b>3 907</b>	<b>3 840</b>	<b>3 712</b>

Reduksjonen i kostnader lokaler for morselskapet fra 2013 til 2014 gjaldt i hovedsak lavere kostnader som følge av nedlegging av postkontor. Nedgangen i andre leiekostnader i samme periode skyldtes hovedsakelig reduserte leiekostnader til biler. Kjøp av selskaper i 2014, og en omstrukturering av virksomheten i Bring Citymail Sweden AB i 2014, har bidratt til endringer i kostnadsstrukturen for konsernet. Dette gjelder nedgangen i kostnader for lokaler og en økning i telekostnader og øvrige kostnader fra 2013 til 2014. Fra 2012 til 2013 økte kostnader for lokaler som følge av kjøpet av Bring Cargo Inrikes AB. Økningen i IT-tjenester fra 2012 til 2013 skyldtes hovedsakelig kostnader til IT-utvikling og etablering av ny styringsmodell for IT i konsernet.

# Note 5 Andre inntekter og kostnader

Andre inntekter og kostnader omfatter omstillingskostnader, gevinst og tap ved salg av anleggsmidler, og andre vesentlige inntekter og kostnader som ikke er gjentakende.

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
342	16	(12)	Omstillingskostnader	4	30	358
2		(80)	(Gevinst) ved salg av anleggsmidler	(73)	(6)	(12)
	5		Tap ved salg av anleggsmidler mv	2	7	1
125	262	217	Andre (inntekter)/kostnader	1	187	17
<b>465</b>	<b>283</b>	<b>125</b>	<b>Sum andre inntekter og kostnader</b>	<b>(66)</b>	<b>218</b>	<b>364</b>

## Omstillingskostnader

Omstillingskostnader er spesifisert nærmere under:

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
339	14	(15)	Restrukturering	1	28	355
3	2	3	Ventelønn	3	2	3
<b>342</b>	<b>16</b>	<b>(12)</b>	<b>Sum omstillingskostnader</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>358</b>

I 2014 var det avsatt restruktureringskostnader på 22 mill. kroner for Posten Norge AS, og tilbakeført avsetninger fra tidligere år på 37 mill. kroner. Tilsvarende avsetning i 2013 var 39 mill. kroner og i 2012 339 mill. kroner. Avsetningen på 22 mill. kroner gjaldt personalmessige tiltak (24 mill. kroner i 2013 og 234 mill. kroner i 2012). I kategoriene lokaler og øvrige tiltak var det ikke avsatt noe i 2014 (lokaler 15 mill. kroner i 2013 og 85 mill. kroner i 2012, øvrige tiltak 20 mill. kroner i 2012). For ventelønn var avsetningen økt med 3 mill. kroner på bakgrunn av ny vurdering av estimatet per 31.12.2014.

I tillegg til Posten Norge AS var det i konsernet i 2014 avsatt til sammen 16 mill. kroner, hvorav 9 mill. kroner gjaldt personalmessige tiltak (10 mill. kroner i 2013 og 5 mill. kroner i 2012), 4 mill. kroner lokaler (4 mill. kroner i 2013) og 3 mill. kroner øvrige tiltak (ingen avsetning i 2013 og 1 mill. kroner i 2012). Avsetningene var hovedsakelig foretatt i Bring Cargo AS, Bring Cargo Inrikes AB, Bring Cargo International AB, Bring Dialog Norge AS og Bring Norden AB. Samlede avsetninger til omstilling vises i note 15.

## Gevinst/Tap ved salg av anleggsmidler

Posten Norge AS solgte alle aksjer i Posten Eiendom Storbyer AS i 2014, med en netto gevinst på henholdsvis 79 mill. kroner i morselskapet og 67 mill. kroner i konsernet.

## Andre inntekter og kostnader

I Posten Norge AS utgjorde andre kostnader i 2014 nedskrivning av aksjer i datterselskap, hvorav

160 mill. svenske kroner i Bring Cargo Inrikes AB og 57 mill. kroner i Bring Cargo International AB, tilsammen 217 mill. kroner. (I 2013 var det 203 mill. kroner i Bring Frigo AB, 5 mill. kroner i Bring Danmark A/S, 16 mill. kroner i Bring Norden AB og 38 mill. kroner i Bring Cargo Inrikes AB, tilsammen 262 mill. kroner. I 2012 var det 111 mill. kroner knyttet til nedskrivning av aksjer i Bring Warehousing AS og 14 mill. kroner knyttet til Bring Citymail Sweden AB, tilsammen 125 mill. kroner.) Se også note 10.

Andre kostnader i konsernet i 2013, skrev seg fra kostnader knyttet til tapskontrakter som gjaldt markedsregulering av husleiekontrakter i Logistikksegmentet.

# Note 6 Finansinntekter og finanskostnader

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
88	69	74	Renteinntekter fra samme konsern			
81	110	60	Andre renteinntekter	67	128	92
48	161	117	Valutakursgevinster	175	199	107
34		232	Gevinster på derivater	48		1
207	120	61	Gevinster på «virkelig verdi over resultat» objekter	61	120	207
2	2	2	Andre finansinntekter	3	3	3
<b>460</b>	<b>462</b>	<b>546</b>	<b>Finansinntekter</b>	<b>354</b>	<b>450</b>	<b>410</b>
22	21	25	Rentekostnader til samme konsern			
			Rentekostnader på finansielle leieavtaler	3	4	5
130	136	124	Andre rentekostnader	132	145	140
65	117	102	Valutakurstap	158	162	125
15	153	272	Tap på derivater	78	12	1
207	120	61	Tap på «virkelig verdi over resultat» objekter	61	120	207
16	21	20	Andre finanskostnader	45	29	18
<b>455</b>	<b>568</b>	<b>603</b>	<b>Finanskostnader</b>	<b>477</b>	<b>472</b>	<b>496</b>

Andre renteinntekter i 2014 inkluderte 43 mill. kroner (36 mill. kroner for 2013 og 45 mill. kroner i 2012) i verdistigning på kortsiktige markedsplasseringer både for Posten Norge AS og konsernet.

Andre rentekostnader for 2014 inkluderte rentekostnader på netto pensjonsforpliktelser som for 2014 utgjorde 29 mill. kroner for Posten Norge AS (26 mill. kroner i 2013 og 21 mill. kroner i 2012) og 37 mill. kroner for konsernet (33 mill. kroner i 2013 og 26 mill. kroner i 2012). Øvrige andre rentekostnader var primært rentekostnader knyttet til langsiktig finansiering. I 2014 hadde Posten Norge AS valutakursgevinster på 117 mill. kroner og valutakurstap på 102 mill. kroner, det vil si en netto gevinst på 15 mill. kroner.

Se også note 19 for nærmere beskrivelse av konsernets finansielle risikostyring.



# Note 7 Skatt

Posten Norge AS			Konsern			
2012	2013	2014		2014	2013	2012
<b>Resultatskatt</b>						
173	45	105	Betalbar skatt	203	107	217
(68)	(13)	59	Endring utsatt skatt (skattefordel)	68	1	(67)
<b>105</b>	<b>32</b>	<b>163</b>	<b>Skattekostnad</b>	<b>271</b>	<b>108</b>	<b>150</b>
304	194	93	Årets betalbare skatt	189	249	358
9	2		For mye/lite betalt tidligere år	7	(2)	9
(140)	(151)	12	Annet *	7	(140)	(150)
<b>173</b>	<b>45</b>	<b>105</b>	<b>Betalbar skatt</b>	<b>203</b>	<b>107</b>	<b>217</b>
(68)	(8)	59	Utsatt skatt som følge av endring i midlertidige forskjeller	58	13	(40)
			Tidligere ikke hensyntatt fremførbart underskudd	(9)	(26)	(36)
	<b>(5)</b>		Virkning av endring i skattesats	2	(4)	
			Nedskrivning/ reversering av nedskrivning av skattefordring	16	18	9
<b>(68)</b>	<b>(13)</b>	<b>59</b>	<b>Utsatt skattekostnad</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>(67)</b>
<b>40%</b>	<b>7%</b>	<b>33%</b>	<b>Effektiv skattesats</b>	<b>38%</b>	<b>17%</b>	<b>27%</b>
<b>Avstemming effektiv skattesats mot norsk skattesats:</b>						
263	469	496	Resultat før skatt	720	619	547
74	131	134	27% skatt	194	173	153
			Nedskrivning av goodwill	66	32	6
41	78	63	Andre ikke fradragsberettigede kostnader 27%	10	44	12
(10)	(11)	(33)	Ikke skattepliktig inntekt 27%	(46)	(6)	(23)
			Effekt av skattesatser i andre land	12	11	(7)
	(5)		Virkning av endring i skattesats	2	(4)	
			Ikke balanseført utsatt skattefordel	42	(2)	
1	(162)		Annet	(9)	(140)	8
<b>105</b>	<b>32</b>	<b>163</b>	<b>Skattekostnad</b>	<b>271</b>	<b>108</b>	<b>150</b>

\*Avsetning i betalbar skatt per 31.12.2011 pålydende 140 mill. kroner ble reversert per 31.12.2013.

Posten Norge AS			Konsern			
2012	2013	2014		2014	2013	2012
<b>Endring utsatt skatt kun innregnet i totalresultatet for året</b>						
42	(6)	1	Estimatavvik pensjon	(13)	(2)	49
			Omregningsdifferanser fra sikring av investeringer i utenlandske enheter	(3)	(38)	5

(1)	2	1	Kontantstrømsikring			1	2	(1)
	20		Effekt av endret skattesats				20	
<b>41</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>Sum</b>			<b>(15)</b>	<b>(19)</b>	<b>53</b>

Effekt av endret skattesats i 2014 knytter seg til redusert skattesats i Danmark. Effekt av endret skattesats i 2013 knytter seg til redusert skattesats i Norge.

## Endringer i utsatt skatt/skattefordel

Posten Norge AS

	01.01.2014	Ført mot EK	Resultatført årsresultat	Annet	31.12.2014
Varige driftsmidler	(97)		63		(34)
Gevinst og tapskonto	4		(1)		3
Fordringer	(2)				(2)
Varelager	(1)				(1)
Valuta			12		12
Pensjon	(234)	1	(5)		(238)
Innskuddsfond	54		(16)		39
Avsetninger	(51)		20		(31)
Finansielle instrumenter	(36)	1	(15)		(51)
Annet	(31)			11	(20)
<b>Sum balanseført utsatt skatt / skattefordel</b>	<b>(395)</b>	<b>2</b>	<b>59</b>	<b>11</b>	<b>(323)</b>

Posten Norge Konsern

	01.01.2014	Tilgang kjøpte datterselskap	Ført mot EK	Resultatført årsresultat	Annet	Omregningsdifferanser	Effekt endret skattesats	31.12.2014
Varige driftsmidler	(53)	7		74		(1)		27
Gevinst og tapskonto	4			(3)				1
Fordringer	(4)							(4)
Varelager	(1)							(1)
Valuta				12				12
Pensjon	(267)		(8)	(7)				(283)
Innskuddsfond	54			(15)				39
Avsetninger	(75)	1		16		(1)	1	(59)
Finansielle instrumenter	(36)		1	(15)				(50)
Annet	(11)		(3)					(14)
Underskudd til fremføring	(294)		5	(37)		(14)	1	(338)
<b>Sum</b>	<b>(682)</b>	<b>7</b>	<b>(6)</b>	<b>25</b>		<b>(16)</b>	<b>2</b>	<b>(670)</b>
Sum ikke balanseført utsatt skattefordel	204		(9)	42		15	(2)	250
<b>Sum balanseført utsatt skatt / skattefordel</b>	<b>(477)</b>	<b>7</b>	<b>(15)</b>	<b>68</b>		<b>(1)</b>		<b>(420)</b>

Utsatt skattefordel som ikke ble balanseført gjaldt hovedsaklig underskudd til fremføring i Sverige og Danmark. Konsernet hadde totalt 338 mill. kroner i utsatt skattefordel knyttet til underskudd til fremføring per 31.12.2014 . Det er ingen tidsbegrensning knyttet til underskuddene. Underskudd til fremføring regnskapsført er forventet nyttiggjort ut fra forventninger om fremtidige overskudd og konsernbidragmuligheter.

# Note 8 Immaterielle eiendeler

Posten Norge AS	Kjøpte immaterielle eiendeler				
	IT - utv. varemerke mv	Prosjekter under utvikling	Sum 2014	Sum 2013	Sum 2012
<b>Anskaffelseskost</b>					
Anskaffelseskost 01.01.	1 607	287	1 894	1 805	1 762
Tilgang	31	156	186	180	127
Justering av kostpris/Utrangering	122	(176)	(54)	(157)	(86)
Konsernoverføringer				66	2
Overføring fra prosjekter under utf.	40	(40)			
<b>Anskaffelseskost 31.12.</b>	<b>1 799</b>	<b>227</b>	<b>2 026</b>	<b>1 894</b>	<b>1 805</b>
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger:</b>					
Avskrivningsmetode	Lineær				
Brukstid	3 - 10 år				
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01	(1 121)	(187)	(1 308)	(1 074)	(842)
Årets avskrivninger	(244)		(244)	(237)	(238)
Årets nedskrivninger				(103)	(78)
Justering av kostpris/Utrangering	(132)	187	54	159	86
Konsernoverføringer				(53)	(2)
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.</b>	<b>(1 498)</b>		<b>(1 498)</b>	<b>(1 308)</b>	<b>(1 074)</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.14</b>	<b>302</b>	<b>227</b>	<b>528</b>		
Balanseført verdi 31.12.13	486	100		586	
Balanseført verdi 31.12.12	624	107			731

Konsern	Internt opparbeidede immaterielle eiendeler				Kjøpte immaterielle eiendeler		
	IT- utvikling	IT - utv. varemerke mv	Prosjekter under utvikling	Goodwill	Sum 2014	Sum 2013	Sum 2012

## Anskaffelseskost

Anskaffelseskost 01.01.	7	1 892	310	2 935	5 145	4 983	5 240
Tilgang		34	156		190	196	159
Avgang	(3)	(34)	(19)		(56)	(7)	(40)
Tilgang ved kjøp av selskap (note 23)				52	52		97
Avgang ved salg av selskap (note 23)						(35)	
Justering av kostpris/Utrangering		134	(176)		(42)	(162)	(443)
Omregningsdifferanser		3		33	36	169	(30)
Overføring fra prosjekter under utf.		43	(43)				
<b>Anskaffelseskost 31.12.</b>	<b>5</b>	<b>2 072</b>	<b>227</b>	<b>3 020</b>	<b>5 324</b>	<b>5 144</b>	<b>4 983</b>

### Akkumulerte av- og nedskrivninger:

Avskrivnings-metode	Lineær	Lineær					
Brukstid	3 - 10 år	3 - 10 år					
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.	(6)	(1 356)	(206)	(604)	(2 172)	(1 847)	(1 970)
Årets avskrivninger	(1)	(263)			(264)	(265)	(258)
Årets nedskrivninger				(253)	(253)	(239)	(106)
Avgang	3	34	19		56	7	39
Tilgang ved kjøp av selskap (note 23)				(1)	(1)		
Avgang ved salg av selskap (note 23)						35	
Justering av kostpris/Utrangering		(144)	187		42	165	441
Omregningsdifferanser		(3)		(9)	(12)	(27)	7
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.</b>	<b>(4)</b>	<b>(1 733)</b>		<b>(867)</b>	<b>(2 604)</b>	<b>(2 171)</b>	<b>(1 847)</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.14</b>	<b>1</b>	<b>339</b>	<b>227</b>	<b>2 153</b>	<b>2 720</b>		
Balanseført verdi 31.12.13	2	537	103	2 331		2 973	
Balanseført verdi 31.12.12	2	693	130	2 311			3 136

### IT-utvikling, varemerke mv

Totalt balanseførte immaterielle eiendeler på IT utvikling, varemerke mv. per 31.12.2014 utgjorde 340 mill. kroner, hvorav 102 mill. kroner gjaldt Oracle E-business Suite, som er løsninger knyttet til felles adresseregister, svarsendingssystem, økonomi- og lønssystem samt HR- og ordresystem. Det

inkluderer også et ruteregister som sammen med felles adresseregister gir mer automatisert og detaljert ruteplanlegging. Den samlede løsningen gir konsernet et bedre utgangspunkt for å styre og planlegge bemanningen og distribusjonen av post og reklame på en effektiv måte. I tillegg vedrørte 31 mill. kroner et datavarehus for håndtering av grunndata, kodeverk og transaksjoner. Et produksjonsstøttesystem forfølging og sporing av pakker var balanseført med 25 mill. kroner. Som en del av Postens tilpasning av tjenestetilbudet til nye brukerbehov er det utviklet et digitalt postsystem, Digipost, som har rundt 500.000 brukere. Systemet var balanseført til rundt 30 mill. kroner ved årsslutt.

For immaterielle eiendeler med bestemt levetid var avskrivningstiden for konsernet 3-10 år i 2014 (3-10 år i 2013 og 2012), avhengig av brukstiden på hver enkelt eiendel, basert på en individuell vurdering. Immaterielle eiendeler med ubestemt levetid avskrives ikke, men vurderes årlig for nedskrivning. Årets avskrivning/amortisering presenteres i resultatregnskapet i linjen for avskrivninger.

### Prosjekter under utvikling

Prosjekter under utvikling utgjorde totalt 228 mill. kroner per 31.12.2014. Omlag 124 mill. kroner vedrørte et prosjekt som er opprettet med den hensikt å få en konsernfelles IT plattform. Ny utviklingsplattform og ny felles klientprogramvare for bruk på håndholdte terminaler var balanseført med 48 mill. kroner. I tillegg er det balanseført flere prosjekter som gjelder webløsninger der målet blant annet er effektiv posthåndtering og sporing av pakker og hjemlevering.

### Nedskrivning av IT-utvikling, varemerker mv og prosjekter under utvikling

Nedskrivningskostnader er presentert i resultatregnskapet på linjen for nedskrivninger.

Det gjøres fortløpende en vurdering av om det er indikasjoner på verdifall for immaterielle eiendeler med bestemt levetid, og dersom slike indikasjoner foreligger estimeres eiendelens gjenvinnbare beløp. Det gjøres årlige tester av prosjekter under utvikling for verdifall. Dersom det foreligger indikasjon på verdifall gjennom året, testes prosjektene når indikasjonene foreligger.

I 2014 ble det ikke avdekket behov for nedskrivning av IT-utvikling, varemerker mv og prosjekter under utvikling (123 mill. kroner i 2013 og 85 mill. kroner i 2012). Nedskrivninger i 2013 og 2012 vedrørte hovedsakelig en løsning for planlegging og styring av transportaktiviteter. Andre transportsystemer vil erstatte dette fremover.

### Goodwill

Goodwill allokteres til kontantgenererende enheter basert på en vurdering av kontantstrømmer knyttet til den virksomheten eller virksomhetsgruppe (driftssegment) goodwill tilhører. Er kontantstrømmene uavhengig av kontantstrømmer knyttet til andre enheter utgjør den enkelte virksomheten vurderingsenheten, og om ikke allokteres goodwill til en vurderingsenhet på et høyere nivå. Konsernets goodwillposter oppsummeres nedenfor.

Konsern

	Balanseført verdi 01.01.14	Justering av IB som følge av fusjon/fisjon el	Tilgang Nedskrivning	Omregnings- differanser	Balanseført verdi 31.12.14
--	-------------------------------	--	----------------------	----------------------------	-------------------------------

#### Segment Post

Bring Mail Nordic	25				25
Bring Dialog Norge	45				45

#### Segment Logistikk



Bring Cargo	728			1	729
Bring Frigo Sverige	460			6	466
Bring Cargo West	280	(282)		2	
Bring Express	284		(12)	4	276
Bring Cargo East	289	(292)		3	
Bring Cargo Inrikes	88		39	(88)	39
Bring Frigo Norge	61				61
Bring Warehousing	64				64
Bring Linehaul	8				8
Bring Cargo International		574	(153)	7	428
Kirkestuen Transport			13		13
<b>Sum goodwill konsern</b>	<b>2 331</b>		<b>51 (253)</b>	<b>24</b>	<b>2 153</b>

### Tilgang goodwill

Kjøp og salg av selskaper er nærmere omtalt i [note 23](#).

### Nedskrivning goodwill

Nedskrivningskostnader er presentert i resultatregnskapet på linjen for nedskrivninger.

Det gjøres årlige tester av goodwill for verdifall. Dersom det foreligger indikasjoner på verdifall gjennom året, testes goodwill når slike indikasjoner foreligger.

Det foreligger et nedskrivningsbehov dersom bokført verdi for en vurderingsenhet inklusive goodwill overstiger gjenvinnbart beløp. Gjenvinnbart beløp er den høyeste av virkelig verdi fratrukket salgskostnader og bruksverdi, hvor bruksverdi er nåverdi av estimerte kontantstrømmer knyttet til fremtidig bruk. Konsernet benytter bruksverdi som gjenvinnbart beløp for goodwill.

Konsernet har beregnet fremtidige kontantstrømmer med basis i estimerte resultater (prognoser og langtidsplaner) som dekker en periode på fem år, justert for avskrivninger, investeringer og endring i arbeidskapital. Prognosene og langtidsplanene til konsernets enheter blir etablert basert på sist kjente konjunktur- og markedsforventninger for de aktuelle enhetene. Lokal ledelse vurderer dette opp mot strategiske mål, historikk og andre faktorer og leverer sine prognoser til konsernledelsen. Konsernledelsen vedtar deretter endelig prognose for aktuelle enheter og konsernet.

Segment Post preges av fallende brevvolumer, noe økt prispress og effektivisering i produksjon og distribusjon. Vesentlige kostnadselementer er lønn og eksterne tjeneste- og driftskostnader som påvirkes av prisforhandlinger og inflasjon. I segment Logistikk preges fortjenestemarginene av prispress og internasjonalisering. Vesentlige kostnadselementer er eksterne tjenestekostnader som påvirkes av prisforhandlinger og inflasjon. Konjunkturer i Norge og Norden påvirker konsernet, i hovedsak knyttet til logistikkvirksomheten. Dette er hensyntatt i vekstrate til konsernets enheter.

Fremskrivningsperioden inneholder en mekanisk fremskrivning av kontantstrømmer etter prognoseperioden med en konstant vekstrate. Størrelsen på vekstrate per segment er angitt i tabellen

nedenfor. Vekstraten overstiger ikke den langsiktige gjennomsnittsraten i områdene konsernet opererer. Nåverdien av kontantstrømmen er beregnet med et vektet avkastningskrav på totalkapitalen for det enkelte segment og er beregnet før skatt. Konsernets avkastningskrav per segment vurderes hvert år for vesentlige endringer i faktorer som påvirker kravet. Konsernet opererer i hovedsak i det norske og svenske markedet med kontantstrømmer i norske og svenske kroner. Avkastningskrav benyttet per segment er angitt i tabellen nedenfor.

## Oversikt over goodwill og nøkkelforutsetninger per segment

Segment	Goodwill	Diskonteringssats før skatt (WACC):			Langsiktig vekstrate:		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
Post	71	8,2%	8,7%	9,5%	0 - 2,0%	0 - 2,0%	2,0%
Logistikk	2 082	8,7%	9,2%	10%	2%	0 - 2,0%	2,0%
<b>Sum konsern</b>	<b>2 153</b>						

Ut ifra disse kriteriene ble det i 2014 nedskrevet totalt 253 mill. kroner knyttet til goodwill som gjaldt segment Logistikk (117 mill. kroner i 2013 og 21 mill. kroner i 2012). Det ble nedskrevet 160 mill. svenske kroner knyttet til goodwill i Bring Cargo International, som følge av volumfall og frafall av kunder med gode marginer. Goodwillposten knyttet til Bring Cargo Inrikes på 93 mill. svenske kroner ble nedskrevet, hovedsakelig som følge av bortfall av kunder, svak prisutvikling, mindre lønnsom produktmiks, samt økte driftskostnader. Videre ble det skrevet ned 1 mill. euro i goodwill på Bring Express Finland som følge av utfordringer knyttet til lønnsomheten de siste årene.

Det er ikke avdekket ytterligere nedskrivningsbehov for øvrige goodwillposter per 31.12.2014.

## Sensitivitetsanalyser

Det er gjennomført analyser knyttet til sensitiviteten i forutsetninger som er benyttet i prognoser og estimater.

Det er gjort ytterligere sensitivitetsanalyser for de kontantgenererende enhetene hvor forskjellen mellom balanseført verdi og bruksverdi av goodwill er lav. Dette vedrører Bring Frigo Sverige og Bring Cargo International og for disse er justeringer i nøkkelforutsetninger som vekst, avkastningskrav og margin analysert. Analysene er oppsummert nedenfor.

### Sensitivitet i forhold til vekst:

Endrede forutsetninger	Behov for nedskrivning	
	Bring Frigo Sverige	Bring Cargo International
Vekst i terminalledd		
0,0%	(39)	(58)
1,0%	I/A	(11)

### Sensitivitet i forhold til avkastningskrav:

Endrede forutsetninger	Behov for nedskrivning	
	Bring Frigo Sverige	Bring Cargo International
Avkastningskrav Segment Logistikk		
9,2%	I/A	I/A
9,7%	(14)	(37)

## Sensitivitet i forhold til margin:

Endrede forutsetninger	Behov for nedskrivning	
	Prognostisert EBIT	
	Bring Frigo Sverige	Bring Cargo International
15% lavere	(24)	(50)
10% lavere	I/A	(17)
5% lavere	I/A	I/A

# Note 9 Varige driftsmidler

## Posten Norge AS

Anskaffelseskost:	Maskiner	Transp.midl, inventar, utstyr	Bygninger, fast eiendom	Anlegg under utf maskiner og anlegg	Anlegg under utf bygg	Sum 2014	Sum 2013	Sum 2012
Anskaffelseskost 01.01.	1 231	1 046	526	17	12	2 832	2 834	2 761
Tilgang	18	180		136	48	381	257	170
Avgang		(3)				(3)	(11)	(3)
Justering av kostpris/Utrangering	(92)	(169)	(44)			(305)	(247)	(171)
Konsernoverføringer		40	1			41		77
Overføring til/fra holdt for salg								
Overføring fra anlegg under utf.	1	66	44	(67)	(44)			
<b>Anskaffelseskost 31.12.</b>	<b>1 158</b>	<b>1 159</b>	<b>527</b>	<b>87</b>	<b>16</b>	<b>2 946</b>	<b>2 833</b>	<b>2 834</b>

## Akkumulerte av- og nedskrivninger:

Avskrivningsmetode	Lineær	Lineær	Lineær					
Brukstid	5 - 14 år	2 - 20 år	10 - 40 år					
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01	(837)	(715)	(295)			(1 847)	(1 892)	(1 807)
Årets avskrivninger	(81)	(108)	(18)			(207)	(200)	(205)
Årets nedskrivninger		(2)	(1)			(3)	(2)	(2)
Avgang		2				2	3	3
Justering av kostpris/Utrangering	92	169	44			305	243	170
Konsernoverføringer		(23)	(1)			(24)		(51)
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.</b>	<b>(827)</b>	<b>(677)</b>	<b>(271)</b>			<b>(1 775)</b>	<b>(1 848)</b>	<b>(1 892)</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.2014</b>	<b>331</b>	<b>482</b>	<b>256</b>	<b>87</b>	<b>16</b>	<b>1 172</b>		
Balanseført verdi 31.12.2013	393	331	230	18	13		985	
Balanseført verdi 31.12.2012	429	244	238	29	2			942

## Konsern

Anskaffelseskost:	Maskiner	Transp.midl, inventar, utstyr	Bygninger, fast eiendom	Anlegg under utf maskiner og anlegg	Anlegg under utf bygg	Sum 2014	Sum 2013	Sum 2012
Anskaffelseskost 01.01.	1 432	2 483	4 403	21	27	8 366	7 770	7 306
Tilgang	41	424	15	139	272	891	917	435
Avgang	(8)	(207)	(35)			(250)	(163)	(67)
Tilgang ved kjøp av selskap (note 23)	10	121				131		292

Avgang ved salg av selskap (note 23)		(6)	(95)			(101)	(2)	
Justering av kostpris/Utrangering	(93)	(256)	(45)			(394)	(264)	(171)
Konserninterne overføringer, tilgang/(avgang)	(26)	26		(1)				
Omregningsdifferanser	2	40	8			50	126	(25)
Overføring til/fra holdt for salg							(18)	
Overføring fra anlegg under utf.	1	68	40	(69)	(40)			
<b>Anskaffelseskost 31.12.</b>	<b>1 359</b>	<b>2 693</b>	<b>4 291</b>	<b>90</b>	<b>259</b>	<b>8 692</b>	<b>8 366</b>	<b>7 770</b>

### Akkumulerte av- og nedskrivninger:

Avskrivningsmetode	Lineær	Lineær	Lineær					
Brukstid	4 - 20 år	1 - 20 år	5 - 40 år					
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01	(963)	(1 462)	(1 327)	(1)		(3 753)	(3 592)	(3 281)
Årets avskrivninger	(93)	(291)	(143)			(527)	(485)	(461)
Årets nedskrivninger		(11)	(16)			(27)	(6)	(93)
Avgang	8	172	35			215	119	55
Tilgang ved kjøp av selskap (Note 23)	(7)	(37)				(44)		
Avgang ved salg av selskap (Note 23)		4				4	2	
Justering av kostpris/Utrangering	93	241	46			380	254	172
Konserninterne overføringer, (tilgang)/avgang	10	(10)						
Omregningsdifferanser	(1)	(25)	(1)	1		(26)	(54)	16
Overføring til/fra holdt for salg							12	
<b>Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.</b>	<b>(953)</b>	<b>(1 419)</b>	<b>(1 406)</b>			<b>(3 778)</b>	<b>(3 751)</b>	<b>(3 592)</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.2014</b>	<b>406</b>	<b>1 274</b>	<b>2 885</b>	<b>90</b>	<b>259</b>	<b>4 914</b>		
Balanseført verdi 31.12.2013	469	1 022	3 076	21	27		4 615	
Balanseført verdi 31.12.2012	494	747	2 865	33	39			4 178

### Byggelånsrenter

Varige driftsmidler i konsernet inkluderte balanseførte byggelånsrenter med 64 mill. kroner per 31.12.2014 (64 mill. kroner per 31.12.2013 og 66 mill. kroner per 31.12.2012). Saldoen per 31.12.2014 gjaldt i hovedsak sorteringsterminalen på Robsrud.

### Forsikringer

Selskapet har sikret vesentlige deler av sin virksomhet og materielle verdier gjennom tradisjonelle

forsikringsdekninger. For biler har selskapet kun lovpålagt ansvarsdekning. Selskapet er selvassurandør for kaskodelen.

### **Øvrige forhold**

Reklassifisering/justering av kostpris i oppstillingen for Posten Norge AS gjaldt i hovedsak utrangeringer av ferdig avskrevne eiendeler.

Alnabruprosjektet er en samlokalisering av tjenestene pakker/gods og kjø- og frys på Alnabru. Dette innebærer bygging av nytt produksjonsbygg for pakker, anskaffelse av produksjonsutstyr for pakker og gods, samt nytt bygg og produksjonsanlegg for Bring Frigo AS med tilhørende produksjonsutstyr. I tillegg skal det foretas ombygging ved Postens Godssenter som blant annet vil medføre sammenkobling med den nye pakke- og godsterminalen på Alnabru. Samlet investering inklusive tomter er anslått til 1740 mill. kroner. Det er inngått en kontrakt med Vedal AS for bygging av terminalene på Alnabru, totalt er det tegnet kontrakt på 722 mill. kroner. Restforpliktelse per 31.12.2014 var 533 mill. kroner.

Konsernet har i 2014 inngått avtale om kjøp av Kvenild Eiendom AS som i hovedsak består av tomt. Kjøpet gjennomføres 01.04.2015.

Opplysninger om finansiell lease og tilgang ved kjøp/salg av selskap fremgår av henholdsvis [note 22](#) og [note 23](#) .



# Note 10 Aksjeinvesteringer

Posten Norge AS

	Anskaffet / Stiftet	Adresse	Hovedvirksomhet	Eierandel 31.12.2014	Stemmeandel 31.12.2014	Balanseført verdi 31.12.2014
<b>Datterselskaper</b>						
Bring Cargo AS	10.06.2004	Oslo	Transport	100%	100%	1 008
Bring Frigo AB	20.01.2006	Sverige	Transport	100%	100%	561
Bring Express AS	01.01.1999	Oslo	Ekspress	100%	100%	257
Bring Warehousing AS	12.04.2000	Oslo	Tredjeparts logistikk	100%	100%	121
Bring Cargo Inrikes AB	30.11.2012	Sverige	Transport	100%	100%	75
Bring Frigo Norge AS	10.06.2004	Lørenskog	Transport	100%	100%	91
Bring Parcels AB	1999/2008	Sverige	Transport	100%	100%	91
Bring Linehaul AS	2000/2009	Jaren	Transport	100%	100%	37
Bring Denmark A/S	18.11.2010	Danmark	Transport	100%	100%	3
Bring Cargo International AB	23.03.2011	Sverige	Transport	100%	100%	542
Kirkestuen Transport AS	11.06.2014	Lom	Transport	100%	100%	17
Bring Citymail AB	01.05.2002	Sverige	Holding	100%	100%	
Bring Citymail Sweden AB	01.05.2002	Sverige	Post	100%	100%	
Bring Mail Nordic AB	01.09.2005	Sverige	Post	100%	100%	86
Bring Dialog Norge AS	01.11.2006	Oslo	Kunderelasjoner	100%	100%	58
Posten Eiendom Svanolmen AS	11.04.2014	Oslo	Eiendom	100%	100%	14
Posten Eiendom Kanalvegen AS	21.03.2006	Oslo	Eiendom	100%	100%	121
Posten Eiendom Robsrud AS	08.06.2006	Oslo	Eiendom	100%	100%	480
Posten Eiendom Alnabru AS	01.01.2008	Oslo	Eiendom	100%	100%	57
Posten Eiendom AS	08.06.2006	Oslo	Eiendom	100%	100%	
Posten Eiendom Skien AS	18.05.2011	Skien	Eiendom	100%	100%	
Bring AS	08.03.2005	Oslo	Ingen	100%	100%	
Bring Norden AB	07.06.2011	Sverige	Logistikkvirksomhet	100%	100%	12
<b>Sum aksjeinvesteringer</b>						<b>3 633</b>
<b>Investering i tilknyttet selskap</b>						
Danske Fragtmænd AS	04.07.2013	Danmark	Transport	34%	34%	317
<b>Sum Posten Norge AS</b>						<b>3 950</b>
<b>Aksjer holdt for salg</b>						
EVERY ASA	14.10.2010	Oslo	IT	40%	40%	<b>1 462</b>

I forbindelse med gjennomføring av en virksomhetsoverdragelse fra Bring Cargo AS til Posten Norge AS som gjaldt terminaler og ansatte innenfor området stykk- og partigods, ble kostpris på aksjene i Bring Cargo AS økt med 1 mill. kroner.

Som ledd i den totale omstruktureringen av konsernets eiendomsmasse, ble det i april 2014 gjennomført en fisjon av Posten Eiendom Storbyer AS med overføring til Posten Eiendom Svanholmen AS under stiftelse. I desember 2014 ble Posten Eiendom Storbyer AS solgt med en gevinst på 79 mill. kroner i Posten Norge AS og 67 mill. kroner i konsern. Se [note 23](#) Endringer i konsernets struktur.

I juni 2014 kjøpte Posten Kirkestuen Transport AS. Selskapet har 70 ansatte med hovedkontor i Lom og terminaler på Otta og Rudshøgda. Kirkestuen Transport er en betydelig aktør innen gods- og termotransport, og vil gi Bring en sterkere markedsposisjon i Hedmark og Oppland.

For å sikre en tilfredsstillende egenkapital i Bring Express AS har Posten Norge AS i juli 2014 tilført 15 mill. kroner i aksjeinnskudd som medførte en tilsvarende økning i aksjenes balanseførte verdi.

Ved årsskiftet 2014/2015 fikk Bring Cargo Inrikes AB et kapitaltilskudd på 110 mill. kroner med etterfølgende nedskrivning på 159 mill. kroner. På samme tid ble aksjene i Bring Cargo International AB nedskrevet med 57 mill. kroner som følge av at balanseført verdi oversteg bruksverdi av netto eiendeler.

Med virkning fra 1.1.2014 ble eiendeler og gjeld i selskapene Bring Cargo West AB og Bring Cargo East AB fusjonert med Bring Cargo International AB (tidligere Bring Cargo AB).

Med virkning fra 1.1.2014 ble det gjennomført en fusjon mellom Bring Linehaul AS og Bergen Container og Trailer Transport AS, der Bring Linehaul AS var det overtagende selskapet.

Som et ledd i forenklingen av selskapsstrukturen i Bring Express, ble selskapene Bring Express Ålesund AS og Bring Express Molde AS fra september 2014 fusjonert med Bring Express Norge AS.

I 2014 ble Bring Logistics Sunnmøre AS, datterselskap av Bring Cargo AS, avviklet.

## Konsern

### Investeringer etter egenkapitalmetoden

Konsern

Enhet	Land / By	Eierandel	Balanseført verdi 01.01.2014	Tilgang 2014	Utbytte 2014	Resultatandel 2014	Øvrige justeringer	Overført holdt for salg	Balanseført verdi 31.12.2014
EVRY ASA	Oslo	40%	1 494		(43)	118	(57)	(1 512)	
Danske Fragtmænd AS	Danmark	34%	324			8			332
Svensk Adressändring AB	Sverige	15%	17		(2)	2	(8)		8
AdressPoint AB	Sverige	15%	3		(1)	1	8		12
Bring Citymail Stockholm KB	Sverige	50%		5		(3)			1
Materiallageret AS	Longyearbyen	34%	8						8
Euroterminal - Blue Water /Frigoscandia ApS	Danmark	50%	5						5

<b>Totalt</b>	<b>1 851</b>	<b>6</b>	<b>(46)</b>	<b>126</b>	<b>(57)</b>	<b>(1 512)</b>	<b>369</b>
---------------	--------------	----------	-------------	------------	-------------	----------------	------------

## EVRY ASA

Styret og ledelsen i EVRY annonserte i august 2014 at det var igangsatt en strukturert prosess for å forfølge ulike strategiske muligheter, herunder mulig salg av selskapet. I desember anbefalte selskapets styre et bud på aksjene på 16 kroner per aksje, og Posten besluttet å selge sin eierandel på 40%. Kjøper fortsatte at det frivillige budet ble akseptert etter en offentlig tilbudsperiode med tilslutning på mer enn 90% av aksjene i EVRY ASA. Budgiver hevet kravet om 90% aksept 02.03.2015 og aksjetransaksjonen ble gjennomført 17.03.2015. Posten har på bakgrunn av dette reklassifisert investeringen til holdt for salg i morselskapet og konsernregnskapet 31.12.2014.

Posten Norge AS' eierandel i EVRY ASA på 40% var innregnet i konsernets balanse med følgende verdier:

År	Balanseført verdi 01.01	Utbytte	Resultatandel	Øvrige justeringer	Balanseført verdi 31.12
2014	1 494	(43)	118	(57)	1 512
2013	1 520	(37)	(3)	43	1 494
2012	1 506	(37)	78	(27)	1 520

## Danske Fragtmænd AS

Danske Fragtmænd AS Danmarks største logistikselskap for innenlandstransport av gods. Eierskapet i Danske Fragtmænd er et ledd i konsernets strategi om å utvikle en ledende posisjon i det nordiske logistikkmarkedet.

Posten Norge AS' eierandel i Danske Fragtmænd AS på 34% ble kjøpt i juli 2013 og hadde en verdi i balansen per 31.12.2014 på 332 mill. kroner (324 mill. kroner i 2013) etter resultatføring av andel av resultat etter skatt 2014 på 8 mill. kroner (7 mill. kroner i 2013). Resten av aksjene i Danske Fragtmænd eies av i underkant 50 «fragtmænd-selskaper», som driver som underleverandør av godstransport for selskapet Danske Fragtmænd AS.

## Sammenfattet finansiell informasjon om de enkelte tilknyttede selskapene og felleskontrollert virksomhet (100% basis):

Enhet	Eiendeler	Gjeld	EK	Omsetning	Årsresultat
Danske Fragtmænd AS	1 065	645	417	2 793	24
Svensk Adressändring AB	92	78	14	241	9
AdressPoint AB	8	3	6	9	4
Bring Citymail Stockholm KB	123	128	(4)	139	(6)

Materiallageret AS	29	14	14	7	2
Euroterminal - Blue Water /Frigoscandia ApS	15	3	13	3	1
<b>Totalt</b>	<b>1 562</b>	<b>1 024</b>	<b>556</b>	<b>3 528</b>	<b>39</b>

---

**Sammenfattet finansiell informasjon om tilknyttede selskaper holdt for salg (100% basis):**

Enhet	Eiendeler	Gjeld	EK	Omsetning	Årsresultat
EVERY ASA	11 867	6 426	5 441	12 773	294

# Note 11 Rentebærende langsiktige og kortsiktige fordringer

Posten Norge AS			Konsern			
2012	2013	2014		2014	2013	2012
	5	6	Andre langsiktige fordringer	7	7	2
2 239	1 830	1 517	Lån til konsernselskaper			
<b>2 239</b>	<b>1 835</b>	<b>1 523</b>	<b>Rentebærende langsiktige fordringer</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
1 990	1 447	220	Forfall/innbetaling 2016	1	1	1
1	1	368	Forfall/innbetaling 2017			
114	236	220	Forfall/innbetaling 2018			
134	85	172	Forfall/innbetaling 2019			
	66	543	Deretter	6	6	1
<b>2 239</b>	<b>1 835</b>	<b>1 523</b>	<b>Rentebærende langsiktige fordringer</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
270	202	143	Andre kortsiktige fordringer	175	224	292
546	977	1 567	Lån til konsernselskaper			
<b>816</b>	<b>1 179</b>	<b>1 710</b>	<b>Rentebærende kortsiktige fordringer</b>	<b>175</b>	<b>224</b>	<b>292</b>

1. års forfall/innbetalinger på rentebærende langsiktige fordringer er reklassifisert til rentebærende kortsiktige fordringer. Hoveddelen av andre kortsiktige fordringer består av forskuddsbetalinger til innskuddsfond og premiefond i DNB Liv. (143 mill. kroner i 2014, 202 mill. kroner i 2013 og 270 mill. kroner i 2012).

Økning i lån til konsernselskaper knytter seg i hovedsak til finansiering av Alnabruprosjektet.

# Note 12 Rentefrie kortsiktige fordringer

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
811	851	849	Kundefordringer	2 842	2 626	2 468
2	2	2	Fordringer ansatte	12	4	4
216	365	306	Fordringer konsernselskaper			
85	92	87	Forskuddsbetalte kostnader	220	237	209
275	231	308	Øvrige fordringer	984	790	778
<b>1 389</b>	<b>1 541</b>	<b>1 552</b>	<b>Rentefrie kortsiktige fordringer</b>	<b>4 058</b>	<b>3 657</b>	<b>3 459</b>
<b>Aldersfordelte kundefordringer:</b>						
685	660	728	Ikke forfalt	2 276	1 994	1 930
110	181	100	0 - 30 dager	450	531	446
10	6	16	30 - 60 dager	92	57	71
3	4	2	60 - 90 dager	11	29	18
13	9	11	Over 90 dager	54	62	59
(10)	(9)	(7)	Avsetning tap på fordringer	(40)	(47)	(56)
<b>811</b>	<b>851</b>	<b>849</b>	<b>Sum kundefordringer</b>	<b>2 842</b>	<b>2 626</b>	<b>2 468</b>
<b>Avsetning tap på fordringer:</b>						
12	10	9	Balanse 01.01	47	56	58
7	9	5	Avsatt i løpet av året	(2)	5	21
(16)	(13)	(9)	Faktiske tap ført mot avsetning	(7)	(18)	(27)
7	3	2	For mye/for lite avsatt tidligere år	2		4
			Omregningsdifferanser		4	
<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>Balanse 31.12</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>56</b>
16	19	9	Totale faktiske tap på fordringer	14	27	28
<b>Fordeling avsetning tap på fordringer:</b>						
			Individuelle krav	23	25	30
10	9	7	Kollektiv avsetning	17	22	26
<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>Sum fordeling</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>56</b>

Balansført verdi av rentefrie kortsiktige fordringer var tilnærmet lik virkelig verdi på grunn av kort forfallstid. Konsernet hadde ingen vesentlig kredittrisiko knyttet til en enkelt motpart eller flere motparter som kunne sees på som en gruppe på grunn av likheter i kredittrisikoen. Konsernet har retningslinjer for å påse at salg kun foretas til kunder som ikke har hatt vesentlige problemer med betaling tidligere og at utestående beløp ikke overstiger fastsatte kredittrammer. Det er ingen indikasjoner på at kundefordringer som ikke er forfalt eller allerede avsatt for ved balansedagen, ikke



skal kunne inndrives.

# Note 13 Likvide midler

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
723	154	369	Bank/kontanter	494	255	889
1 200	1 536	1 579	Kortsiktige plasseringer	1 579	1 536	1 200
<b>1 923</b>	<b>1 690</b>	<b>1 948</b>	<b>Likvide midler</b>	<b>2 073</b>	<b>1 791</b>	<b>2 089</b>

Med likvide midler menes kontanter og kontantekvivalenter.

En betydelig del av kontantene er knyttet opp til likviditetsbehovet i salgsnettet. Posten forplikter seg i Kasseholdsavtalen med DNB til en hver tid å ha tilstrekkelig med kontanter tilgjengelig til å kunne betjene bankens kunder. Kassebeholdningen per 31.12.2014 utgjorde 103 mill kroner og beregnes ut fra et krav om å kunne møte 95% av historiske netto utbetalinger. Godtgjørelse for disse tjenestene inngår i driftsinntektene, mens rentekompensasjon fra kasseholdet føres som finansinntekter.

Posten Norge AS har etablert en bankgaranti i Nordea som sikkerhet for de ansattes forskuddstrekk på totalt 550 mill. kroner. Videre har de fleste datterselskaper egne skattetrekksgarantier hos banker.

Det benyttes et konsernkontosystem i Nordea i Norge, Sverige og Danmark hvor Posten Norge AS i henhold til avtalene er konsernkontoinnehaver. Tilsvarende avtale har historisk vært etablert for noen få datterselskaper i Handelsbanken i Sverige men denne avtalen ble avsluttet i 4 kvartal 2014. Bankene kan avregne trekk og innestående mot hverandre slik at nettoposisjonen representerer mellomværende mellom banken og konsernkontoinnehaver. Per 31.12.2014 hadde Posten ubenyttede trekkrettigheter på konsernkontoordninger i Nordea på 500 mill. kroner. I DNB var ubenyttet trekkramme per 31.12.2014 på 50 mill. kroner.

Informasjon om markedsbaserte plasseringer og rentefond omtales i [note 19](#).

# Note 14 Egenkapital

Posten Norge AS

	Aksjekapital	Overkurs	Sikringsreserve	Virkelig verdi reserve	Annen egenkapital	Total egenkapital
<b>Egenkapital 01.01.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>	<b>3</b>	<b>1 221</b>	<b>5 303</b>
<b>Årsresultat Posten Norge AS</b>					<b>157</b>	<b>157</b>
Estimatavik					109	109
Kontantstrømsikring			(4)			(4)
<b>Utvidet resultat</b>			<b>(4)</b>		<b>109</b>	<b>105</b>
<b>Totalresultat</b>			<b>(4)</b>		<b>266</b>	<b>262</b>
Utbetalt utbytte					(276)	(276)
Øvrige endringer i egenkapitalen				(3)		(3)
<b>Egenkapital 31.12.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>		<b>1 211</b>	<b>5 286</b>
<b>Egenkapital 01.01.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>		<b>1 211</b>	<b>5 286</b>
<b>Årsresultat Posten Norge AS</b>					<b>438</b>	<b>438</b>
Estimatavik					(16)	(16)
Endret skattesats					(20)	(20)
Kontantstrømssikring			4			4
<b>Utvidet resultat</b>			<b>4</b>		<b>(36)</b>	<b>(32)</b>
<b>Totalresultat</b>			<b>4</b>		<b>402</b>	<b>406</b>
Utbetalt utbytte					(254)	(254)
<b>Egenkapital 31.12.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>		<b>1 359</b>	<b>5 438</b>
<b>Egenkapital 01.01.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>		<b>1 359</b>	<b>5 438</b>
<b>Årsresultat Posten Norge AS</b>					<b>333</b>	<b>333</b>
Estimatavik					2	2
Kontantstrømssikring			2			2
<b>Utvidet resultat</b>			<b>2</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Totalresultat</b>			<b>2</b>		<b>334</b>	<b>336</b>
Utbetalt utbytte					(256)	(256)
<b>Egenkapital 31.12.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(31)</b>		<b>1 438</b>	<b>5 519</b>

	Kontrollerende eierinteresser						Total	Ikke-kontrollerende eierinteresser	Total egenkapital
	Aksje-kapital	Overkurs	Sikrings-reserve	Virkelig verdireserve	Omregnings-differanse	Annen egenkapital			
<b>Egenkapital 01.01.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>	<b>3</b>	<b>62</b>	<b>1 376</b>	<b>5 520</b>	<b>(2)</b>	<b>5 517</b>
<b>Årsresultat Konsern</b>						<b>397</b>	<b>397</b>	<b>1</b>	<b>398</b>
Estimatavik						125	125		125
Årets omregningsdifferanser						(28)	(28)		(28)
Kontantstrømsikring			(4)				(4)		(4)
Utvidet resultat fra investeringer etter egenkapitalmetoden						(17)	(17)		(17)
<b>Utvidet resultat</b>			<b>(4)</b>		<b>(28)</b>	<b>108</b>	<b>76</b>		<b>76</b>
<b>Totalresultat</b>			<b>(4)</b>		<b>(28)</b>	<b>505</b>	<b>473</b>	<b>1</b>	<b>474</b>
Utbetalt utbytte						(276)	(276)	(1)	(277)
Øvrige endringer i egenkapital				(3)		(7)	(10)		(10)
<b>Egenkapital 31.12.2012</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>		<b>34</b>	<b>1 598</b>	<b>5 706</b>	<b>(3)</b>	<b>5 703</b>
<b>Egenkapital 01.01.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(37)</b>		<b>34</b>	<b>1 598</b>	<b>5 706</b>	<b>(3)</b>	<b>5 703</b>
<b>Årsresultat Konsern</b>						<b>510</b>	<b>510</b>	<b>2</b>	<b>512</b>
Estimatavik									
Årets omregningsdifferanser						87	87		87
Kontantstrømsikring			4				4		4
Endret skattesats						(20)	(20)		(20)
Utvidet resultat fra investeringer etter egenkapitalmetoden						43	43		43
<b>Utvidet resultat</b>			<b>4</b>		<b>87</b>	<b>23</b>	<b>114</b>		<b>114</b>
<b>Totalresultat</b>			<b>4</b>		<b>87</b>	<b>533</b>	<b>623</b>	<b>2</b>	<b>625</b>
Utbetalt utbytte						(254)	(254)		(254)
Øvrige endringer i egenkapital						7	7		7
<b>Egenkapital 31.12.2013</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>		<b>121</b>	<b>1 884</b>	<b>6 082</b>	<b>(1)</b>	<b>6 081</b>
<b>Egenkapital 01.01.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(33)</b>		<b>121</b>	<b>1 884</b>	<b>6 082</b>	<b>(1)</b>	<b>6 081</b>
<b>Årsresultat Konsern</b>						<b>447</b>	<b>447</b>	<b>2</b>	<b>449</b>
Estimatavik						(43)	(43)		(43)
Årets omregningsdifferanser						36	36		36
Kontantstrømsikring			2				2		2
Utvidet resultat fra investeringer etter egenkapitalmetoden						(57)	(57)		(57)
<b>Utvidet resultat</b>			<b>2</b>		<b>36</b>	<b>(100)</b>	<b>(62)</b>		<b>(62)</b>
<b>Totalresultat</b>			<b>2</b>		<b>36</b>	<b>348</b>	<b>386</b>	<b>1</b>	<b>387</b>
Utbetalt utbytte						(256)	(256)	(1)	(257)

Øvrige endringer i egenkapital				(7)	(7)		(7)
<b>Egenkapital 31.12.2014</b>	<b>3 120</b>	<b>992</b>	<b>(31)</b>	<b>156</b>	<b>1 968</b>	<b>6 206</b>	<b>(1) 6 205</b>

Aksjekapital besto per 31.12.2014 av 3 120 000 aksjer til en pålydende verdi av 1 000 kroner. Selskapets aksjer eies i sin helhet av staten ved Samferdselsdepartementet.

Foreslått utbytte av årets resultat er på 225 mill. kroner .

I henhold til generalforsamlingens beslutning ble det i juli 2014 betalt ut et utbytte på 256 mill. kroner av 2013 resultatet. I juli 2013 ble det betalt ut et utbytte på 199 mill. kroner av 2012 resultatet, samt et ekstraordinært utbytte på 55 mill. kroner, tilsammen 254 mill. kroner. I 2012 ble det utbetalt et utbytte på 186 mill. kroner av 2011 resultatet, samt et ekstraordinært utbytte på 90 mill. kroner, til sammen 276 mill. kroner.

For nærmere opplysninger om skatt og skatteeffekter henvises til [note 7](#).

# Note 15 Avsetning for forpliktelser

Posten Norge AS

	Restrukturering	Ventelønn	Pensjon	Andre	Sum
<b>Balanse 01.01.2012</b>	<b>60</b>	<b>39</b>	<b>970</b>	<b>88</b>	<b>1 157</b>
Avsatt i løpet av året	339	3			342
Renteeffekt av neddiskontering		2			2
Benyttet avsetning gjennom året	(47)	(12)			(58)
Årets endring pensjonforpliktelse			(142)		(142)
<b>Balanse 31.12.2012</b>	<b>352</b>	<b>32</b>	<b>828</b>	<b>88</b>	<b>1 301</b>
Avsatt i løpet av året	39	2		21	63
Reverserte avsetninger fra tidligere år	(25)			(75)	(100)
Renteeffekt av neddiskontering	2	1			3
Benyttet avsetning gjennom året	(117)	(10)			(127)
Årets endring pensjonforpliktelse			38		38
<b>Balanse 31.12.2013</b>	<b>251</b>	<b>25</b>	<b>866</b>	<b>34</b>	<b>1 178</b>
Avsatt i løpet av året	22	3			25
Reverserte avsetninger fra tidligere år	(37)			(5)	(42)
Renteeffekt av neddiskontering	5				5
Benyttet avsetning gjennom året	(124)	(9)		(29)	(163)
Årets endring pensjonforpliktelse			14		14
<b>Balanse 31.12.2014</b>	<b>117</b>	<b>19</b>	<b>880</b>		<b>1 016</b>
Kortsiktig del av avsetninger	67	8			75
Langsiktig del av avsetninger	50	11	880		941

Konsern

	Restrukturering	Ventelønn	Pensjon	Andre	Sum
<b>Balanse 01.01.2012</b>	<b>65</b>	<b>39</b>	<b>1 211</b>	<b>152</b>	<b>1 467</b>
Avsatt i løpet av året	355	3		19	377
Reverserte avsetninger fra tidligere år	(1)				(1)
Renteeffekt av neddiskontering		2			2
Omregningsdifferanser			(3)	(1)	(4)
Benyttet avsetning gjennom året	(64)	(12)		(10)	(86)
Årets endring pensjonforpliktelse			(170)		(170)
<b>Balanse 31.12.2012</b>	<b>355</b>	<b>32</b>	<b>1 038</b>	<b>160</b>	<b>1 585</b>
Avsatt i løpet av året	53	2		210	265
Reverserte avsetninger fra tidligere år	(25)			(101)	(126)
Renteeffekt av neddiskontering	2	1			3
Omregningsdifferanser			18	14	32
Benyttet avsetning gjennom året	(133)	(10)		(1)	(144)



Årets endring pensjonforpliktelse			16		16
<b>Balanse 31.12.2013</b>	<b>252</b>	<b>25</b>	<b>1 073</b>	<b>283</b>	<b>1 632</b>
Avsatt i løpet av året	38	3		8	49
Reverserte avsetninger fra tidligere år	(37)			(9)	(46)
Renteeffekt av neddiskontering	5			3	8
Omregningsdifferanser			5	7	12
Benyttet avsetning gjennom året	(130)	(9)		(41)	(180)
Årets endring pensjonforpliktelse			74		74
<b>Balanse 31.12.2014</b>	<b>128</b>	<b>19</b>	<b>1 152</b>	<b>250</b>	<b>1 549</b>
Kortsiktig del av avsetninger	78	8		25	110
Langsiktig del av avsetninger	50	11	1 152	225	1 439

## Restrukturering

Årets avsetning i morselskapet på 22 mill. kroner var knyttet til personalmessige tiltak (24 mill. kroner i 2013 og 234 mill. kroner i 2012). I kategoriene lokaler og øvrige tiltak var det ikke avsatt noe i 2014 (lokaler 15 mill. kroner i 2013, 85 mill. kroner i 2012, øvrige tiltak 20 mill. kroner i 2012). Omstillingskostnadene i 2014 var i hovedsak knyttet til tilpasninger innenfor omdelingstjenesten.

I tillegg til i Posten Norge AS, ble det i konsernet i 2014 avsatt til sammen 16 mill. kroner, hvorav 9 mill. kroner til personalmessige tiltak (10 mill. kroner i 2013 og 5 mill. kroner i 2012), 4 mill. kroner til lokaler (4 mill. kroner i 2013), og 3 mill. kroner øvrige tiltak (ingen avsetning i 2013 og 1 mill. kroner i 2012).

Forpliktelsene per 31.12. fordelte seg på:

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
241	179	100	Personalmessige tiltak	109	185	244
95	64	17	Husleie tomme lokaler	19	66	95
16	8		Øvrige tiltak		1	16
<b>352</b>	<b>251</b>	<b>117</b>	<b>Sum restrukturering</b>	<b>128</b>	<b>252</b>	<b>355</b>

Det er forventet at utbetalingene i konsernet fordeler seg med 78 mill. kroner i 2015 og 50 mill. kroner i senere år. Avsetningen er neddiskontert.

## Ventelønn

Ventelønn utbetales til ansatte i staten som blir oppsagt fra sin stilling, i en periode fram til de får nytt arbeid. For ansatte i Posten Norge AS gjelder ordningen for oppsigelser foretatt til og med 31.12.2004. Utbetalingene i 2014 var 9 mill. kroner og avsetningen per 31.12.2014 var på 19 mill. kroner.

Utbetalingene strekker seg inntil 7 år framover i tid og er avhengig i hvilken grad

ventelønsmottakerne får seg fast eller midlertidig arbeid. Det er derfor en viss usikkerhet knyttet til størrelsen på avsetningen, som er vurdert ut fra erfaringen med utbetalinger i årene 2003 - 2014. Avsetningen er neddiskontert.

### **Pensjon**

Pensjoner er nærmere beskrevet i [note 3](#).

### **Andre**

Andre avsetninger i konsernet per 31.12.2014 knyttet seg hovedsakelig til tapskontrakter i Bring Frigo Sverige vedrørende markedsregulering av husleie.

# Note 16 Rentebærende langsiktig og kortsiktig gjeld

## Rentebærende langsiktig gjeld

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
<b>Gjeld med fastrente</b>						
898	748	211	Gjeld til kredittinstitusjoner	211	748	898
500	500	500	Obligasjonslån	500	500	500
<b>1 398</b>	<b>1 248</b>	<b>711</b>	<b>Sum langsiktig gjeld med fastrente</b>	<b>711</b>	<b>1 248</b>	<b>1 398</b>
<b>Gjeld med flytende rente</b>						
330	629	1 141	Gjeld til kredittinstitusjoner	1 141	629	330
		9	Finansiell lease forpliktelser	49	47	65
76	49	4	Annen langsiktig gjeld	4	49	76
<b>406</b>	<b>678</b>	<b>1 154</b>	<b>Sum langsiktig gjeld med flytende rente</b>	<b>1 194</b>	<b>725</b>	<b>471</b>
<b>1 805</b>	<b>1 926</b>	<b>1 864</b>	<b>Rentebærende langsiktig gjeld</b>	<b>1 904</b>	<b>1 973</b>	<b>1 870</b>

## Rentebærende kortsiktig gjeld

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
400	100	100	1. års avdrag og forfall hovedstol langsiktig gjeld	100	100	400
1		3	1. års avdrag forpliktelser finansiell lease	13	15	27
800	950	1 500	Sertifikatlån	1 500	950	800
1 119	1 056	1 061	Gjeld konsernselskaper			
	95		Annen kortsiktig gjeld	13	167	112
<b>2 320</b>	<b>2 202</b>	<b>2 664</b>	<b>Rentebærende kortsiktig gjeld</b>	<b>1 626</b>	<b>1 232</b>	<b>1 339</b>

## Forfallsstruktur

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
	100	937	Forfall < 2 år	949	112	17
853	947	104	Forfall < 3 år	109	954	11
	100	102	Forfall < 4 år	106	105	861
	100	100	Forfall < 5 år	102	104	6
952	679	621	Forfall > 5 år	637	698	974
<b>1 805</b>	<b>1 926</b>	<b>1 864</b>	<b>Rentebærende langsiktig gjeld</b>	<b>1 904</b>	<b>1 973</b>	<b>1 870</b>

Det forelå fastrenteavtaler per 31.12.2014 på 711 mill. kroner med en vektet gjennomsnittrente på 4,82% og med forfallstid 2016 - 2020. I tillegg hadde Posten Norge tre låneavtaler med flytende rente. Dette gjaldt to private placement lån og et lån i Den Nordiske Investeringsbanken (reforhandlet fra fast til flytende rente i mars 2014) med en samlet lånesum på 1 141 mill. kroner med forfallstid fra

2016 - 2023 og en effektiv rentesats på 2,70%.

I 2014 økte Posten Norge sertifikatlån med 550 mill. kroner. Per desember 2014 hadde Posten Norge sertifikatlån på tilsammen 1 500 mill. kroner. Sertifikatlånene er klassifisert som kortsiktig rentebærende gjeld da lånene som regel har tre måneders varighet og rulleres ved behov.

Verdiene på langsiktige private placement lån og tilknyttede rente-/valutaswapper er den beregnede markedsverdien av instrumentene. Posten Norge har en forpliktelse til å betale fastrente JPY på lånene og mottar gjennom swappene fastrente JPY og betaler flytende norske kroner (3 mnd NIBOR + margin). Markedsverdiene fremkommer ved at de faste kontantstrømmene i JPY neddiskonteres med dagens JPY rentenivå, og konverteres til norske kroner med dagens valutakurs (JPY/NOK). Posten Norge benytter seg av virkelig verdi opsjon ved regnskapsføring av lånene, da bruk av virkelig verdi på både gjeld og swapper fjerner en inkonsistens mellom målingen av gjelden og swappene som sikrer gjelden. Se også [note 19](#).

# Note 17 Rentefri langsiktig og kortsiktig gjeld

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
1	61	63	Langsiktige derivater	63	61	1
<b>1</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>Rentefri langsiktig gjeld</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>1</b>
1 565	1 574	1 558	Lønnsavsetninger og offentlige avgifter	1 960	1 982	1 953
264	345	483	Avsetning påløpte kostnader	900	665	636
339	282	328	Forskuddsbetalte inntekter	356	297	358
347	154	291	Leverandørgjeld	1 221	981	1 224
92	348	223	Gjeld konsernselskaper			
149	111	75	Restrukturering og ventelønn kortsiktig	86	110	152
58	106	180	Øvrig gjeld	429	592	200
<b>2 814</b>	<b>2 920</b>	<b>3 137</b>	<b>Rentefri kortsiktig gjeld</b>	<b>4 951</b>	<b>4 627</b>	<b>4 524</b>

Økning avsetning påløpte kostnader fra 2013 til 2014 vedrørte store IT prosjekter. Disse faktureres etter milepæler, og frem til milepæler er nådd avsettes det for påløpte ikke fakturerte kostnader.

For morselskapet inkluderte gjeld konsernselskaper skyldig aksjeeiertilskudd til svenske datterselskaper.

Som følge av en reklassifisering av terminkontrakter fra rentebærende til rentefri gjeld økte øvrig gjeld i Posten Norge AS. Imidlertid innvirket kjøpskontrakten av Posten Eiendom Alnabru Utvikling fra 2013 til en reduksjon av øvrig gjeld i Posten Norge Konsern.

# Note 18 Finansielle instrumenter

## Klassifisering av finansielle eiendeler og forpliktelser

Konsern	Virkelig verdi over resultat	Derivater til virkelig verdi	Lån og fordringer	Andre finansielle forpliktelser	Ikke finansielle eiendeler og forpliktelser	Sum
<b>Eiendeler</b>						
Immaterielle eiendeler					2 720	2 720
Utsatt skattefordel					420	420
Varige driftsmidler					4 914	4 914
Investeringer i tilknyttede selskaper					369	369
Rentebærende langsiktige fordringer			7			7
Andre langsiktige fordringer		84	21			105
Varebeholdninger					24	24
Rentefrie kortsiktige fordringer			4 058			4 058
Rentebærende kortsiktige fordringer			175			175
Likvide midler			2 073			2 073
Holdt for salg eiendeler					1 512	1 512
<b>Sum eiendeler</b>		<b>84</b>	<b>6 334</b>		<b>9 959</b>	<b>16 377</b>
<b>Forpliktelser</b>						
Avsetning for forpliktelser					1 439	1 439
Rentebærende langsiktig gjeld	851			1 053		1 904
Rentefri langsiktig gjeld		63				63
Rentebærende kortsiktig gjeld				1 626		1 626
Rentefri kortsiktig gjeld		134		4 817		4 951
Betalbar skatt				189		189
<b>Sum forpliktelser</b>	<b>851</b>	<b>197</b>		<b>7 686</b>	<b>1 439</b>	<b>10 173</b>

### 1. Virkelig-verdi-over-resultat finansielle forpliktelser

Posten Norge har benyttet seg av muligheten til å ta i bruk "virkelig verdi opsjon" i IAS 39 for enkelte lån med tilhørende derivater.

Posten hadde tre lån klassifisert som virkelig verdi over resultat under "virkelig verdi opsjon" per 31.12.2014. I 2004 inngikk Posten en langsiktige låneavtale med et japansk livselskap på 5,0 mrd. Japanske yen. I 2008 og 2013 inngikk Posten nye låneavtaler på henholdsvis JPY 3,0 mrd. og JPY 5,0 mrd. Verdiene på disse lånene målt i norske kroner ved inngåelse av avtalene var henholdsvis 330 mill. kroner, 148 mill. kroner og 299 mill. kroner. Lånene har fastrentebetingelser, og verdien i NOK er således avhengig av valutakursutviklingen og endringer i det japanske og norske langsiktige rentenivået. Simultant med inngåelse av disse låneavtalene ble det inngått kombinerte valuta- og renteswapavtaler som i kombinasjon med lånene effektivt gir lån i NOK med rentefastsettelse hver tredje måned.

Det er også inngått en renteswap knyttet til lånet på JPY 3,0 mrd. som omgjør dette lånet til et fastrentelån. Renteswapen har samme forfallsdato som lånet, men kvalifiserer ikke for sikringsbokføring.

Ved inngåelse av lånet på JPY 5 mrd. i 2013 inngikk Posten en valuta- og renteswap med en tilhørende CSA (Credit Support Annex) avtale som definerer hvordan to swap motparter skal forholde seg når verdien av en inngått swap endrer seg til den enes favør i løpet av swap perioden. Et depositum skal betales eller mottas mellom swap motpartene for å minske kredittrisikoen dersom det oppstår større forskjeller i verdien på swappen. Hver måned måles verdien av swappen og dersom verdien i den ene partens favør er større enn 2 mill. euro, skal den overskytende verdien innbetales til motpartens konto. Det er også definert et minimumsbeløp for en slik betaling på 0,5 mill. euro. En CSA avtale minimerer risikoen for at det oppstår store verdier i den ene parts favør i løpet av swap perioden og kan derfor ses på som en avtale om sikkerhetsstillelse.

Per 31.12.2014 var lånene fra japanske livselskaper bokført til en totalverdi på 851 mill. kroner (790 mill. kroner per 31.12.2013 og 982 mill. kroner per 31.12.2012) hvor rente- og valutawapavtalene utgjorde 75 mill. kroner (13 mill. kroner per 31.12.2013 og 104 mill. kroner per 31.12.2012).

Ett lån inngått med et japansk livselskap i 2003 på 6,4 mrd japanske yen ble innfridd i 2013.

Endringer i renter eller valutakurser som fører til endringer i verdien av JPY lånene målt i NOK motsvares av endringer i verdien av de kombinerte valuta- og renteswapene. Postens kredittrisiko er vurdert tilnærmet uendret i løpet av året. Swapmotpartens og lånemotpartens kredittrisiko er vurdert tilnærmet lik.

## 2. Derivater

Derivater balanseført til virkelig verdi per 31.12.

2014 Posten Norge AS		2014 Konsern	
Eiendeler	Gjeld	Eiendeler	Gjeld
	<b>Sikring</b>		
	13 Renteswapper		13
	Sikring av nettoinvestering i utenlandske enheter SEK 2)		94
	29 Valuta terminkontrakter EUR 3)		29
	<b>Ikke sikring</b>		
	111 Valuta terminkontrakter SEK 2),4)		17
	1 Valuta terminkontrakter EUR 3)		1
84	10 Kombinert rente-/valutaswapper 1)	84	10
	33 Renteswap 1)		33
<b>84</b>	<b>197 Sum</b>	<b>84</b>	<b>197</b>



## 2013 Posten Norge AS

## 2013 Konsern

2013 Posten Norge AS		2013 Konsern	
Eiendeler	Gjeld	Eiendeler	Gjeld
<b>Sikring</b>			
27	Renteswapper		27
	Sikring av nettoinvestering i utenlandske enheter SEK 2)		61
18	Valuta terminkontrakter USD 3)		18
<b>Ikke sikring</b>			
61	Valuta terminkontrakter SEK 2)		
227	Kombinert rente-/valutaswapper 1)		227
28	Renteswap 1)		28
<b>361</b>	<b>Sum</b>		<b>361</b>

## 2012 Posten Norge AS

## 2012 Konsern

2012 Posten Norge AS		2012 Konsern	
Eiendeler	Gjeld	Eiendeler	Gjeld
<b>Sikring</b>			
45	Renteswapper		45
	Sikring av nettoinvestering i utenlandske enheter SEK 2)		1
4	Valuta terminkontrakter EUR 3)		4
	Valuta terminkontrakter USD 3)		
<b>Ikke sikring</b>			
1	Valuta terminkontrakter SEK 2)		
106	Kombinert rente-/valutaswapper 1)		106
27	Renteswap 1)		27
<b>183</b>	<b>Sum</b>		<b>183</b>

**Totalt kontraktsbeløp (MNOK) for renteswapper og terminkontrakter balanseført per 31.12 :**

## Konsern

	Gjenværende periode			Sum kontraktsløp		
	Under 1 år	1 - 5 år	Mer enn 5 år	2014	2013	2012
<b>Sikring</b>						
Renteswapper		500		500	1 250	1 250
Valuta terminkontrakter SEK 2)	1 775			1 775	1 779	1 316
Valuta terminkontrakter EUR 3)	253	86		339	364	231

**Ikke sikring**

Rente-/valutaswapper 1)		330	447	777	925	1 026
Valutaterminkontrakter SEK 4)	504			504		
Valuta terminkontrakter EUR 3)	91			91		
<b>Sum</b>	<b>2 623</b>	<b>916</b>	<b>447</b>	<b>3 986</b>	<b>4 318</b>	<b>3 882</b>

1) Rente- og valutaswapper knyttet til langsiktige låneavtaler hvor både lånene og derivatene er klassifisert som «virkelig-verdi-over-resultat», se nærmere beskrivelse under punkt 2.

2) Valutaterminkontrakter for sikring av investering i utenlandske datterselskap anses kun som sikring for konsernet og ikke for Posten Norge AS. Se punkt 4 nedenfor.

3) Valutaterminkontrakter for sikring av kostnader og inntekter i euro.

4) Valutaterminkontrakter for sikring av utlån til utenlandske datterselskap.

**Kontantstrømsikring****Rentesikring - langsiktig lån**

Konsernet har ved utgangen av 2014 ett lån på 600 mill. kroner i Nordiska Investeringsbanken med rentefastsettelse hver 6. mnd. For å sikre faste rentebetingelser ble det inngått renteswapper for tilsvarende beløp slik at Posten netto har betalt fastrente på det sikrede lånet. Renteswappene forfalt i mars 2014 mens lånet forfaller med 100 mill. kroner hvert år til og med 2020. Fra og med mars 2014 ble lånet som følge av dette endret til et lån med flytende rente. I 2014 ble 3 mill. kroner resirkulert over resultatet (19. mill. kroner i 2013 og 13 mill. kroner i 2012).

**Valutasikring - euro inntekter**

Posten Norge hadde inntekter på omlag 33 mill. euro for distribusjon av post fra utlandet i 2014 (34 mill. euro i 2013 og 32 mill. euro i 2012) og forventer inntekter på omlag 30 mill. euro i 2015.

En andel av valutakursrisikoen sikres ved å selge euro terminer. Verdiendringen for valutaterminer som er effektive sikringsinstrumenter føres over utvidet resultat. Kontantstrømmene i form av opptjente euro inntekter påvirker resultatregnskapet månedlig. Per 31.12.2014 var det inngått sikringskontrakter for euro inntekter for 2015 på 30 mill. euro og for 2016 på 10 mill. euro, med en verdi på henholdsvis -23 mill. kroner og -7 mill. kroner. Det ble resirkulert 17 mill. kroner fra egenkapital til resultatlinjen for Driftsinntekter som en reduksjon av inntektene i 2014 (13 mill. kroner i 2013 og 0 i 2012) som følge av realiserte euro inntekter.

**Valutasikring - flyfraktkostnader**

Posten hadde i 2013 kostnader på 21 mill. US dollar og 2 mill. euro i forbindelse med flyfrakt av post. En andel av valutakursrisikoen ble sikret ved å selge US dollar og euro terminer. Sikringen ble i sin helhet avsluttet i august 2013. I 2013 ble i overkant av 2 mill. kroner ført mot resultatlinjen Vare- og tjenestekostnader (2 mill. kroner i 2012).

## Obligasjonslån

Posten Norge refinansierte i 2011 et obligasjonslån tilsvarende 1 500 mill. kroner med et lavere lån tilsvarende 500 mill. kroner med flytende betingelser og forfall i 2016. Posten har inngått en renteswap fra flytende til fast rente slik at hele lånet er til faste betingelser. Verdiendringene på renteswapen balanseføres inntil lånet forfaller i 2016. Per 31.12.2014 var balanseført virkelig verdi på renteswapen -13 mill. kroner (-17 mill. kroner per 31.12.2013 og -23 mill. kroner per 31.12.2012).

## 3. Sikring av investeringer i utenlandske enheter

Posten Norge benytter valutaterminkontrakter i svenske kroner for sikring av investeringer i utenlandske datterselskaper, og har inngått rullerende terminkontrakter på totalt 1 927 mill. svenske kroner i 2014 (1 927 mill. svenske kroner i 2013 og 1 527 mill. svenske kroner i 2012).

Verdiendringene i terminene føres over utvidet resultat sammen med omregningsdifferanser fra investeringene inntil investeringene avhendes. Ved sikringsineffektivitet føres verdiendringen mot resultatet.

## 4. Sikring av lån til utenlandske datterselskaper

Posten Norge benytter valutaterminkontrakter i svenske kroner for sikring av lån gitt fra morselskapet til utenlandske datterselskaper. Rullerende terminkontrakter utgjorde totalt 518 mill. svenske kroner og 10 mill. euro i 2014. (0 i 2013 og 0 i 2012). Verdiendringene føres over resultatet og vil ha motsatt effekt av valutaomregningsdifferansen knyttet til lånene.

## 5. Sikringsreserve i egenkapital

Bevegelser i fond for sikringsreserver i egenkapital (se [note 14](#)) fordelt på renteswapper og terminkontrakter:

Konsern	Renteswap	Terminkontrakter	Sum Sikringsreserver
<b>Balanse 31.12.2011</b>	<b>(37)</b>	<b>4</b>	<b>(33)</b>
Verdiendringer	(7)	(10)	(17)
Overføring til resultat <sup>1)</sup>	13	(2)	12
Tilhørende utsatt skatt	(2)	3	1
<b>Balanse 31.12.2012</b>	<b>(33)</b>	<b>(4)</b>	<b>(37)</b>
Verdiendringer	(1)	(27)	(28)
Overføring til resultat <sup>1)</sup>	19	15	34
Tilhørende utsatt skatt	(5)	3	(2)
<b>Balanse 31.12.2013</b>	<b>(20)</b>	<b>(13)</b>	<b>(33)</b>
Verdiendringer	11	(28)	(17)
Overføring til resultat <sup>1)</sup>	3	17	20
Tilhørende utsatt skatt	(4)	3	(1)
<b>Balanse 31.12.2014</b>	<b>(10)</b>	<b>(21)</b>	<b>(31)</b>

1) Positive tall tilsvarer tap

Av den totale bevegelsen i sikringsreserven i 2014 på 2 mill. kroner (4 mill. kroner i 2013 og -4 mill. kroner i 2012) gjaldt alt Posten Norge AS.

# Note 19 Finansiell risiko

## Risikostyring i Posten Norge

**Generelt** : Utgangspunktet for risikostyringen i Posten er at den enkelte leder i konsernet skal sørge for å ha kunnskap om all vesentlig risiko innenfor eget ansvarsområde. Gjennom definerte prosesser skal håndtering av risiko rapporteres slik at det ansvaret konsernstyret og konsernledelsen har i henhold til gjeldende lovgivning samt prinsippene for god eierstyring og selskapsledelse ivaretas. Årlig gjennomføres det en risikoanalyse som vurderer konsernets samlede risiko. Analysen angir konsernovergripende risikoforhold og hvilke tiltak som er iverksatt for å styre og kontrollere risikoene.

**Ansvarliggjøring**: Alle ledere er ansvarlige innen eget område og skal ha full innsikt i og forståelse for risikobildet til enhver tid.

**Risikorapportering**: Risikorapporteringen i konsernet skal sikre at alle ledere har nødvendig informasjon om risikonivå og -utvikling. Styret mottar en årlig total risikoanalyse i 2. kvartal samt en oppdatering om tiltak og status i 4. kvartal. Styret behandler administrasjonens vurdering av konsernets totale risikobilde på områdene strategisk risiko, finansiell risiko, operasjonell risiko og omdømmerisiko.

**Anvendelse av risikoinformasjon**: Risikovurderinger inngår i alle forretningsprosesser og oppfølgingen av virksomheten.

**Fullmakter**: Det foreligger fullmakter for bevilgninger og investeringsrammer. Overordnede rammer besluttes i styret og kan delegeres i organisasjonen. Enhver videredelegering skal godkjennes og følges opp av nærmeste overordnede leder.

## Bruk av finansielle derivater

Finansielle derivater er avtaler som inngås for å fastsette finansielle verdier i form av rentevilkår, valutakurser og verdi av egenkapitalinstrumenter for bestemte perioder. Derivater omfatter bytteavtaler (swapper) og fastprisavtaler (terminkontrakter). Finansielle derivater i Posten Norge benyttes for å håndtere markedsrisiko som oppstår som følge av konsernets ordinære virksomhet, som for eksempel å sikre balanseverdien av utenlandske datterselskaper og å sikre verdien av utlån til datterselskaper i utenlandsk valuta. Konsernets motparter og utstedere har lav kredittrisiko.

Følgende derivater benyttes for sikringsformål i konsernet:

**Terminer**: En avtale om å veksle valutabeløp i fremtiden til en på forhånd avtalt pris. Posten benytter i hovedsak valutaterminer for å sikre inntekter og kostnader i utenlandsk valuta samt for å sikre investeringer og utlån til datterselskaper i utenlandsk valuta.

**Swapper**: Transaksjoner der to parter bytter kontantstrømmer for et avtalt beløp over en avtalt periode.

De viktigste swappene som benyttes av Posten er:

**Renteswapper**: Bytte av rentebetingelser knyttet til en avtalt hovedstol og i samme valuta. I den avtalte perioden bytter partene i swappen fast rente og flytende rente i samme valuta.

**Valutaswapper**: En avtale mellom to parter om å bytte en valuta mot en annen, med avtale om å

bytte disse tilbake på et fremtidig tidspunkt til en på forhånd avtalt kurs. Kursen bestemmes ut fra dagens spotkurs og rentedifferansen mellom de to aktuelle valutaenes land.

**Kombinert rente- og valutaswapper:** Partene bytter både valuta- og rentebetingelser

## Risikokategorier

For risikostyringsformål skiller Posten mellom følgende risikoformer:

**Strategisk risiko** er risiko for tap på grunn av endringer i eksterne forhold som markedssituasjonen eller myndighetenes reguleringer.

**Finansiell risiko** omfatter blant annet :

- **Kredittrisiko:** Risiko for tap som skyldes at konsernets motparter/kunder ikke oppfyller sine betalingsforpliktelser overfor konsernet. Kredittrisiko vedrører alle finansielle eiendeler på motparter/kunder, i hovedsak rentebærende verdipapirer, men også ansvar i henhold til andre utstedte kreditter, garantier, leasing, innvilgede ikke benyttede kreditter/trekkfasiliteter samt motpartsrisiko som oppstår gjennom derivater og valutakontrakter.

- **Finansiell markedsrisiko:** Oppstår som følge av konsernets åpne posisjoner i valuta- og renteinstrumenter- Risikoen er knyttet til resultatvariasjoner som følge av endringer i markedspriser eller kurser.

- **Likviditetsrisiko:** Risikoen for at konsernet ikke kan overholde sine finansielle forpliktelser.

**Operasjonell risiko:** er risikoen for tap som skyldes svakheter eller feil ved prosesser og systemer, feil begått av ansatte eller eksterne hendelser.

**Omdømmerisiko:** Risiko for svikt i inntjening og kapitaltilgang på grunn av sviktende tillit og omdømme i markedet, det vil si hos kunder, motparter, eier og myndigheter.

Risikostyring er et fagfelt i konsernet som er i kontinuerlig utvikling og målemetoder og verktøy forbedres løpende.

## Kredittrisiko

Kredittrisiko er risikoen for at en part i et finansielt instrument vil påføre et finansielt tap for den andre parten ved ikke å oppfylle forpliktelsen. Ansvar i henhold til andre utstedte kreditter, garantier, rentebærende verdipapirer, innvilgede, ikke benyttede kreditter samt motpartsrisiko som oppstår gjennom derivater og valutakontrakter medfører også kredittrisiko. Da motparten i derivathandelen normalt er banker anses kredittrisikoen knyttet til derivater for å være begrenset. Konsernet velger motparter med lav kredittrisiko. Konsernets viktigste samarbeidspartnere har alle rating A- eller bedre.

### Kredittrisiko knyttet til finansielle eiendeler:

Konsernet har ingen vesentlig kredittrisiko knyttet til en enkelt motpart eller flere motparter som kan sees på som en gruppe på grunn av likheter i kredittrisikoen. Konsernet har retningslinjer for å påse at salg kun foretas til kunder som ikke har hatt vesentlige problemer med betaling tidligere, og at utestående beløp ikke overstiger fastsatte kredittrammer.

Da konsernet ikke har finansielle eiendeler utenom balansen, anses maksimal risikoeksponering å være representert ved bokført verdi av de finansielle eiendelene i balansen.

Konsernet anser sin maksimale risikoeksponering å være balanseført verdi av kundefordringer og andre omløpsmidler. Se note 12 for nærmere spesifisering av kortsiktige rentefrie fordringer inklusiv aldersfordelte kundefordringer og avsetning for tap på fordringer.

Konsernet har ikke garantert for tredjeparters gjeld.

### Totale markedsbaserte plasseringer per:

31. desember 2014	1 579
31. desember 2013	1 536
31. desember 2012	1 200

Markedsbaserte plasseringer består av:

Rentefond	2014	2013	2012
DNB	126	122	117
Pareto	682	664	648
Nordea	459	447	435
Danske Bank	210	203	
SEB	103	100	
<b>Sum Posten Norge AS og Konsernet</b>	<b>1 579</b>	<b>1 536</b>	<b>1 200</b>

### Markedsrisiko

Markedsrisiko oppstår som følge av åpne posisjoner i valuta- og renteinstrumenter.

Risikoen er knyttet til resultatvariasjoner som følge av endringer i markedspriser. Postens målsetning er å sikre risiko knyttet til både kontantstrømmer og balansen (verdirisiko som en konsekvens av kurs og renteendring).

### Valuta:

Markedsrisiko begrenses ved å redusere valutakurseffekten på inntekter og i balansen gjennom bruk av terminkontrakter. Valutabalanser på bankkonti søkes minimert på datterselskapsnivå og styres aktivt på konsernnivå for å unngå store positive/negative saldi. Det gjøres utstrakt bruk av intern valutahandel mellom datterselskap og konsern for å redusere store bankbalanser i valuta.

Konsernets viktigste valutakurser:	Valutakurs 01.01.2014	Gjennomsnittlig valutakurs 2014	Valutakurs 31.12.2014
Svenske kroner	0,9472	0,9184	0,9597
Danske kroner	1,1237	1,1206	1,2136
Euro	8,3825	8,3534	9,0365
Britiske Pund	10,0527	10,3690	11,5710
US Dollar	6,0837	6,3020	7,4332



Ettersom norske kroner er konsernets presentasjonsvaluta er Posten eksponert for omregningsrisiko knyttet til konsernets nettoinvesteringer i utenlandsk valuta. Posten søker så langt som mulig å inngå terminkontrakter for å eliminere omregningsdifferansene i regnskapet. Dette gjøres ved å inngå terminkontrakter lik bokført verdi av nettoinvesteringene som rulleres inntil beslutning om å avhende det oppkjøpte selskapet eller ved at Posten velger en annen strategi vedrørende risikoeliminering.

Posten bruker sikringsbokføring for de fleste sikringer av fremtidige valutatransaksjoner, enten kontantstrømsikring eller verdisikringer. For eksempel er Posten netto importør av post til Norge som fører til fordring mot utenlandske postoperatører i euro og US dollar. I tillegg har Posten kostnader i euro og US dollar knyttet til flyfrakt.

### Utestående valutaterminer knyttet til sikring av fremtidige kontantstrømmer og tilhørende sensitivitet for endringer i valutakurs:

(mill. kroner)	Kjøpsvaluta	Valutabeløp	Salgsvaluta	Valutabeløp	Forfall	Effekt ved endring +/- 20% (NOK <sup>1</sup> )
Sikring av euro inntekter	EUR	40	NOK	339	2015/2016	68
Sikring av investering i utenlandske enheter:	NOK	1 775	SEK	1 855	2015	355
Sikring av valutalån til datterselskap	NOK	519	SEK	539	2015	104
Sikring av valutalån til datterselskap	NOK	91	EUR	10	2015	18

#### 1) Valutakurs pr 31.12.2014

Svingninger i valutakursene vil medføre en egenkapitaleffekt i konsernregnskapet og morselskapets regnskap for euro inntekter og en egenkapitaleffekt i konsernregnskapet for sikring av investeringer i utenlandske enheter. Verdiendringer i sikring av valutalån til datterselskaper føres i sin helhet over resultatet.

#### Rente:

Postens renterisiko er hovedsakelig knyttet til konsernets gjeldsportefølje. Denne risikoen styres på konsernnivå.

Konsernmålsetning er at rentekostnadene skal følge av den generelle utviklingen i pengemarkedet, men fastrentelån og fastrenteavtaler kan inngås i en viss utstrekning hvis det er risiko for unormalt høye pengemarkedsrenter eller for å redusere konsernets eksponering for endringer i rentemarkedet, og økonomiske fordeler kan forventes ved å ha fastrentebetingelser.

Per 31.12.2014 hadde 18% av konsernets rentebærende gjeld en rentebinding på over ett år.

Per 31.12.2014 hadde Posten 648 mill. kroner i fastrentelån.

Rentesensitivitet (+/-1%) knyttet til netto rentebærende gjeld (kun flytende rente) per 31.12.2014 var 8,1 mill. kroner, der netto rentebærende gjeld med flytende rente var 810 mill. kroner. Renterisiko oppstår når det er ubalanse mellom rentebærende gjeld og rentebærende likvide midler og der durasjonen (gjennomsnittlig vektet tid til forfall) er ulik for midler og gjeld.

#### Instrument- og rentebindingsfordelt gjeldsportefølje med flytende rente:

(mill. kroner)

Neste renteregulering

2014	31.12.2014	0-3 mnd	0-6 mnd
Sertifikatlån	1 500	1 500	
Private Placement	629	629	
Nordic Investment Bank	600		600
Banklån/andre lån	154	154	
<b>Brutto rentebærende gjeld (flytende rente)</b>	<b>2 883</b>	<b>2 283</b>	<b>600</b>
Likvide midler	2 073	2073	
<b>Netto rentebærende gjeld (flytende rente)</b>	<b>810</b>	<b>210</b>	<b>600</b>

(mill. kroner)

2013	31.12.2013	Neste renteregulering	
		0-3 mnd	
Sertifikatlån	950	950	
Private Placement	629	629	
Banklån/andre lån	278	278	
<b>Brutto rentebærende gjeld (flytende rente)</b>	<b>1 857</b>	<b>1 857</b>	
Likvide midler	1 791	1 791	
<b>Netto rentebærende gjeld (flytende rente)</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	

(mill. kroner)

2012	31.12.2012	Neste renteregulering	
		0-3 mnd	
Sertifikatlån	800	800	
Private Placement	730	730	
Banklån/andre lån	280	280	
<b>Brutto rentebærende gjeld (flytende rente)</b>	<b>1 810</b>	<b>1 810</b>	
Likvide midler	2 089	2 089	
<b>Netto rentebærende gjeld (flytende rente)</b>	<b>(279)</b>	<b>(279)</b>	

### Inflasjonsindeksert rentebytte avtale:

I 2006 inngikk Posten en inflasjonsindeksert rentebytteavtale på 1 000 mill. kroner for å sikre konsernets konkurranseevne ved å sikre selskapet mot kostnader som er positivt korrelert til inflasjon. I henhold til avtale mottok Posten Norge den prosentvise endringen i den norske konsumprisindeksen over kupongperioden (årlig) samt en fast margin på inflasjonsindeksen mot å betale 3 måneders Nibor kvartalsvis. Avtalen ble inngått med en varighet på 10 år.

I 2009 ble 300 mill. kroner av hovedstolen kansellert gjennom en avtale med motparten. I tillegg ble det inngått avtaler for de resterende 700 mill. kroner i form av utstedelse av realrenteobligasjoner som gir kontantstrømseffekter som tilnærmet motsvarer den opprinnelige avtalen.

### Likviditetsreserve:

For å sikre konsernet finansiell handlefrihet, er det definert mål på likviditetsreserve. Likviditetsreserven, består av markedsbaserte plasseringer og ubenyttede trekkrettigheter fratrukket sertifikatlånene, og skal utgjøre minimum 15% av konsernets driftsinntekter for de siste 12 månedene.

## Forfallsstruktur på konsernets lån/finansielle forpliktelser

Restbeløp per 31.12.2014	Gjennomsnittlig rente	År 1	År 2 - 5	Over År 5	Totalt
	3,16 %				
Gjeld til kredittinstitusjoner		1 600	730	547	2 877
Obligasjonslån			500		500
Finansielle derivater			78		78
Finansiell lease		3	9		12
Rentefri gjeld (note 17)		3 137	63		3 200
<b>Sum Posten Norge AS</b>		<b>4 740</b>	<b>1 380</b>	<b>547</b>	<b>6 667</b>
Gjeld til kredittinstitusjoner		13			13
Finansiell lease		10	40		50
Rentefri gjeld (note 17)		1 814			1 814
<b>Sum konsern</b>		<b>6 577</b>	<b>1 420</b>	<b>547</b>	<b>8 544</b>
<hr/>					
Forventede renteutbetalinger <sup>1)</sup>		73	111	36	220

<sup>1)</sup>Basert på rentenivå per 31.12.2014

Konsernet har også løpende fast og flytende kontraktsfestede rentebetalinger, jfr konsernets rentestyringsprinsippene som er nærmere forklart i avsnittet om markedsrisiko/renter.

Restbeløp per 31.12.2013	Gjennomsnittlig rente	År 1	År 2 - 5	Over År 5	Totalt
	3,77%				
Gjeld til kredittinstitusjoner		1 136	703	447	2 200
Obligasjonslån			500		500
Finansielle derivater		10	44	232	286
Rentefri gjeld (note 17)		2 920	61		2 981
<b>Sum Posten Norge AS</b>		<b>4 066</b>	<b>1 308</b>	<b>679</b>	<b>6 053</b>
Gjeld til kredittinstitusjoner		71			71
Finansiell lease		15	28	19	62
Rentefri gjeld (note 17)		1 707			1 707
<b>Sum konsern</b>		<b>5 859</b>	<b>1 336</b>	<b>698</b>	<b>7 893</b>

Restbeløp per 31.12.2012	Gjennomsnittlig rente	År 1	År 2 - 5	Over År 5	Totalt
	3,56 %				

Gjeld til kredittinstitusjoner	1 184	317	821	2 322
Obligasjonslån		500		500
Finansielle derivater	16	36	131	183
Finansiell lease	1			1
Rentefri gjeld (note 17)	2 814	1		2 815
<b>Sum Posten Norge AS</b>	<b>4 015</b>	<b>854</b>	<b>952</b>	<b>5 821</b>
Finansiell lease	112			112
Øvrige rentebærende gjeld	27	44	21	92
Rentefri gjeld (note 17)	1 710			1 710
<b>Sum konsern</b>	<b>5 864</b>	<b>898</b>	<b>973</b>	<b>7 735</b>

Per 31.12.2014 er det ikke trukket noe på konsernets trekkfasiliteter på henholdsvis 300 mill. euro og 750 mill. kroner.

### Kapitalstyring

Konsernet har som målsetting å oppnå størst mulig tilgjengelighet, fleksibilitet og avkastning på konsernets likvide midler samtidig som kredittrisikoen begrenses. Dette oppnås ved å konsentrere all tilgjengelig likviditet i konsernets konsernkontoordning samt å ha en konservativ forvaltningsprofil med stor vekt på likvide plasseringer. Konsernet har sentralisert overordnet ansvar for konsernets likviditetsstyring og tiltak som fremmer en effektiv utnyttelse av selskapets kapital. Konsernet har forhandlet frem betingelser på innskudd i hovedbanker som har AA-rating som er konkurransedyktig i forhold til pengemarkedsfond. Alle datterselskap søkes tilknyttet konsernets konsernkontisystemer slik at de drar nytte av de fremforhandlede betingelsene.

Konsernet forvalter kapitalstrukturen hvor formålet er å ha en finansiell trygghet for å motstå markedsmessige endringer. Konsernet har langsiktige trekkfasiliteter som utgjør en god finansieringsbuffer når det dukker opp uventede finansielle behov. Trekkfasilitetene er tatt opp med et banksyndikat hvor alle deltagere har rating A- eller bedre, noe som også begrenser motpartsrisiko. I tillegg har konsernet diversifisert sine kapitalkilder og har både obligasjoner, trekkfasiliteter, private placement med internasjonale långivere samt bilaterale avtaler med nordiske finansinstitusjoner med tilfredsstillende forfallsprofiler. Datterselskaper tillates ikke å ta opp ekstern finansiering, men får finansiering fra konsernet gjennom konserninterne langsiktige lån eller trekkfasiliteter og kortsiktige trekkrammer innenfor konsernkontosystemet.

Konsernet måler kapitalutnyttelsen ved å anvende gjeldsgradratio som er netto rentebærende gjeld dividert med egenkapital. Netto rentebærende gjeld består av rentebærende kortsiktig og langsiktig gjeld fratrukket likvide midler i form av kontanter, bankbeholdninger og kortsiktige plasseringer. I tillegg brukes netto rentebærende gjeld dividert på EBITDA for å måle om resultatet fra driften er tilstrekkelig for å betjene Konsernets eksterne gjeld. Målsetning er at netto rentebærende gjeld ikke skal overstige 3,5 ganger EBITDA. Det var ingen endringer til selskapets målsetninger, prinsipper eller prosesser knyttet til kapitalstyring i løpet av 2012, 2013 eller 2014.

Kapitalutnyttelseberegninger:

Konsern	2014	2013	2012
Rentebærende gjeld	3 531	3 205	3 209

Rentebærende likvide midler	2 073	1 791	2 089
Netto rentebærende gjeld	1 458	1 415	1 120
Sum egenkapital	6 205	6 081	5 703
<b>Gjeldsgrad</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Egenkapital andel</b>	<b>37,9%</b>	<b>38,8%</b>	<b>37,5%</b>
EBITDA <sup>1)</sup>	1 723	1 875	1 835
<b>Netto gjeld / EBITDA<sup>1)</sup></b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>

<sup>1)</sup> EBITDA: driftsresultat eksklusive avskrivninger, nedskrivninger, andre inntekter og kostnader og inntekt på investeringer etter egenkapitalmetoden.

### Låneklausuler (debt covenants)

Posten har låneklausuler (covenants). Selskapets største lånefasilitet inneholder en klausul om at investeringer ikke skal øke konsernets netto rentebærende gjeld til mer enn 3,5 ganger EBITDA, hvor EBITDA måles for en periode på siste 12 måneder per balansedagen i hvert kvartal. Per 31.12.2014 (se tabellen ovenfor) var dette 0,8 av EBITDA (0,8 per 31.12.2013 og 0,6 per 31.12.2012).

Tre låneavtaler inneholder også en klausul om minimum 20% egenkapitalandel, mens en låneavtale inneholder klausul om minimum 25% egenkapitalandel. Per 31.12.2014 var egenkapitalandelen 37,9% (38,8% per 31.12.2013 og 37,5% per 31.12.2012).

### I tillegg gjelder følgende klausuler for de fleste låneavtaler:

- Change of control klausul: minimum 51% statlig eierskap
- Forbud mot å pantsette aktiva (negative pledge)
- Cross default, mislighold i en avtale medfører at alle avtaler anses misligholdt

Brudd på låneklausuler innebærer krav om innfrielse av all rentebærende gjeld, eventuelt reforhandling av låneavtaler.

Det foreligger ingen klausuler om årlig regulering på nivåene av gjeldsklausulene i låneavtalene. Nivået på de finansielle nøkkeltall i låneklausulene følges nøye opp og rapporteres til ledelsen regelmessig.

I 2013 ble lånefasiliteten på 500 mill. kroner med Handelsbanken innfridd og det ble etablert en ny lånefasilitet med DNB på 750 mill. kroner.

Konsernet er fortsatt disiplinert i kapitalbruken med kun noen få relativt små oppkjøp som sammen med et godt resultat har medført en betydelig økt finansiell løfteevne til å gjennomføre strategiske investeringer.

# Note 20 Virkelige verdier

## Virkelig verdimåling

Følgende metoder og forutsetninger ble benyttet ved beregningen av virkelig verdi for finansielle eiendeler og forpliktelser:

- Virkelig verdi av finansielle eiendeler klassifisert som "tilgjengelig for salg" ble fastsatt som børskursen på balansedagen for noterte eiendeler. For unoterte eiendeler ble virkelig verdi vurdert til ikke å avvike vesentlig fra historisk kost.
- Virkelig verdi av terminkontrakter i valuta ble fastsatt ved å benytte terminkursen på balansedagen. Virkelig verdi av valutaswapper måles til nåverdien av fremtidige kontantstrømmer. For alle derivater ble virkelig verdi bekreftet av den finansinstitusjon som selskapet har inngått avtalene med.
- Følgende av selskapets finansielle instrumenter hadde en virkelig verdi tilnærmet lik bokført verdi: Kontanter og kontantekvivalenter, kundefordringer, andre kortsiktige fordringer, andre rentebærende langsiktige fordringer, kassekreditt, deler av langsiktige gjeld, leverandørgjeld og annen kortsiktig gjeld.
- Balanseført verdi av kontanter, kontantekvivalenter og kassekreditt var tilnærmet lik virkelig verdi som følge av at disse instrumentene har kort forfalltid. Tilsvarende var bokført verdi av kundefordringer og leverandørgjeld tilnærmet lik virkelig verdi da de inngås til markedsmessige betingelser.
- Virkelig verdi på langsiktig gjeld ble beregnet ved bruk av noterte markedspriser eller ved bruk av rentebetingelser for gjeld med tilsvarende løpetid og kredittrisiko.
- For finansielle eiendeler og gjeld regnskapsført til amortisert kost, ble virkelig verdi tilnærmet lik amortisert kost når det er beregnet som nåverdi av estimerte kontantstrømmer diskontert med den rente som gjelder for tilsvarende gjeld og eiendeler på balansedagen.
- Virkelig verdi av derivater utpekt som sikringsinstrumenter ble regnskapsført som andre kortsiktige fordringer/annen kortsiktig gjeld eller andre langsiktige fordringer/annen langsiktig gjeld avhengig av forfallstidspunktet til det tilhørende sikringsobjektet.

## Virkelig verdi hierarki

Konsernet benytter følgende hierarki for å opplyse om virkelig verdi per verdsettelsesmetode:

Nivå 1: Noterte priser (ujusterte) i aktive markeder for identiske eiendeler eller forpliktelser

Nivå 2: Annen input enn noterte priser inkludert på nivå 1 som er observerbare for eiendelen eller forpliktelsen, enten direkte (som priser) eller indirekte (avledet fra priser)

Nivå 3: Input for eiendelen eller forpliktelsen som ikke er basert på observerbare markedsdata (ikke-observerbare input)

Per 31.12.2014 hadde konsernet følgende finansielle eiendeler og forpliktelser med følgende virkelige verdier:

Beskrivelse	Virkelig verdi måling per nivå			Totalt		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	2014	2013	2012
<b>Finansielle eiendeler til virkelig verdi over resultat</b>						
Likvide midler	2 073			2 073	1 791	2 089
<b>Derivater til virkelig verdi</b>						
Ikke regnskapsmessig sikring		84		84		
<b>Finansielle eiendeler målt til amortisert kost</b>						
Rentebærende langsiktige fordringer			7	7	7	2
Andre langsiktige fordringer			21	21	45	25
Rentefrie kortsiktige fordringer	3 216	842		4 058	3 657	3 459
Rentebærende kortsiktige fordringer	144	31		175	224	292
<b>Totale eiendeler</b>	<b>2 073</b>	<b>3 444</b>	<b>902</b>	<b>6 418</b>	<b>5 723</b>	<b>5 868</b>
<b>Finansielle forpliktelser til virkelig verdi over resultat</b>						
Lån		851		851	789	772
<b>Derivater til virkelig verdi</b>						
Kontantstrømsikring/Sikring av nettoinvestering i utenlandsk foretak		134		134	107	50
Ikke regnskapsmessig sikring		63		63	15	133
<b>Finansielle forpliktelser målt til amortisert kost</b>						
Rentebærende langsiktig gjeld	1 000	53		1 053	1 152	919
Rentebærende kortsiktig gjeld	1 601	26		1 626	1 222	1 339
Rentefri kortsiktig gjeld	2 657	2 349		5 006	4 831	4 878
<b>Totale forpliktelser</b>	<b>6 306</b>	<b>2 427</b>		<b>8 733</b>	<b>8 115</b>	<b>8 092</b>

Ingen finansielle eiendeler har blitt reklassifisert på en slik måte at verdsettelsesmetode har blitt endret fra amortisert kost til virkelig verdi eller motsatt. Det var ingen overføringer mellom nivå 1 og nivå 2 virkelig verdi målinger i 2014 , og ingen føringer av finansielle eiendeler inn eller ut av nivå 3.



# Note 21 Garantiansvar/pantstillelser

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
348	383	413	Garantier for gjeld	437	401	348
			Kommersielle garantier	4	4	
140	161	154	Øvrige garantier	488	459	438
<b>488</b>	<b>544</b>	<b>567</b>	<b>Sum garantier</b>	<b>929</b>	<b>864</b>	<b>786</b>

Posten Norge AS har gitt forskjellige former for garantier, herunder husleiegarantier, kontraktsgarantier, gjeldsgarantier og andre betalingsgarantier. Garantiene er stilt i forbindelse med løpende drift, først og fremst for egne datterselskaper. Enkelte av Postens låneavtaler inneholder en negativ pantsettelsesklausul, og pålegger konsernet å overholde definerte nivåer på finansielle nøkkeltall. Konsernet var ved utgangen av året innenfor disse nivåene. Se [note 19](#) Finansiell risiko. Konsernet har ikke stilt eiendeler av vesentlig verdi som pant.

Garanti for gjeld bestod i hovedsak av tollgarantier Posten Norge AS har gitt til datterselskap i Sverige. I tillegg har Bring Cargo AS stilt garanti for drivstoffkjøp i datterselskapet Bring Trucking på 24 mill. kroner. Økning i garantier for konsernselskapers gjeld på 36 mill. kroner fra 2013 til 2014 skyldtes i hovedsak tollgarantier.

Kommersielle garantier bestod i hovedsak av en garanti stilt av Bring Frigo AB til Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk AS for 50 % av gjelden i Euroterminalen - transportterminal i Danmark.

Øvrige garantier for Posten Norge AS var garanti stilt til EVRY i forbindelse med IT driftsavtaler. Nedgangen fra 2013 skyldes opphør av en husleiegaranti til Itella. For konsernet bestod øvrige garantier av sikkerhetsstillelse knyttet til husleie gitt av Bring Frigo AB og Bring Citymail Sweden til datterselskap.

Posten Norge AS har per 31.12 stilt kapitaldekningsgarantier for Bring Cargo Inrikes AB og Bring Warehousing AB. I tillegg foreligger det per 31.12 Letters of Support for videre drift av Bring Cargo International AB, Bring Danmark A/S og Bring Cargo Denmark A/S. Posten har videre stilt leveansegaranti overfor Statoil Petroleum AS for Bring Cargo AS

# Note 22 Leieforhold

## 1. Leietaker

### 1.1 Finansielle leieavtaler

Posten Norge AS			Konsern		
2012	2013	2014	2014	2013	2012
<b>Balanseført verdi</b>					
20		Bygninger	28	48	49
		21 Maskiner, utstyr og transportmidler	180	154	158
<b>20</b>	<b>21</b>	<b>Brutto balanseført verdi</b>	<b>208</b>	<b>202</b>	<b>207</b>
16	18	Akkumulerte avskrivninger 01.01	122	111	100
		9 Justering av IB pga fusjon/fisjon og lignende	(19)		
	(20)	Avgang avskrivninger	(10)	(9)	(8)
2	2	1 Årets av - og nedskrivninger	38	21	19
<b>2</b>	<b>11</b>	<b>Netto balanseført verdi</b>	<b>77</b>	<b>79</b>	<b>97</b>
1		Forpliktelser bygg	22	23	26
		12 Forpliktelser maskiner, utstyr og transportmidler	40	38	66

### Oversikt over fremtidige minimumsleie:

Posten Norge AS		Konsern
2014		2014
4	Innen 1 år	17
10	1 til 5 år	32
	Etter 5 år	16
<b>14</b>	<b>Fremtidig minimumsleie</b>	<b>65</b>
7,8%	Rente	5,3%
<b>12</b>	<b>Nåverdi av fremtidig minimumsleie</b>	<b>64</b>
Hvorav:		
8	- langsiktig gjeld	48
4	- kortsiktig gjeld	16

Leide eiendeler er klassifisert som varige driftsmidler, og tilhørende forpliktelser er klassifisert som rentebærende gjeld. Første års avdrag er reklassifisert til rentebærende kortsiktig gjeld. Se [note 16](#).

Posten Norge AS har i forbindelse med overdragelse av deler av Bring Cargo AS' virksomhet overtatt finansielle leieavtaler vedrørende containere som opprinnelig ble inngått i 2011.

Posten Eiendom Robsrud AS har en finansiell leieavtale for et termisk energi anlegg som strekker seg til 30.06.2024. Øvrige finansielle leieavtaler i konsernet vedrørte hovedsakelig Bring Cargo AS, Bring Cargo Inrikes AB og Kirkestuen Transport AS og omfattet transportmidler. Den lengste leasingavtalen for transportmidler strekker seg til desember 2020.

## 1.2 Operasjonelle leieavtaler

Posten Norge AS				Konsern		
2012	2013	2014		2014	2013	2012
263	258	225	Ordinære leiebetalinger biler	331	394	419
814	799	766	Ordinære leiebetalinger bygg	889	977	966
			Ordinære leiebetalinger datautstyr	1	2	1
26	31	36	Ordinære leiebetalinger annet	113	111	99
(2)	(7)	(11)	Fremleieinntekter	(69)	(63)	(60)
<b>1 101</b>	<b>1 081</b>	<b>1 016</b>	<b>Sum leiekostnad</b>	<b>1 265</b>	<b>1 421</b>	<b>1 425</b>

Fremtidig minimumsleie knyttet til ikke kansellerbare leieavtaler forfaller som følger:

Posten Norge AS		Konsern	
2014		2014	
895	Innen 1 år	1 114	
1 911	1 til 5 år	2 274	
1 452	Etter 5 år	1 199	
<b>4 258</b>	<b>Sum</b>	<b>4 587</b>	

Posten Norge AS har inngått omlag 1 300 leieavtaler for ulike typer eiendom, blant annet kontor- og omdelingslokaler, terminaler, postkontor, parkeringsanlegg mv. Avtalene utløper i perioden 2015-2036. Posten har i de fleste avtalene rett til å forlenge leieperioden ved avtalenes utløp.

De vesentligste leieavtalene hos Posten Norge AS gjelder Østlandsterminalen Robsrud, Posthuset Biskop Gunnerusgate 14A og Postterminalene i Haugesund og Ålesund.

Leieperioden for Østlandsterminalen på Robsrud er på 17 år fra 01.12.2009.

Leieperioden for Posthuset Biskop Gunnerusgate 14A er på 15 år fra 01.03.2003 med konkrete forlengelsesklausuler. Kostnader knyttet til fellesarealer og energikostnader er variable og fordeles etter en nøkkel basert på areal som leies. Leien indeksreguleres årlig.

Leieavtalen for Postterminalen Haugesund er på 15 år fra og med 16.08.2013. Leieavtalen for Postterminalen Ålesund er på 15 år fra og med 31.05.2012 med rett til å forlenge leieperioden for 2 perioder på 5 år. Leien indeksreguleres årlig.

Øvrige leieavtaler vedrører hovedsakelig post- og godsterminaler i Norge.

Det ble i desember 2014 inngått ny avtale med LeasePlan Norge AS om leie og drifting av alle typer biler. Kontrakten for hver enkelt bil vil normalt være av 2 til 5 års varighet. Posten har ingen rett eller plikt til forlengt leie eller kjøp ved avtalenes utløp. Ny avtale medfører endret faktureringsprinsipp fra

tidligere a-konto fakturering til fakturering for faktiske påløpte kostnader. Det avsettes for påløpte ikke fakturerte kostnader. Antall leasede biler ved utgangen av 2014 var 3 899, samt 118 hengere.

Det er avsatt 19 mill. kroner for restruktureringskostnader i konsernet for fristilling av lokaler i 2014. Se [note 15](#).

Av de øvrige operasjonelle leieavtaler i konsernet gjelder de vesentligste avtalene leie av lokaler til Bring Frigo AB, Bring Warehousing AS og Bring CityMail Sweden AB. Den lengste operasjonelle avtalen strekker seg til 22.12.2029.

## **2. Utleier**

Konsernet har enkelte operasjonelle leieavtaler knyttet til utleie av deler av bygg i 2014, hovedsakelig i Bring Cargo Inrikes AB. Årets leieinntekt i konsernet knyttet til utleide egne bygg var totalt 23 mill. kroner (23 mill. kroner i 2013 og uvesentlig i 2012).

# Note 23 Endringer i konsernets struktur

Følgende endringer i konsernets struktur har funnet sted etter 31. desember 2013:

## Selskaper og felleskontrollerte virksomheter stiftet i 2014

Bring Citymail Sweden AB dannet i desember 2013 selskapet Bring Citymail Eken AB. Selskapet ble deretter i januar 2014 solgt til Bring Citymail Stockholm KB som Bring Citymail Sweden AB eier 50 %. Transaksjonen var et ledd i at Posten går sammen med de svenske avisene Svenska Dagbladet og Dagens Nyheter om felles post og avisdistribusjon i Stockholm. Samarbeidet styrker konsernets posisjon i en av Nordens mest folkerike og raskest voksende regioner, og målet er å ta ut stordriftsfordeler og utnytte kapasiteten i distribusjonsnettene ved å inkludere flere tjenester.

## Selskaper anskaffet i 2014

I januar 2014 kjøpte konsernet 100% av logistikk-selskapet West Cargo Vårgårda AB og styrket dermed sin posisjon i det svenske logistikkmarkedet. Oppkjøpet er et ledd i satsingen i Norden for å møte den økende etterspørselen etter logistikk-løsninger. West Cargo Vårgårda AB har med sine 110 ansatte og rundt 100 biler en sterk posisjon innenfor gods i Västra Götalandsregionen. Selskapet omsetter for rundt 320 mill. svenske kroner i 2013.

I juni 2014 kjøpte konsernet 100% av Kirkestuen Transport AS. Selskapet er en solid transportvirksomhet, med terminaler på Rudshøgda og i Otta, som vil gi Bring en sterkere markedsposisjon i Hedmark og Oppland. Selskapet består av 70 ansatte og hadde en omsetning på 89 mill. kroner i 2013.

Konsernet kjøpte i juni også 100% av Smartpak Sweden AB. Kjøpet er en del av strategien for å styrke utleveringsnettene for pakker i Sverige. Selskapet omsatte for 41 mill. svenske kroner i 2013.

## Foreløpig allokering av kjøpesum - kjøp av selskaper 2014

	West Cargo Vårgårda AB	Kirkestuen Transport AS	Smartpak AB	Totalt
Sum immaterielle eiendeler	1			1
Sum driftsmidler	66	21		87
Sum finansielle anleggsmidler	1			1
Sum varelager	1			1
Sum fordringer	59	16	4	79
Sum øvrige omløpsmidler	27	4	2	33
<b>Sum eiendeler</b>	<b>155</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>203</b>
Sum utsatt skatt	9			9
Sum langsiktig gjeld	37	20		56
Sum kortsiktig gjeld	53	18	5	76
<b>Sum gjeld</b>	<b>98</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>141</b>

<b>Netto identifiserbare eiendeler</b>	<b>57</b>	<b>5</b>	<b>63</b>
Goodwill	38	13	50
<b>Total kjøpspris</b>	<b>95</b>	<b>17</b>	<b>113</b>
Kontanter betalt	(95)	(17)	(113)
Kontanter mottatt ved oppkjøp	27	4	33
<b>Netto kontanteffekt ved oppkjøp</b>	<b>(67)</b>	<b>(13)</b>	<b>2 (79)</b>

Kjøpet av Kirkestuen Transport inneholder en avtale om tilleggsvederlag (earn out) i fremtiden. Det er vurdert at det er sannsynlig at 50% av dette vederlaget skal betales i fremtiden. Dette er tatt med i anskaffelseskosten med 3 mill. kroner. Resterende beløp, 3 mill. kroner, vil ved eventuell innfrielse bli kostnadsført på innfrielsestidspunktet. Det foreligger forøvrig ingen betingede vederlag i forbindelse med transaksjonene.

Kjøpsvederlagene ble fastsatt basert på anerkjente verdsettelsesmetoder. Det ble gjennomført forhandlinger med selger på tidspunkt for avtaleinngåelsene. Vederlagene ble justert for perioden fra avtaleinngåelse til overtakelse.

Den virkelige verdien av kundefordringene og andre fordringer var 79 mill. kroner, hvorav kundefordringer var 55,9 mill. kroner. Kundefordringenes pålydende var 56 mill. kroner, hvorav 0,1 mill. kroner var avsatt til tap.

### Bidrag til konsernets resultater - kjøpte selskaper 2014

	West Cargo Vårgårda AB	Kirkestuen Transport AS	Smartpak AB	Totalt
Sum driftsinntekter etter overtakelse	268	51	13	303
Resultat før skatt etter overtakelse	6	(1)	(5)	1
Sum driftsinntekter hele 2014	268	103	27	397
Resultat før skatt hele 2014	6	1	(8)	(1)

### Følgende selskaper er solgt ut av konsernet i 2014

Selskap	Eierandel	Salgstidspunkt	Salgspris	Bokført gevinst/tap	Kontanteffekt
Posten Eiendom Storbyer AS	100 %	desember 2014	162	67	162

### Øvrige endringer i konsernets struktur 2014

Som et ledd i å forenkle konsernets struktur ble Bring Cargo East AB og Bring Cargo West AB fusjonert med Bring Cargo AB med effekt fra januar 2014. Det fusjonerte selskapet endret navn til

Bring Cargo International AB.

Som et ledd i forenklingen av selskapsstrukturen i Bring Express, ble selskapene Bring Express Ålesund AS og Bring Express Molde AS fusjonert med Bring Express Norge AS. Fusjonen har virkning fra september 2014.

1. november 2014 ble Bergen Container og Transport AS, som var et heleiet datterselskap av Bring Linehaul AS, fusjonert med Bring Linehaul AS.

Som et ledd i omstrukturering av konsernets eiendomsmasse ble Posten Eiendom Svanholmen AS i desember fisjonert ut fra Posten Eiendom Storbyer AS. Etterfølgende ble Posten Eiendom Storbyer AS solgt ut av konsernet.

Bring Logistics Sunnmøre AS er avviklet. Nedleggelsen av selskapet er fullført i 4. kvartal 2014.

I september 2014 ble selskapet Bring Mail Nordic AS avviklet, da det ikke lenger var behov for å drifte selskapet.

Det er gjennomført en virksomhetsoverdragelse av stykk- og partigodsvirksomheten i Bring Cargo AS til Posten Norge AS med virkning fra 1. januar 2015.



# Note 24 Transaksjoner med nærstående parter

Transaksjoner ble foretatt som en del av den ordinære virksomheten og til armlengdes betingelser.

Økningen i salg til datterselskaper fra 2013 til 2014 gjaldt hovedsakelig salg av tjenester til Bring Parcels AB og Bring Cargo AS. Hovedårsaken til endringen i kjøp fra tilknyttede selskaper var redusert kjøp fra EVRY konsern. De vesentligste transaksjonene som ble foretatt var som følger:

Posten Norge AS			Konsern			
2012	2013	2014	2014	2013	2012	
<b>Kjøp av varer og tjenester fra</b>						
184	291	297				
			Datterselskap			
753	837	682	Tilknyttede selskaper	743	856	801
<b>Salg av varer og tjenester til</b>						
1 292	1 561	1 796	Datterselskap			
110	114	121	Tilknyttede selskaper	174	147	125
<b>Leie av eiendom fra</b>						
225	247	261	Datterselskap			
			Tilknyttede selskaper	2	2	2
<b>Leie av eiendom til</b>						
14	19	20	Datterselskap			

Balansen inkluderte følgende beløp som følge av transaksjoner med nærstående parter:

Posten Norge AS			Konsern			
2012	2013	2014	2014	2013	2012	
117	299	236	Kundefordringer	36	26	4
2 884	2 894	3 173	Øvrige fordringer			
135	93	89	Leverandørgjeld	98	57	111
1 182	1 367	1 258	Øvrig gjeld			
<b>1 684</b>	<b>1 733</b>	<b>2 062</b>	<b>Netto</b>	<b>(62)</b>	<b>(31)</b>	<b>(107)</b>

## Øvrige fordringer og øvrig gjeld

Øvrige fordringer og øvrig gjeld hos morselskapet gjaldt i hovedsak konsernkontoordningen. Se også [note 13](#).

## Godtgjørelse til styret og ledelsen

For godtgjørelse til styret og ledelsen se [note 2](#).

**Lån til ansatte**

For lån til ansatte se [note 11](#).

# Note 25 Andre forhold

## HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Posten Norge sin aksjepost i EVRY ASA er solgt. Aksjetransaksjonen ble gjennomført 17.03.2015. Se note 10 for ytterligere opplysninger.

## REGULATORISKE FORHOLD

### Postens konsesjon

Samferdselsdepartementet har i henhold til postloven § 4 tildelt Posten Norge AS konsesjon gjeldende i 4 år fra 01.01.2013. Posten er gitt enerett til å formidle lukket, adressert brevpost under 50 gram innenlands og fra utlandet innenfor pris inntil 2,5 ganger grunntaksten for innenriks prioriterte brev. Konsesjonen innebærer samtidig at Posten skal ivareta samfunnspålagte oppgaver. Departementet kan endre konsesjonen i løpet av konsesjonsperioden.

De samfunnspålagte oppgavene omfatter:

- Krav til produkttilbud (leveringspliktige posttjenester og grunnleggende banktjenester i landposttjenesten)
- Krav til tilgjengelighet til de leveringspliktige tjenestene
- Krav til fremsendingstid
- Krav til kostnadsbaserte priser og geografisk enhetsporto innenfor eneretten

Postens merkostnader knyttet til de samfunnspålagte oppgavene er i konsesjonens punkt 4.2 forutsatt dekket av monopoloverskudd fra enerettsområdet og statlig kjøp bevilget over statsbudsjettet. Den årlige forhåndsbevilgningen til statlig kjøp blir justert året etter basert på en etterberegning av behovet i forbindelse med det konsesjonspålagte produktregnskapet Posten avlegger til Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (tidligere Post- og teletilsynet). Ordningen skal sikre mot over- eller underkompensasjon.

Justert for etterberegningen ble statlig kjøp 351 mill. kroner i 2013 og 302 mill. kroner i 2012. For 2014 ble det bevilget og utbetalt 270 mill. kroner.

I statsbudsjettet for 2015 er det forhåndsbevilget 418 mill. kroner for statlig kjøp. Økningen fra 2014 til 2015 skyldes i hovedsak fallende brevvolumer og at det ikke er lagt til grunn at de kommende endringene i postloven vil bli besluttet i tide til å få effekt på statlig kjøp i 2015.

I henhold til konsesjonen skal Posten dokumentere at det ikke foregår ulovlig krysssubsidiering mellom enerettsområdet og konkurranseutsatte tjenester. Denne dokumentasjonen legges fram for Nasjonal kommunikasjonsmyndighet i det årlige produktregnskapet. Revisor foretar kontrollhandlinger av regnskapet i samsvar med konsesjonen. Produktregnskapet for 2014 vil foreligge senest tre måneder etter at finansregnskapet for 2014 er godkjent av generalforsamlingen.

### EUs postdirektiv

EUs postdirektiv fastsetter blant annet visse minstekrav til leveringspliktige tjenester, prinsipper om kostnadsbaserte priser og kompensasjonsordninger for merkostnader knyttet til leveringspliktige tjenester.

Videre innebærer EUs tredje postdirektiv full liberalisering av nasjonale postmarkeder. Regjeringen Solberg varslet i 2013 at den vil innføre direktivet i Norge. I oktober 2014 sendte

Samferdselsdepartementet forslag til ny postlov og postforskrift på offentlig høring. Høringsforslaget innebærer blant annet avvikling av Postens enerett til formidling av brev under 50 gram, avvikling av ordinær postomdeling på lørdager og at en minimumsregulering av digitale posttjenester tas inn i loven. Regjeringens endelige lovforslag vil tidligst kunne bli behandlet av Stortinget våren 2015.

### **Statens eierskap**

Eiers egenkapitalavkastningskrav til Posten er satt til 9% etter skatt. Utbyttepolitikken innebærer forventet utbytte på 50% av konsernoverskuddet etter skatt hensyntatt forsvarlig egenkapitalnivå i morselskapet.

### **Bank- og betalingstjenester**

Lov om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett ble endret i 2012 til kun å gjelde landpostnettet, jfr Prop. 100 L (2011-2012). Postens merkostnader knyttet til dette tilbudet kompenseres gjennom statlig kjøp ordningen. Posten har valgt å fortsette formidlingen av banktjenester også i resten av Postens ekspedisjonsnett som ikke er omfattet av den lovpålagte bankplikten (Postkontor og Post i Butikk).

Gjeldende agentavtale om formidling av finansielle tjenester i det faste ekspedisjonsnettet løper frem til 31.12.2019. Etter konkurranse om distribusjon av banktjenester gjennom landpostnettet, er det inngått ny avtale med DNB med virkning fra 01.01.2014 og med samme utløpstid som agentavtalen for øvrig.

### **TVISTER**

I 2010 ila ESA Posten en bot på 12,9 mill. euro i forbindelse med tidligere eksklusivitetsklausuler i avtalene om Post i Butikk fra 2000 - 2006. Saken ble bragt inn for EFTA-domstolen som fastsatte en bot på 11,1 mill. euro. Den opprinnelige klageren, det tyske logistikksekskapet Schenker, har fremmet et erstatningskrav mot Posten begrenset oppad til 460 mill. kroner. Erstatningssaken er stanset av Oslo Tingrett i påvente av andre rettsprosesser. Posten er av den oppfatning at det ikke er grunnlag for erstatningskravet.

I datterselskapene er det ikke registrert tvistesaker med vesentlig risikoeksponering for konsernet.

# Styrets erklæring

Styret bekrefter at årsregnskapet, etter vår beste overbevisning, er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av konsernets og morselskapets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet.

Styret bekrefter også at årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til konsernet og morselskapet, samt en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer selskapet står overfor.

**26. mars 2015**

