



Våra kundmöten

Vi har ett ansvar att ständigt utveckla oss och förbättra servicen utifrån kundernas och omvärldens förväntningar. För oss handlar det om att ge god service, förmedla kunskap och sälja med ansvar i varje kundmöte, och att göra det på ett sådant sätt att kundernas förtroende för oss förblir högt.

Vårt kundlöfte beskriver detta:

- . Du ska alltid känna dig välkommen
- . Du ska alltid kunna lära dig något hos oss
- . Du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar

Under 2014 har vi fortsatt arbetet med att utveckla kundmötet via ledarskapet för att nå ett kundmöte som imponerar. För att lyckas i vår roll har vi arbetat vidare med att skapa goda prestationsmiljöer för våra chefer och medarbetare.



Systembolaget behövs men det gäller att inte slå sig till ro utan hänga med i utvecklingen och lyssna noga till konsumenterna.

Ingvar Kyrkander, Skövde

Nöjd Kund Index (NKI)

Hur man blir bemött som kund påverkar i hög grad vilken uppfattning man har om Systembolaget. För att mäta kundnöjdheten genomför vi mätningen Nöjd Kund Index, i samtliga butiker fyra gånger per år. Totalt genomförs 32 000 intervjuer årligen av en extern samarbetspartner. Intervjuerna säger oss vad som är viktigt för kunderna och hur vi lever upp till deras förväntningar. Butikerna får siffrorna på butiksnivå och arbetar vidare inom relevanta förbättringsområden. Två nyckelfaktorer för ett högt index är proaktivitet och bemötande, och vi arbetar hårt för att öka tillgängligheten i butik och vara kunskapsmässigt förberedda när kunderna behöver hjälp.

Resultatet för 2014 är 83, vilket kan jämföras med 2013 års resultat på 82, och visar att vi har lyckats med att ännu en gång förbättra NKI från en redan mycket hög nivå. Upplevelsen av vår personal där ökad proaktivitet, engagemang och kunnighet ingår är ett av de områden som ökade mest. Ett annat område är synen på Systembolagets samhällsansvar. Sortiment och utbud är ett område där vi har potential att öka kundnöjdheten och framöver kommer vi att fortsätta med att utveckla vårt

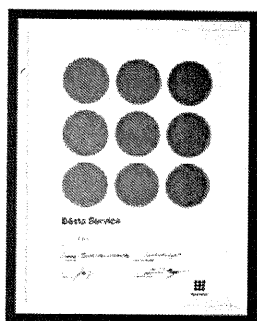
sortiment i än mer hållbar riktning. Exempelvis utvecklar vi förpackningarna på de produkter vi säljer och ökar utbudet inom ekologiska och etiskt märkta produkter.

Diagrammet visar NKI:s utveckling under en tioårsperiod. Självbetjäning och satsningen på mötet med kund i butik har bidragit till uppgången. Tillväxten under de inledande åren handlade i stor utsträckning om utvecklingen av Systembolaget till en modern detaljhandel. Ombyggnationer och nyetablering av självbetjäningsbutiker uppskattades av kunderna. De upplevde att det blev enklare att överblicka sortimentet och att väntetiden i kassan blivit kortare. Genom att succesivt gå över till självbetjäning skapades också större utrymme för personalen att arbeta mer kundfokuserat och proaktivt gentemot våra kunder, vilket hade högt genomslag på kundnöjdheten.

81
2012

82
2013

83
2014



Sveriges bästa Serviceföretag

Systembolaget utsågs för andra året i rad till Sveriges bästa serviceföretag, i ServiceScore. Drygt 3 000 kunder har tillfrågats och utsett Systembolaget till Sveriges bästa serviceföretag i alla kategorier. Systembolaget vann även pris som detaljhandelns bästa serviceföretag, även det för andra året i rad. Detta är ett kvitto på att våra satsningar på ett kundmöte som imponerar ger resultat. Målet är att ta hem segern även 2015.

Relaterad information

- [Bäst på service igen](#)
- [ServiceScore](#)

Hållbar leverantörskedja

Hållbar leverantörskedja



Hållbar leverantörskedja

Den hållbarhetspåverkan som Systembolagets verksamhet har, förutom den som kopplas till konsumtion av alkohol, är i hög grad förknippad med att vi säljer jordbruksprodukter.

Lantarbetares arbetsförhållanden hör till de områden där utvecklingen ibland kan tyckas ha stått stilla. Problemen kan gälla arbetstider och ersättningar som inte lever upp till nationell lag eller internationella konventioner; rätten till en säker arbetsmiljö, exempelvis skyddsutrustning vid kemikaliehantering, rätten att organisera sig, rätten att förhandla kollektivt, och rätten till lämpligt boende och sanitet. Även på miljöområdet har jordbruksproduktion stor påverkan. Framst gäller det klimatet, tillgången till rent vatten och den biologiska mångfalden. Våra produkter odlas och produceras över hela världen och riskerna varierar geografiskt. Även andra delar av värdekedjan kan ha betydande miljöpåverkan, exempelvis förpackningar och transporter. Sammantaget innebär detta stora utmaningar för vår bransch. En utmaning, när det gäller både arbetsvillkor och miljö, är att en stor del av påverkan ligger flera steg bort i leverantörskedjan, hos aktörer som Systembolaget inte har någon direkt affärsförbindelse med. För många produkter är spårbarhet ett problem – det finns ingen information om var råvaran till en viss produkt är odlad. En annan utmaning ligger i att driva på en hållbar utveckling samtidigt som vi som monopol ska agera objektivt och icke-diskriminerande gentemot våra leverantörer. Som en betydande aktör på den internationella marknaden har vi ändå möjlighet att vara med och driva utvecklingen för hållbar produktion inom dryckesindustrin.



Vår strategi har alltid varit långa affärsrelationer med producenter och underleverantörer i hela världen. Vi besöker producenterna regelbundet, vilket ger oss möjlighet till kvalitets- och arbetsmiljökontroller. Utan långa relationer vore det inte möjligt att bidra till de ständiga förbättringar som ligger i linje med Systembolagets uppförandekod.

Takis Soldatos, vd, Oenoforos-koncernen

Vi har tre krav att leva upp till:

Transparenta. Exempelvis är inköpsvillkoren icke förhandlingsbara och samma för alla leverantörer (Ref. 14).

Icke-diskriminerande. Alla leverantörer ska behandlas på samma sätt (Ref. 14).

Objektiva. Vi tar bort varumärke och flaska i urvalsprocessen och fokuserar enbart på sensoriken (Ref. 14).

Arbetsvillkor och mänskliga rättigheter

Arbetsvillkor och mänskliga rättigheter

Arbetsvillkor och mänskliga rättigheter

Systembolagets uppförandekod grundar sig på internationella överenskommelser om arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Den finns med i avtalen med alla våra leverantörer. Genom revisioner, studiebesök, dialog och samverkan bidrar vi till en positiv utveckling och säkrar att koden efterlevs i hela leverantörskedjan.

Systembolaget har en uppförandekod, som sedan 2012 finns med i inköpsavtalen med alla våra leverantörer. Genom avtalet med Systembolaget förbinder de sig att uppfylla kraven i koden och att förmedla kraven vidare till sina underleverantörer.

Systembolagets uppförandekod grundar sig på (Ref. 28):

- FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna,
- FN:s konventioner om barns rättigheter och om avskaffandet av all slags diskriminering mot kvinnor,
- ILO:s (International Labour Organization) konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet,
- FN:s Global Compact, OECD:s (Organization for Economic Co-operation and Development) riktlinjer för multinationella företag och andra relevanta internationellt erkända avtal.



Systembolagets uppförandekod och det tillhörande uppföljningssystemet är framtagna av BSCI (Business Social Compliance Initiative).

Mot bakgrund av den utveckling som sker i världen har uppförandekoden reviderats och en ny version fastslogs av BSCI i januari 2014. Exempelvis har Ruggieprinciperna (FN-rapport och rekommendation i form av vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter) fått stort gensvar sedan de antogs i FN (Ref. 29) och hänsyn till dessa har tagits i den nya koden. En väsentlig skillnad i den reviderade uppförandekoden är leverantörens tydliga ansvar för att säkerställa att koden efterlevs bakåt i leverantörskedjan. Koden är också något tydligare med miljökraven.

Uppföljning av efterlevnad

Sedan 2013 gör vi uppföljande revisioner hos ett urval av producenterna, utifrån kraven i uppförandekoden. Valet av producenter baseras dels på en risklandsanalys, dels på försäljningsvolym för produkter från respektive producent.

I linje med Systembolagets åtagande gentemot BSCI omfattar revisionerna för 2013 och 2014 producenter som står för minst två tredjedelar av försäljningsvolymen från riskländer.

Under 2013 genomfördes de första revisionerna i producentled och under 2014 har omrevisioner utförts hos samma producenter för att följa upp att förbättringsåtgärder vidtagits. Inga nya revisioner genomfördes under 2014, vilket beror på att revisionsverktygen mot den uppdaterade koden från BSCI inte var färdigställda. De uppföljande revisioner som Systembolaget genomförde gjordes utifrån den äldre versionen av uppförandekoden.

Resultat från revisionerna 2014

Signifikanta avvikelser

Av revisionerna 2013 kunde det utläsas att två producenter avvek från uppförandekoden signifikant avseende mänskliga rättigheter. Det var två fall av diskriminering som upptäcktes. Under omrevisionen 2014 avskrevs dock ett av diskrimineringsfallen. Under 2013 visade revisionerna att samtliga fjorton producenter avvek från uppförandekoden signifikant avseende arbetsvillkor. Avvikelseorna identifierades på arbetstid, avsaknad av ledningssystem samt hälsa och säkerhet. Vid omrevisionen 2014 avvek nio stycken fortfarande från uppförandekoden. Resultatet visar en stor förbättring vad gäller arbetstider och ledningssystem men att hälsa och säkerhet har haft en liten ökning beroende på att fler avvikelser upptäckts.

Mindre kritiska avvikelser

Tretton producenter hade 2013 mindre kritiska avvikelser från uppförandekoden avseende mänskliga rättigheter. Samtliga saknade policy mot barnarbete. Fyra åtgärdade detta under 2014 vilket kan utläsas från omrevisionerna där nio hade mindre kritiska avvikelser från uppförandekoden avseende mänskliga rättigheter.

Under 2013 års revisioner kunde det även utläsas att samtliga fjorton producenter hade mindre kritiska avvikelser från uppförandekoden avseende arbetsvillkor. Dessa gällde arbetstid, hälsa och säkerhet samt avsaknad av ledningssystem. Under 2014 hade fortfarande tretton av fjorton producenter mindre kritiska avvikelser från uppförandekoden avseende arbetsvillkor.

Sammanfattning

Vid revisioner där det framkommit att producenter har signifikanta eller mindre kritiska avvikelser från uppförandekoden har samtliga varit samarbetsvilliga och arbetat aktivt med åtgärder för de avvikelser som uppmärksammats. Därför har Systembolaget hittills inte behövt säga upp avtalet eller vidtagit tillfälliga sanktioner. Vi följer de rekommendationer som upprättats av BSCI och det är viktigt att påpeka att avslutat samarbete är den absolut sista utvägen som egentligen inte leder till förbättring för arbetarna. När signifikanta avvikelser uppmärksammas förväntas vi som medlem i BSCI ta ett större aktivt ansvar och säkerställa att de åtgärdas.

Vad händer 2015?

Under våren 2015 kommer vi att i Sydafrika och i Chile genomföra ytterligare ett tiotal omrevisioner utifrån den gamla uppförandekoden. Under hösten 2015 är planen att genomföra revisioner utifrån den nya uppförandekoden i bland annat Italien och Mexiko.

Systembolagets uppföljning har hittills inneburit att revisionerna skett på producentnivå och att underleverantörer, som farmare, inte berörts. Under 2015 kommer merparten av vår uppföljning att utföras enligt en annan metod, vilket innebär att två till tio underleverantörer kommer att inkluderas av den revision som utförs hos en producent.

Med intensifierade revisioner hos producenter, där vi även berör farmnivå hoppas vi kunna få en ännu klarare bild av hur vår uppförandekod efterlevs ned till tredje leverantörsled.

För att kraven i uppförandekoden ska få genomslag i hela leverantörskedjan är det viktigt att varje del i kedjan tar sitt ansvar. Detta förhållningssätt är tydligt i den reviderade uppförandekoden. Vi förväntar oss att våra leverantörer bedriver ett ansvarsfullt företagande och att de själva genomför en riskanalys och utifrån denna prioriterar och driver ständiga förbättringar.

Vi arbetar med att ta fram nyckeltal som på ett relevant och transparent sätt visar hur vårt arbete för goda arbetsvillkor i leverantörskedjan fortskrider.

Studiebesök och dialog med våra leverantörer

Systembolagets företagsledning reste i mars 2014 till Chile där de gjorde studiebesök hos leverantörer, intresseorganisationer och andra intressenter. Syftet med resan var att lyfta hållbarhetsfrågorna, bland annat genom att uppmana producenterna att delta i utbildningar arrangerade av BSCI. På så sätt vill vi visa att frågorna är viktiga för oss och att vi vill bidra till en leverantörskedja som är ansvarsfull mot såväl människor som miljö. Systembolagets styrelse gjorde en motsvarande resa till Sydafrika 2013. Vi kan konstatera att frågorna lyfts i de länder som vi besökt, och att olika hållbarhetsinitiativ faktiskt fått kraft tack vare dem.

En av många fördelar med en nordisk samverkan är att vi reviderar olika leverantörer, för att sedan samköra revisionerna, vilket gör att vi tillsammans uppnår ett avsevärt större resultat.

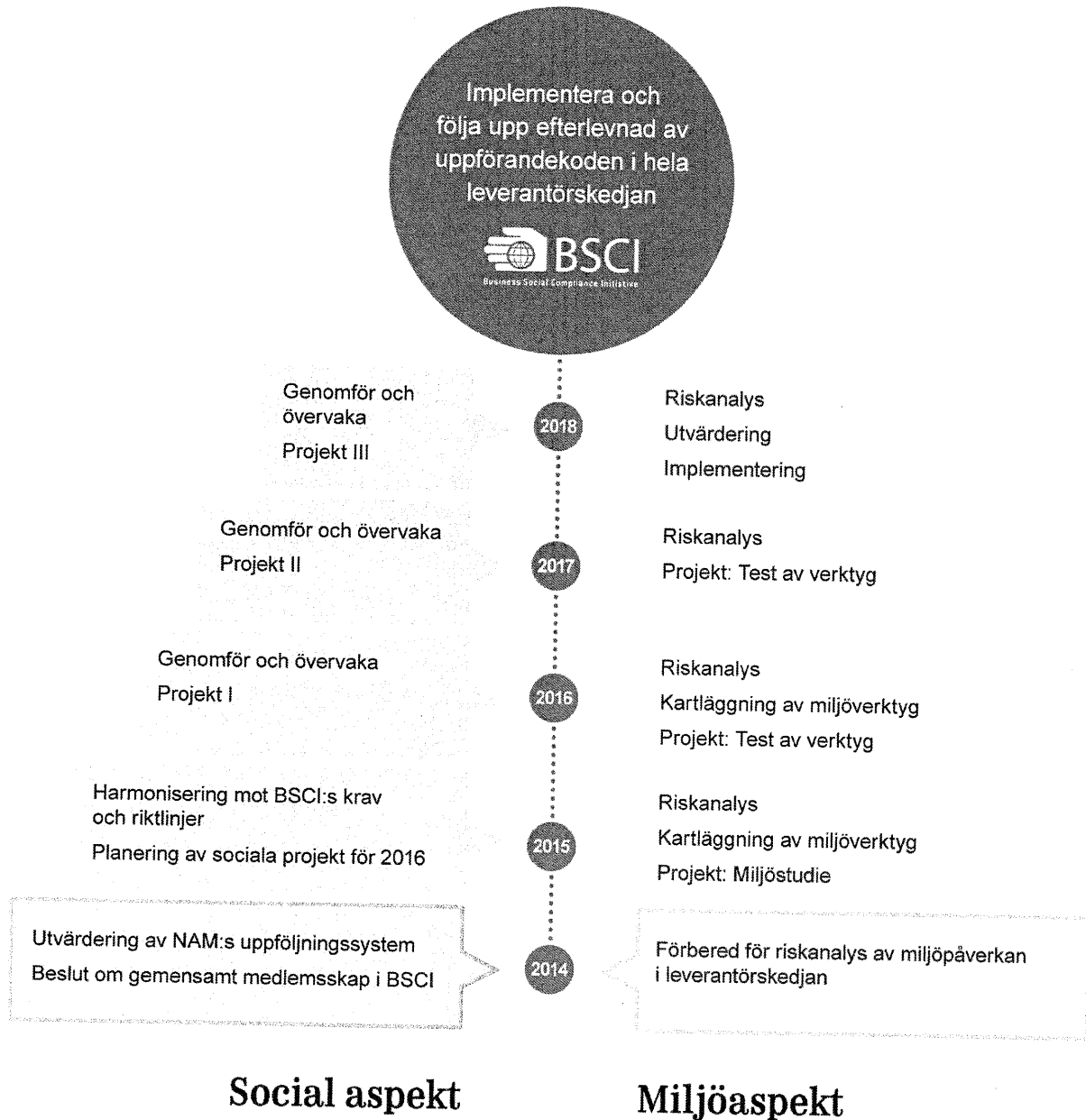
Nordisk samverkan 2013–2018

För att uppnå vårt mål när det gäller en hållbar leverantörskedja samverkar vi sedan 2008 med övriga nordiska alkoholmonopol. Tillsammans utgör vi en betydligt större aktör och det ökar våra möjligheter att göra skillnad. Vi tillämpar samma uppförandekod och delar med oss av resultat och erfarenheter från uppföljningar av uppförandekoden.

Vi behöver dock göra mer än revisioner för att uppnå en hållbar leverantörskedja. Därför planerar vi att tillsammans genomföra olika projekt bland producenterna, till exempel utbildning och rundabordsamtal. Vi vill skapa ett forum där olika parter, till exempel fackföreningar och producenter, kan mötas. Syftet är dels att ge arbetarna utbildning kring sina rättigheter, dels att våra producenter ska förstå syftet med vår uppförandekod och varför vi kräver att den efterlevs. Vårt mål är att genom dialog och samarbete driva på utveckling och förbättring.

Tillsammans med övriga nordiska monopol kommer Systembolaget även fortsättningsvis att genomföra årliga studie- och dialogresor till producentländer. Genom hårt arbete och dialog, tillsammans med bland annat lokala fackföreningar, kan vi ställa krav och bidra till en förändring på sikt. Vi vill lyfta standarden på hela branschen. Det är ett långsiktigt arbete, där vi är en aktör bland flera. Vi vet vad vi vill och vi arbetar strukturerat med de nordiska monopolen för att sätta kraft bakom kraven.

Socialt och miljömässigt hållbar leverantörskedja



[Visa bild](#)

Relaterad information

- . [Vår inköpsprocess](#)
- . [Komplex leverantörskedja](#)

Minskad miljöpåverkan

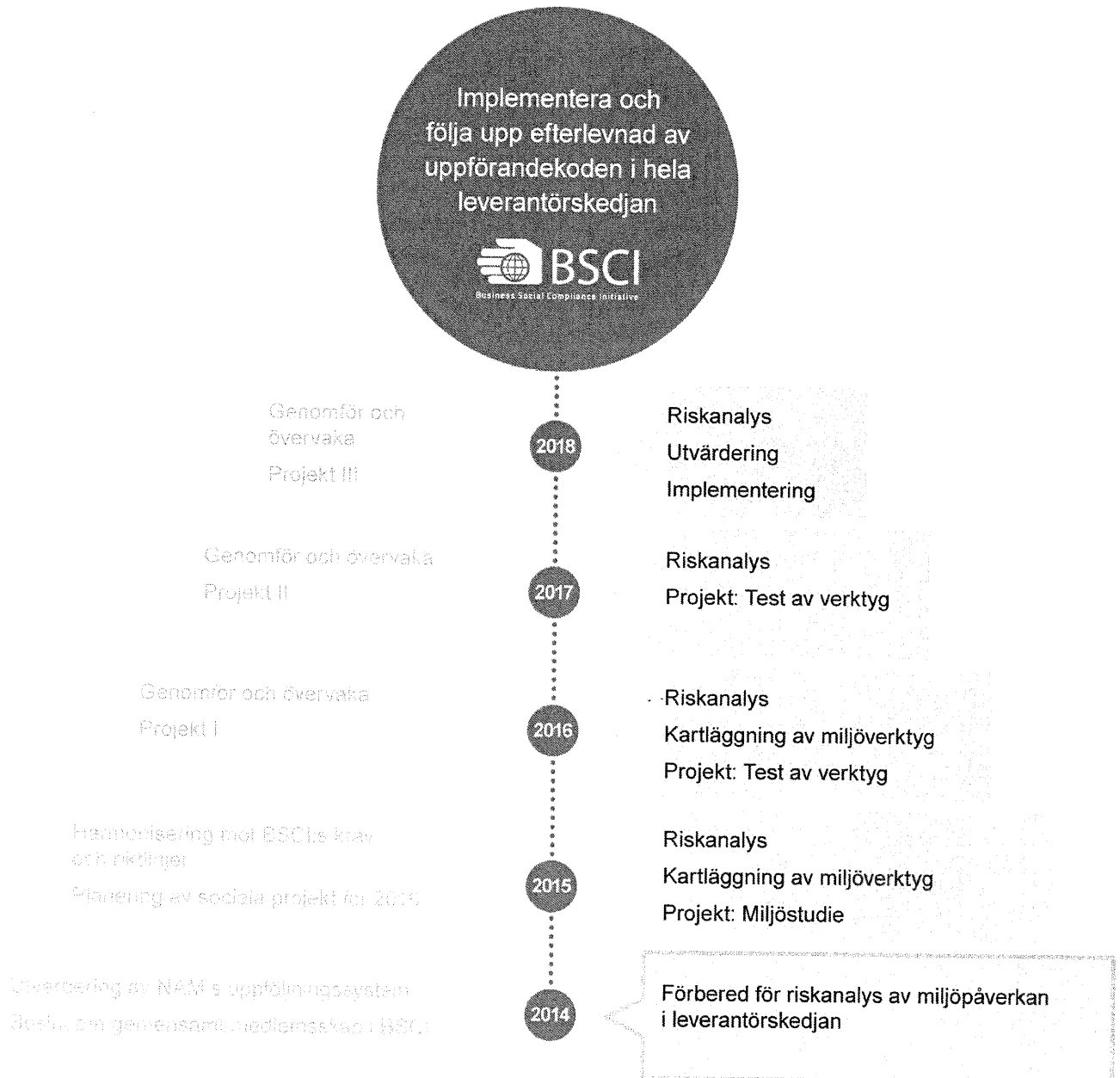
Minskad miljöpåverkan

Minskad miljöpåverkan

Vi arbetar för att minska vår miljöpåverkan. Dels i leverantörsledet, dels i den egna verksamheten. Det gör vi bland annat genom att kartlägga miljöproblem i leverantörskedjan, övergå till klimatvänliga förpackningar och minska elförbrukningen.

Systembolaget har en uppförandekod som i sin helhet följer BSCI:s kod. Vi anser dock inte att uppförandekoden har tillräckligt fokus på miljökrav i leverantörskedjan. Därför pågår ett arbete för att tillsammans med övriga nordiska länder kartlägga olika miljöproblem i leverantörskedjan, för att därefter genomföra gemensamma miljöprojekt i syfte att stärka miljöarbetet och minska miljöpåverkan. Målet är att genomföra fyra miljöprojekt fram till år 2018.

Socialt och miljömässigt hållbar leverantörskedja



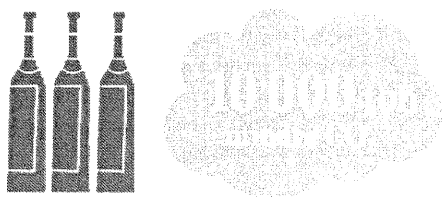
Miljöaspekt

Minskad klimatpåverkan från Systembolagets verksamhet

Enligt Systembolagets miljöutredning från 2011 står förpackningarna för den största delen av vår totala klimatpåverkan, sett till hela värdekedjan. Ungefär en tredjedel av klimatpåverkan härrör från förpackningar. Detta är också ett område där vi ser att vi kan påverka i en positiv, mätbar riktning. Därför har vi under året förtydligat vår handlingsplan för att minska klimatpåverkan från förpackningar. Livscykelanalyser visar att engångsflaskan är mest klimatbelastande och att mängden material och förpackningens vikt är avgörande. Systembolaget inför nu en modell som i ett första steg ska minska vikten på glasflaskor för stilla vin och ambitionen är att på sikt expandera modellen till att omfatta samtliga glasflaskor i sortimentet.

Lättviktsflaskor

Vi har under 2014 tagit fram en handlingsplan för krav på lättviktsflaskor. I ett första steg införs ett krav på lättviktsflaska för allt stilla vin från och med skörden 2016. På sikt ska hela sortimentet omfattas. LCBO (vinmonopolet i Kanada) har redan infört lättviktsflaska på stilla vin, och vi tar lärdom av dem. Lättviktsflaska innebär att en glasflaska på 75 centiliter maximalt får väga 420 gram. De leverantörer som inte växlar om till lättviktsflaska kommer att få kompensera med en avgift. Vi hoppas och tror att det kommer gälla ett fåtal leverantörer. Eventuell kompensation som Systembolaget får in kommer att gå vidare till något eller några hållbarhetsprojekt – vilka det blir har ännu inte beslutats.



Klimatvinsten för en omställning till lättviktsflaska för allt stilla vin kan rent teoretiskt innebära en minskning av CO₂ på ca 10 000 ton. Detta baserat på 2014 års siffror.

Övergripande klimatmål

Vi har konkretiserat vårt övergripande klimatmål och förtydligat vilka områden i vår värdekedja som klimatmål och uppföljning i dagsläget omfattar. Förutom klimatpåverkan från förpackningar arbetar vi även med klimatpåverkan från elförbrukning och interna resor. Om du vill läsa mer om vårt arbete för minskad klimatpåverkan från vår elförbrukning och våra interna resor, [läs här](#).

När det gäller klimatpåverkan från distributionen finns det en del att kartlägga innan vi kan börja målsätta. Det gäller både möjligheterna att ytterligare minska klimatpåverkan från vår egen logistik samt möjligheterna att minska klimatpåverkan från den distribution som sker av våra leverantörer.

Utsläpp av total ton CO₂ från interna resor, el och förpackningar

	2014
El	823
Förpackningar	169 162
Interna resor	1 105
Total CO ₂ ton	171 090

Vår sammanlagda klimatpåverkan 2014 från förpackningar, interna resor och elförbrukning uppgick till 171 090 ton.

Klimatmål

Vårt klimatmål för år 2020: minskade utsläpp med 14 000 ton CO₂-ekvivalenter, jämfört med 2014.

Delmål för 2017: minskade utsläpp med 7 000 ton CO₂-ekvivalenter jämfört med 2014.

Målet omfattar utsläpp från förpackningar, elförbrukning och interna resor och utgångsvärdet inom dessa områden är 171 090 ton/år.*

* Fotnot: Vi hade ett mål att år 2014 minska klimatpåverkan med 1 000 ton genom olika initiativ och projekt, varav skifte till lättare glasvikt var det viktigaste projektet. Vi ser att leverantörerna successivt byter till lättare glas, men av systemtekniska skäl kan vi inte beräkna den korrekta minskning av CO₂ som detta medfört. Fr.o.m. 2014 har vi däremot bra utgångsvärden och kommer att kunna redovisa förändringar i vår klimatpåverkan fr.o.m. år 2015.

Etik och anti-korruption

Etik och anti-korruption

Etik och anti-korruption

Systembolaget driver ett systematiskt och långsiktigt arbete för att motverka korruption, såväl i vår egen verksamhet som i hela vår leverantörskedja. Systembolaget har nolltolerans mot mutor och andra former av korruption. Vi accepterar inte någon form av direkt eller indirekt försök till otillbörlig påverkan från leverantörer eller samarbetspartner gentemot våra medarbetare. Inte heller får någon medarbetare begära, godta ett löfte om eller ta emot, och inte heller lämna, utlova eller erbjuda någon form av otillbörlig ersättning eller annan förmån. Vi har också en extern uppförandekod, som utarbetats av organisationen BSCI (Business Social Compliance Initiative), och som finns med i våra inköpsavtal. Våra leverantörer åtar sig att säkerställa att uppförandekoden tillämpas i hela leverantörskedjan. Risken för att Systembolaget utsätts för korruption identifieras i vår företagsövergripande riskanalys varje år, och vår interna revision granskar området kontinuerligt.

Organisation och ansvar

Varje chef i Systembolaget ansvarar inom sitt område för de risker som tas eller uppstår i verksamheten och för hur de hanteras, inklusive risken för korruption och andra oegentligheter. Systembolaget har också en kontrollfunktion som säkerställer att risker identifieras, analyseras, värderas, kontrolleras, följs upp och rapporteras till företagsledning och styrelse. Under 2015 kommer Systembolaget att förstärka kontrollorganisationen genom att anställa en compliance-ansvarig jurist som ska ansvara för identifiering, värdering, uppföljning och rapportering av risken för att regler och förväntningar inte iakttas inom exempelvis anti-korruption och affäretik. Därtill upphandlar Systembolaget sedan länge en internrevisionstjänst som utgör en självständig funktion för granskning av bland annat effektiviteten i företags riskhantering.

Systembolaget har två etiska rådgivare som medarbetarna kan vända sig till för att diskutera etiska frågeställningar och dilemman. För att tidigt kunna upptäcka och hantera eventuella oegentligheter har Systembolaget även ett externt system för så kallad whistle-blowing, visselblåsarsystem. Detta utgör ytterligare en kanal där såväl anställda som externa parter, till exempel leverantörer, anonymt kan rapportera allvarliga oegentligheter, exempelvis ekonomisk brottslighet, beträffande personer i nyckelposition eller ledande ställning.

Risken för att Systembolaget utsätts för korruption identifieras i vår företagsövergripande riskanalys varje år, och vår interna revision granskar området kontinuerligt.

Exempel på hur vi arbetar förebyggande mot korruption

Nedan listar vi exempel på åtgärder som Systembolaget vidtagit, och som ingår i vårt förebyggande arbete för att motverka korruption:

- Vi agerar transparent, icke-diskriminerande och objektivt i vår inköps- och försäljningsprocess. Detta betyder bland annat att vi har:
 - En centraliserad och transparent inköps- och utvärderingsprocess. Exempelvis tillämpar vi samma villkor gentemot alla dryckesleverantörer och vi förhandlar inte om inköpsvillkorens utformning enbart med någon eller några individuella leverantörer.
 - Centralt beslutade exponerings- och placeringsregler som alla butiker följer.
- Vi har rutiner för att anmäla incidenter när vi upplever eller misstänker oegentligheter.
- Vi har interna styrdokument som innefattar:
 - Arbete mot korruption och oegentligheter
 - Regler för externa kontakter
 - Regler för bisysslor
 - Regler för extern representation
 - Regler för studiebesök hos producent
 - Regler för provningar och mässor
 - Regler för anställning av närstående
 - Regler för pengabidrag
 - Regler för ekonomiska befogenheter
- I samband med anställning hos Systembolaget måste samtliga anställda skriva på ett dokument som intygar att de är införstådda med vårt regelverk gällande externa kontakter.
- I det årliga medarbetarsamtalet ska alla chefer underteckna ett intyg om att de är införstådda med vårt regelverk gällande externa kontakter.
- I medarbetarsamtalet följer cheferna upp att medarbetaren är införstådd med de regler som gäller för externa kontakter. Medarbetaren ges också tillfälle att ventilera etiska dilemman som man kan ha ställts inför.
- Etikdialoger genomförs två gånger per år. Dialogerna ska skapa utrymme och möjligheter för öppna och ärliga samtal om frågor som särskilt rör etik och ledarskap och hur vi upplever vår arbetssituation. Syftet är att stärka organisationens

förmåga att agera i enlighet med våra regler, riktlinjer och policyer.

Under året har flertalet anställda genomfört en e-utbildning inom hållbarhet. En viktig del i utbildningen är Systembolagets arbete med etik & antikorrup­tion.

Systembolagets kvalitets- och spårbarhetsarbete

För Systembolaget är det viktigt att vi kan säkerställa såväl en produkts ursprung som produktens kvalitet. Det innebär att den produkt som vinner en offertprovning också är den som leverantören faktiskt levererar och som hamnar på hyllan. Vissa produkter som Systembolaget avser köpa in och lansera i fast sortiment kan av kvalitetskontrollskäl få en specifik klassificering i offertförfrågan. Det kan innebära att vi besöker leverantören för att säkra produktens spårbarhet och kvalitet. Vid ett sådant besök görs kontroller av kvalitet och offererad volym och vi säkerställer också att all nödvändig dokumentation finns på plats. Vid vissa besök uppmärksammas brister som innebär att vi exempelvis inte kan säkra spårbarheten. När så sker går vi vidare och följer upp de leverantörer som kom tvåa eller trea i offertprovningen. Om inte heller någon av dem uppfyller kraven på kvalitet och spårbarhet innebär det att lanseringen dras in.

Utmaningar och förbättringsområden

Generellt behöver samtal och dialog om antikorrup­tion hållas återkommande och vara aktuella. Vi har draghjälp av kravet på märkesneutralitet (Ref. 14), men det är endast en av flera frågor som företaget ska fokusera på samtidigt. Vi arbetar ständigt för att uppnå en hög etisk medvetenhet, även om en sådan inte kan eliminera all risk för oegentligheter. Vårt arbete med värderingar måste därför alltid kompletteras med rutiner och förebyggande åtgärder. En av våra utmaningar är den höga personalomsättningen i våra 431 butiker runt om i landet. Den hänger samman med behovet av extraanställda under semester- och högsäsong och innebär att vi måste säkerställa att alla nya medarbetare utbildas och får samma information.

Förbättringar under 2014–2015

Vi har sedan hösten 2014 två etiska rådgivare, från tidigare en. Som tidigare nämnts har vi under 2014 inrättat ett nytt system för så kallad whistle-blowing och i början av 2015 har vi anställt en compliance-ansvarig jurist. Vi har under 2014 integrerat vårt interna arbete gentemot våra leverantörer och har en grupp medarbetare som tillsammans arbetar med produktkvalitet och hållbarhet. Detta gör att vi i våra kontakter och uppföljningar hos våra leverantörer säkerställer både produktkvalitet och hållbarhet.

Fördjupning etik och antikorrup­tion

Relaterad information

[Komplex leverantörskedja](#)

Fördjupning etik och antikorrup­tion

Fördjupning etik och antikorrup­tion

Fördjupning etik och antikorrup­tion

Korrup­tion

Att ta emot, godta löfte om eller begära en otillbörlig förmån, för sig själv eller för annan, kopplat till sin anställning/uppdrag bedöms som tagande av muta. En förmån, oavsett vad den består av, är straffbar om den kan bedömas som otillbörlig.

Detta gäller oavsett om:

- handlingen begåtts innan mottagaren börjat sin anställning/uppdrag, eller efter sådan upphört.
- någon förmån verkligen överlämnats. Det räcker att förmån utlovats och löftet accepterats.
- förmånen/löftet om förmån verkligen har påverkat mottagarens tjänsteutövning (exempelvis genom att en motprestation har lämnats).

Att lämna, utlova eller erbjuda en otillbörlig förmån bedöms som givande av muta.

När grund finns för misstanke om mutbrott gör Systembolaget en polisanmälan, och arbetsrättsliga åtgärder kan komma att vidtas.

Med jäv menas att en medarbetare kan dra personlig nytta av ett ärende som denne arbetar med. Då det är viktigt att ingen ska ges anledning att misstänka att personliga intressen kan komma att påverka Systembolagets beslut och åtgärder, får jäv inte förekomma för den som arbetar med eller deltar i beslut rörande ett visst ärende.

Andel och antal affärsenheter som analyserats avseende risk och korrup­tion

I maj 2014 fastställdes den årliga riskanalysen. Eftersom riskanalysen är verksamhetsövergripande omfattar den hela Systembolaget, inklusive dotterbolag. Systembolagets kärnverksamhet är organiserad i två verksamhetsområden, Kommunikation – Erbjudandeutveckling – Inköp – Varuförsörjning (KEIV) och verksamhetsområde Försäljning. Risk för korruption i butik har under 2014 granskats närmare av Systembolagets externa internrevision. Butikerna är en del av verksamhetsområde Försäljning. Granskningen resulterade i några förbättringsförslag, men inga iakttagelser av några allvarliga brister gjordes.

Andel affärsenheter som analyserats avseende risk och korruption: 50 procent

Antal affärsenheter som analyserats avseende risk: 1 affärsenhet

Bekräftade incidenter av korruption* där åtgärd vidtagits

I detta nyckeltal mäter vi incidenter då vi har upptäckt att medarbetare brutit mot de *förebyggande rutiner* vi har mot korruption. Ingen händelse har varit så allvarlig att misstanke om mutbrott funnits. Inga polisanmälningar har gjorts. Påföljden har istället varit en disciplinär åtgärd från Systembolaget som arbetsgivare – en skriftlig erinran.

2014 års korruptionsrelaterade incidenter består av; registreringar av kundförfrågningar utan förekomst av reell kundförfrågan, inköp av artiklar från beställningssortimentet till butik utan centralt godkännande och/eller reell kundefterfrågan, medverkan i PR-event åt leverantör och ej agerat märkesneutralt i förekomst i sociala medier.

Ökningen av antalet incidenter 2014 jämfört med 2013 beror på Systembolagets nya sortimentsmodell som infördes september 2013. En rad nya kontroller infördes kring årsskiftet 2013/2014 som medfört ökningen.

	2014	2013	2012
Totalt antal bekräftade incidenter av korruption*	10	3	7
Totalt antal bekräftade incidenter där anställda blivit arbetsrättsligt disciplinerade pga. av korruption*	10	3	7
Totalt antal korruptionsincidenter som medfört uppsägning av affärsavtal pga. brott mot avtalsvillkor	0	0	-
Antal rättsprocesser som anhängiggjorts vid allmän domstol eller förvaltningsdomstol på grund av korruptionsincident.	0	0	-

*I detta nyckeltal mäter vi incidenter då vi har upptäckt att medarbetare brutit mot de förebyggande rutiner vi har mot korruption. Ingen händelse har varit så allvarlig att misstanke om mutbrott funnits. Inga polisanmälningar har gjorts. Påföljden har istället varit en disciplinär åtgärd från Systembolaget som arbetsgivare – en skriftlig erinran.

Hållbar verksamhet

Hållbar verksamhet



Hållbar verksamhet

Systembolaget bygger en hållbar arbetsplats där medarbetare och ledare har förutsättningar att både prestera väl och må bra på kort och lång sikt. Vi arbetar aktivt med likabehandling, arbetsvillkor och arbetsmiljö och vi strävar efter att bedriva en resurssmart verksamhet – vilket innebär att tänka hållbart i alla våra processer.

Våra värderingar

- . Kunnig
- . Omtänksam
- . Inspirerande

Kunskap, ansvar och medvetenhet

Kunskap, ansvar och medvetenhet



Kunskap, ansvar och medvetenhet

Våra medarbetare och ledare är nyckeln för att med rätt kompetens kunna ta ansvar för Systembolagets uppdrag och mötet med våra kunder och leverantörer. Det handlar om att vi ska ta ansvar för hela den värdekedja som vi verkar i, inklusive oss själva. Systembolaget ska agera för färre alkoholskador och bidra till att kunderna gör fler medvetna och hälsosamma val. Vi ska också ta ansvar för miljö, mänskliga rättigheter, goda arbetsvillkor, antikorrupktion, jämställdhet och mångfald.

Det personliga ledarskapet är därför viktigt för oss, vilket bland annat innebär att våra medarbetare förstår att de som individer har en viktig roll i helheten för Systembolaget. Vi levandegör och arbetar aktivt med våra värderingar: kunnig, omtänksam och inspirerande. Bland annat genom att alla får reflektera över vad de här orden betyder just för mig som medarbetare.

Vi har under året fortsatt satsningen på en processororienterad verksamhet och kartlagt stora delar av verksamheten. Vi har även påbörjat en översyn av huvudkontorets organisation för att genom bättre samarbete och effektivitet skapa kundnytta. Dessa aktiviteter ska bidra till att säkerställa att vi har rätt person på rätt plats vid rätt tillfälle.

I samband med det årliga medarbetarsamtalet säkerställer vi att våra medarbetare har en utvecklingsplan som ansvarig chef följer upp, dels löpande under året tillsammans med medarbetaren i den dagliga dialogen, dels vid specifika uppföljningssamtal. Vi har identifierat och fokuserat på ett antal kompetenser under året, till exempel personligt ledarskap, kundorientering, att prestera resultat, kommunikation och relationer, omvärldsorientering samt att arbeta målorienterat. Syftet med att fokusera på ett antal gemensamma kompetenser är att stödja att alla i verksamheten arbetar utifrån vår målbild – att säkerställa ett kundmöte som imponerar.

Medarbetarsamtal

Alla medarbetare på Systembolaget ska ha årliga medarbetarsamtal (så kallat fokussamtal), där vi följer upp och bedömer våra gemensamma kompetenser samt individuella mål. De prioriterade kompetenserna ska stötta oss att nå vårt mål – ett kundmöte som imponerar. Vi har valt att genomföra vårt medarbetarsamtal årligen med kvartalsvisa kortare uppföljningar med tonvikt på mål och utvecklingsplan.

Under året har vi gjort ett större omtag kring process, mallar och uppföljning kring hur många som har genomfört ett medarbetarsamtal. Arbetet har resulterat i att vi nu har uppdaterade mallar som är sammansvetsade med vår medarbetarundersökning. Vi har också följt upp mål, måluppfyllelse och kompetenser och utifrån detta gjort individuella utvecklingsplaner för samtliga medarbetare.

Resultatet från medarbetarundersökningen visar att 77 procent har genomfört sitt samtal under den senaste tolv månadersperioden, vilket kan jämföras med 81 procent 2013. Under året införde vi ett nytt arbetssätt med ett coachande medarbetarsamtal, vilket innebär att cheferna kontinuerligt i vardagen går igenom de delar som innefattas i fokussamtalet. Det kan ha gjort att många inte uppfattat samtalet som ett fokussamtal. Det gamla sättet innebar att varje medarbetare hade två inplanerade möten under året med sin chef.

Resultat från vår medarbetarundersökning

Vår medarbetarundersökning är ett verktyg för våra chefer att utveckla goda prestationer och ständiga förbättringar i samtliga medarbetares arbete. Verktöget bygger på en utvecklingsprocess och styrkan är att den bryter ned våra övergripande mål till faktiska förbättringsaktiviteter. Under 2014 har vi arbetat aktivt för att uppmuntra fler chefer att använda verktyget löpande i sina arbetsgrupper.

På Systembolaget arbetar vi för och pratar om goda prestationsmiljöer. Det är ett sätt att beskriva vilka förutsättningar som behövs för att vi ska kunna göra ett bra jobb och en god prestation. När vi känner att vi kan prestera bra så mår vi också bra. Med begreppet prestation menar vi att klara av, bidra och utföra – det vill säga lyckas med en uppgift. Vi har alla behov av att tillhöra ett sammanhang, ha möjlighet att bidra och utvecklas samt bli bekräftade för det vi gör. Människor som presterar bra upplever välbefinnande, lust, hälsa och stärkt självkänsla. När vi sedan presterar tillsammans blir vi effektiva och bidrar både till vår egen och gruppens utveckling.

I vår medarbetarundersökning anger medarbetarna i vilken grad de upplever att de får sina prestationsvillkor tillgodosedda. Resultatet från årets undersökning visar att våra medarbetare överlag upplever att de har goda villkor för att kunna prestera. Av de prestationsvillkor som undersöks finns det potential att förbättra medarbetarnas upplevelse av att de har befogenheter och mandat. Upplevelsen är tillräckligt stor för att den ska betraktas som ett hinder för prestation i arbetssituationen. Resultatet visar också att man upplever att gruppens effektivitet är lägre än den individuella effektiviteten – även där har vi potential att utveckla oss.

Från och med 2014 har vi ett nytt nyckeltal som mäter medarbetarnas upplevelse av att de i sitt arbete har förutsättningar att prestera och får sina basbehov tillgodosedda, så kallad prestationskultur.

Nytt nyckeltal för 2014 för att mäta prestationskultur

Vad som undersöks och analyseras i "Prestationskultur" är medarbetarnas förutsättningar för prestation samt upplevelsen av tillhörighet, förutsättningarna att få bidra, att bli bekräftad i och utvecklas genom sitt arbete.

Nyckeltalet är definierat som andel medarbetare som upplever en prestationskultur över 75.

Målet för 2014 var 76 och utfallet blev 77. Ingen jämförelse kan göras med tidigare år, då detta är ett nytt nyckeltal.

Våra chefer - nyckeln till ett kundmöte som imponerar

Vi ser ledarskap som en nyckel till ett kundmöte som imponerar. För att nå dit behöver vi chefer med rätt kompetens och engagemang. Hos oss är ledarskapet en profession och vi vill att våra chefer ska vara riktigt bra. Därför startade vi 2012 arbetet med Det Goda Ledarskapet, som präglas av passion och personligt ansvar. Vi utvärderar löpande vårt ledarskap och justerar utifrån vad vi kommer att satsa på framöver.

Under 2013 och 2014 fortsatte vi arbetet med att fokusera på Det Goda Ledarskapet i alla ledarutvecklingsaktiviteter och vi har sett över introduktionen av våra nya chefer. Vi har bland annat genomfört ett ledarmöte för företagets samtliga 500 chefer. Vi arbetade där fram en samsyn runt Systembolagets strategiska plan och vad det kommer att kräva av oss som ledare. Ledarskapet är ett fortsatt prioriterat område och det viktigaste verktyget för att även fortsättningsvis överträffa våra kunders förväntningar.

Vårt kundlöfte

- . Du ska alltid känna dig välkommen
- . Du ska alltid kunna lära dig något hos oss
- . Du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar

Kundlöftet ska vara vägledande i vårt arbete och hjälpa oss att fatta rätt beslut. Samtidigt genomsyras hela verksamheten av våra värderingar; omtänksam, kunnig och inspirerande, liksom det sätt på vilket vi förhåller oss till vårt arbete, vårt ansvarstagande och våra kunder.

Program för vidareutbildning och livslångt lärande för att stödja fortsatt anställningsbarhet sam bistå anställda vid anställningens slut

Systembolaget har en strukturerad och väletablerad metod för att arbeta med kompetensutveckling. Alla medarbetare ska omfattas av ett gemensamt arbetssätt från rekrytering till dess att de lämnar företaget. Vi har tydliggjort vilka kompetenser som är avgörande för att vi ska nå vår vision och utifrån dessa säkerställer vi att våra medarbetare erbjuds den kompetensutveckling

som var och en behöver för att kunna agera i sin vardag och inom ramen för sin befattning. Vi har ett antal verktyg som vi utbildar våra chefer i och som vi använder i det vardagliga arbetet för att säkerställa att vi har rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid. Bland dessa verktyg finns rollprofiler för alla arbetsuppgifter, intervjufrågor kopplade till rollen vid anställningsintervjuer, ett kompetensbibliotek med beskrivningar av de olika kompetenser som en medarbetare ska behärska samt utbildningsaktiviteter (interna och externa) kopplade till utveckling av de olika kompetenserna. Hos oss är det viktigt att våra medarbetare själva ansvarar för sitt lärande. Chefernas roll är att leda och coacha så att våra medarbetare uppnår högsta möjliga kompetens i relation till sin roll. När en medarbetare lämnar Systembolaget på företagets initiativ, kan vi i vissa fall erbjuda extern hjälp för att hitta en ny anställning. I de fall medarbetare sägs upp på grund av arbetsbrist omfattas de av omställningsavtalet och har därmed möjlighet till stöd från Trygghetsrådet. Trygghetsrådet arbetar med omställningsskydd, vilket innebär råd, stöd och vägledning vid uppsägning på grund av arbetsbrist. Den som sagts upp kan i vissa fall få ett inkomstskydd i form av avgångsersättning (AGE). Det finns inte några särskilda program för planering, hjälp och stöd vid pensionsavgångar.

Andel anställda som får regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärutveckling

Andelen som svarat att de haft fokus-samtal under de senaste 12 månaderna

2014	Ja (antal)	%	Nej (antal)	%	Totalt antal svar ¹
Huvudkontoret	331	84	64	16	395
Butikshefer ²	-	-	-	-	-
Butiksmedarbetare ³	2914	77	890	23	3804
Totalt %		77		23	
Totalt	3246		953		4199

1) Totalt svarade 4 199 medarbetare av 5 234 medarbetare

2) Särredovisas ej

3) 2014 ingår även butikshefer och områdeschefer

Avgränsning: Uppdelning på kön inom varje kategori som haft fokus går inte att få fram.

Kommentar 2014

Siffran över antal medarbetarsamtal baseras på Systembolagets Agerus-undersökning. Det är de anställda själva som har fått svara på frågan om de under året har haft medarbetarsamtal med sin chef.

Andelen som svarat att de haft FOKUS-samtal under de senaste 12 månaderna

2013	Ja (antal)	%	Nej (antal)	%	Totalt antal svar ¹
Huvudkontoret	301	89	38	11	339
Butikshefer ²	-	-	-	-	-
Butiksmedarbetare ³	3002	81	722	19	3724
Totalt %		81		19	
Totalt	3303		760		4063

1) Totalt svarade 4 063 medarbetare av 5 151 medarbetare

2) Särredovisas ej

3) 2013 ingår även butikshefer och områdeschefer

*Avgränsning:
Uppdelning på kön
inom varje kategori
som haft fokus går
ej att få fram.*

Kommentar 2013

Siffran över antal medarbetarsamtal baseras på Systembolagets Agerus-undersökning. Det är de anställda själva som har fått svara på frågan om de under året har haft medarbetarsamtal med sin chef.

Andelen som svarat att de haft FOKUS-samtal under de senaste 12 månaderna

2012	Ja (antal)	%	Nej (antal)	%	Totalt antal svar ¹
Huvudkontoret	316	92	27	8	343
Butikshefer ²	-	-	-	-	-
Butiksmedarbetare ³	2927	81	686	19	3613
Totalt %		82		18	

Totalt	3243	713	3956
---------------	-------------	------------	-------------

- 1) Totalt svarade 3 956 medarbetare av 5 103 medarbetare.
 2) Särredovisas ej
 3) 2012 ingår även butikshefer och områdeschefer

*Avgränsning:
 Uppdelning på kön
 inom varje kategori
 som haft fokus går
 ej att få fram.*

Kommentar 2012

Undersökningen genomfördes i oktober och november 2012 i samband med Agerus-medarbetarundersökning. Svarsfrekvensen var 93,6 %. Organisationsstruktur, utifrån vilken vi analyserar resultatet är uppdelat på huvudkontor och butik. I butik ingår även områdeschefer. Dataanalysen kommer från en modul i Agerus IT-stöd.

Relaterad information

- [Alexander de Groot - Projektledare](#) (film)
- [Lisbeth Nivala - Försäljare](#) (film)
- [Stina Thorgerzon - Chef Erbjudandeutveckling](#) (film)
- [Kim Isaksson - Butikshef](#) (film)

Likabehandling

Likabehandling

Likabehandling

En viktig framgångsfaktor för Systembolaget är att våra medarbetare speglar samhällets sammansättning väl när det gäller olikheter utifrån ett likabehandlingsperspektiv. Systembolaget finns till för alla, och det ska våra kunder och medarbetare känna. Om igenkänningen saknas har budskapet om varför vi finns svårare att nå ut. Vår ägandeform och vår särställning medför ett extra stort ansvar – vi ska ligga i framkant inom likabehandling och agera på ett föredömligt sätt. Dessutom finns diskrimineringslagen som det åligger oss att följa. Med diskriminering eller kränkande särbehandling avses enligt lagen, sådant uppträdande som kränker arbetstagarens integritet och som har samband med dennes kön, könsidentitet, etnicitet, sexuella läggning, funktionsnedsättning, religion eller trosuppfattning eller ålder. Diskriminering eller kränkande särbehandling kan innefatta såväl fysiskt som verbalt och icke-verbalt beteende. Lagen förbjuder all diskriminering (Ref. 15).

Under 2014 har vi fokuserat på att bygga in likabehandlingsperspektivet tydligare i hela vår rekryteringsprocess. Vi har bland annat påbörjat ett arbete med att se över och förändra våra annonser, och arbetet fortsätter under 2015. Vi har också förtydligat likabehandlingsperspektivet i våra ledarskapsutbildningar. För att se hur väl vår personal speglar samhället i stort följer vi årligen (med stöd av SCB och Nyckeltalsinstitutet) ett antal variabler kopplade till utländsk bakgrund. Resultatet visar att vi kan göra mer för att bättre spegla Sveriges befolkning. Cirka 20 procent av befolkningen har utländsk bakgrund medan Systembolaget har cirka 10 procent anställda med utländsk bakgrund. För att förändra det kommer vi under 2015 att arbeta med att sätta tydligare målbilder kopplade till alla diskrimineringsgrunder i diskrimineringslagen, och vår ambition är att ha mätetal inom ett antal diskrimineringsområden.

Vi har även arbetat med att kartlagga könsfördelningen mer detaljerat inom ramen för de aktiviteter som ligger i vår likabehandlingsplan. Bland annat genom att göra en nulägesbeskrivning av könsfördelningen i butikernas ledningsgrupper, när det gäller olika anställningsformer och sysselsättningsgrader. Nästa steg är att utifrån analysen ta fram och genomföra riktade aktiviteter och åtgärder.

Sammansättning av styrelse och ledning samt uppdelning av andra anställda efter kön, åldersgrupp, minoritetsgrupp tillhörighet och andra mångfaldsindikatorer

Uppdelning av anställda efter kön och åldersgrupp (pdf) se bilaga 3

De mångfaldsindikatorer Systembolaget använder för intern uppföljning är kön, ålder och utländsk/svensk bakgrund/härkomst. Definitionen för utländsk bakgrund är att personen själv är född utomlands eller att båda föräldrarna är födda utomlands (Norden, Europa eller utom Europa). Om föräldrarna är födda i olika områden – till exempel Norden och utom Europa – utgår man från var personen själv är född. Systembolaget skickar uppgifter till Statistiska centralbyrån som samkör våra listor med befolkningsregistret och på så sätt får fram vilken utländsk bakgrund våra medarbetare har. Uppgifterna är helt avidentifierade. Vi har i år börjat följa upp utländsk bakgrund utifrån flera variabler i syfte att se att vi inte diskriminerar medarbetare med utländsk bakgrund. Detta arbete har genomförts med hjälp av Nyckeltalsinstitutet som i sin tur samarbetar med Statistiska centralbyrån. I och med framtagandet av nya nyckeltal inom likabehandlingsområdet har nyckeltalet för utländsk bakgrund

förändrats jämfört med tidigare år. Det finns därför inga jämförande siffror i år.

I styrelse och företagsledning (ingår i kategorin HK-anställda) ingår 10 kvinnor och 9 män. Inga personer i styrelse- och företagsledningen är i åldersgruppen <30 år, 4 personer är 30–50 år och 15 personer är >50 år.

Avgränsning: Vi kartlägger inte mångfaldsindikatorer för inhyrd personal då det i denna roll är svårt att vara anonym. Det gäller även uppgift om utländsk bakgrund för styrelse och företagsledning.

Andel anställda med respektive bakgrund, %

	2014	2013
Sverige	89,8	89,8
Norden	2,8	3,0
Europa	3,2	3,2
Utom Europa	4,1	4,0

Arbetet med likabehandling avseende utlandsfödda är påbörjat men det går inte att ännu se något resultat. Det kan förklara att 2014 års siffror inte skiljer sig markant från 2013 års siffror.

Hälsa och arbetsmiljö

Hälsa och arbetsmiljö



Hälsa och arbetsmiljö

Arbetsmiljö och hälsa är viktiga frågor inom Systembolaget och vår aktiva dialog med medarbetarna inkluderar bland annat arbetsmiljödagar och hälsoenkäter. Ergonomi, säkerhet och sjukfrånvaro är några av de områden vi fokuserar på.

Vi vill att människor ska kunna arbeta hos oss till sin pension. För att det ska vara möjligt är frågor som rör arbetsmiljö och hälsa viktiga och vi har ett systematiskt arbetsmiljöarbete där vi samarbetar med fackföreningarna. Vi har stor inverkan på folkhälsan i landet och vi vill öka kunskapen om alkohol kopplat till hälsa, såväl hos våra kunder som hos våra medarbetare.

Vi är medvetna om att daglig hantering och exponering av alkoholhaltiga drycker ökar risken för att hamna i missbruk, vilket gör hälsofrågorna än viktigare för oss. Under året har vi inlett ett långsiktigt arbete där målet är att öka både anställdas och kunders reflektion kring alkohol och hur den påverkar oss på olika plan. Som ett led i arbetet genomförde vi under hösten två temaveckor i syfte att ge våra anställda förutsättningar att lära mer om hur alkohol påverkar hälsan och skapa en tydlighet kring förväntningar i arbetet.

Varje år genomför vi arbetsmiljödagar runt om i landet. Vid årets arbetsmiljödagar fokuserade vi på psykisk hälsa och ohälsa. I det löpande arbetet har vi fortsatt fokus på fysisk belastning och säkerhet. Våra interna ergonomihandledare utbildas inom de områden som vi vill utveckla så att de kan stötta den förändring som vi vill åstadkomma. Under 2014–2015 arbetar vi med förändrade arbetssätt i våra butiker för att minska den fysiska belastningen och öka säkerheten.

Resultaten visar att en hög andel av våra medarbetare upplever en stark livsglädje.

Varje medarbetare på Systembolaget genomför årligen en hälsoenkät i samarbete med företagshälsovården och medarbetare som löper ökad risk att drabbas av ohälsa erbjuds samtal med en hälsocoach och/eller hälsosamtal hos en sjuksköterska. Under 2013–2014 lanserade Systembolaget en ny intern hälsoenkät. Hälften av medarbetarna erbjöds att genomföra den i slutet av 2013 och resterande i början av 2014. Enkäten, som är frivillig, genomförs vartannat år och ger alla en möjlighet att reflektera över sin egen hälsa och hur arbetet påverkar hälsan. Resultaten visar att en hög andel av våra medarbetare upplever en stark livsglädje, att de har goda nära relationer, är engagerade i arbetet och känner sig effektiva, trivs på arbetet samt har ett bra samarbete med kollegor. Det finns även ett antal utvecklingsområden kopplade till upplevelse av stress, som dålig ork, otillräcklig återhämtning och sömn samt låg grad av påverkansutrymme och uppskattning på arbetet. Många upplever även att den fysiska belastningen på arbetet är hög.

Sjukfrånvaro

Den totala sjukfrånvaron under 2014 var 4,7 procentenheter. Nivån låg relativt konstant under första halvåret, för att efter sommaren öka kontinuerligt. Jämfört med 2013 låg den totala sjukfrånvaron 0,2 procentenheter högre. Systembolaget följer den generella samhällsutvecklingen när det gäller sjukfrånvarons utveckling. Ökningen tror vi till viss del beror på skärpta sjukersättningsregler.

Under året har vi säkerställt att alla butikschefsgrupper fått utbildning i rehabiliteringsprocessen vilket innebär att samtliga har uppdaterade kunskaper om hur de ska arbeta med sjukfrånvaron. Förutom en tydlig rehabiliteringsprocess har vi tydliga rutiner även för det förebyggande arbetsmiljö- och hälsoarbetet. Inför 2015 utgör sjukfrånvaron ett område för särskilda satsningar inom Systembolaget.

Fördjupning sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro, %

Antal anställda	2014		2013		2012	
	AntalSjukfrånvaro, anställda	%anställda	AntalSjukfrånvaro, anställda	%anställda	AntalSjukfrånvaro, anställda	%
Systembolaget	5 234	4,7%	5 087	4,5%	5 032	4,5%
Försäljare	4 343	5,1%	4 237	4,9%	4 182	4,8%
Butikschef	460	3,8%	442	3,5%	444	4,0%
Lokalvårdare	26	5,1%	29	8,9%	37	9,9%
HK personal	405	2,9%	379	2,7%	369	2,3%
Totalt	5234	4,7%	5087	4,5%	5036	4,5%

Anställda som ingår i beräkningen av sjukfrånvaro är tillsvidareanställda, visstidsanställda, provanställda och vikarier. IQ:s personal redovisas inte i denna siffra.

Under året har Systembolaget arbetat med att kvalitetssäkra sjukfrånvarostatistiken. Vi har gått igenom alla variabler som tidigare inkluderades i statistiken vilket resulterat i att vi beslutat om en ny definition. Vi har valt att gå över till Ekonomistyrningsverkets definition, vilket innebär att sjukfrånvaron nu ligger på en annan, lägre nivå. Det har i sin tur medfört att vi även behövt revidera målnivån. Målnivån som tidigare var fastställd till 5,0 procent för 2014 har nu reviderats till 4,4 procent. Ny definition: (timmar sjukfrånvaro/timmar tillgänglig tid) x 100.

Internt miljöarbete

Internt miljöarbete

Internt miljöarbete

Miljöpåverkan från Systembolagets interna verksamhet är inte väsentlig i relation till den påverkan som sker i produkt- och leverantörsledet. Den är dock inte försumbar, och vi arbetar aktivt med att minimera vår miljöpåverkan från verksamheten i butik, på lager och från kontor.

Klimatpåverkan

När det gäller klimatpåverkan ligger den stora förbättringspotentialen i förpackningsledet, som står för 32 procent av vår totala miljöpåverkan. Cirka 2 procent av vår totala klimatpåverkan kommer från den interna verksamheten och vårt klimatmål inkluderar utsläpp från såväl elförbrukning som våra interna resor.

Vi har en policy för våra tjänstebilar med maxgränser för CO₂-utsläpp samt riktlinjer för interna resor. Vi klimatkompenserar också alla interna resor. Arbetet med att byta ut belysningen i alla hyllor fortsätter och vi är nu uppe i cirka 150 butiker som i slutet av år 2014 hade LED i hyllorna. För 2015 har vi budgeterat för byten i ytterligare 45 butiker, varav två nyöppnade.

CO₂-utsläpp, el

	Skarpö		Depå, Depå,		Summa		CO ₂ -utsläpp (ton)
	Butik	Lärcenter	Huvudkontor	Sundsvall	Örebro	Summa	
	Elektricitet (
Källa (ej förnybar)							
Kol	-	-	-	-	-	-	
Naturgas	-	-	-	-	-	-	
Bränsle från råolja (t ex diesel, bensin)	-	-	-	-	-	-	
Kärnkraft	-	-	-	-	-	-	
Källa (förnybar)							
Solkraft	-	-	-	-	-	-	
Vindkraft	-	-	-	-	-	-	
Vattenkraft	24 349 ²	805	772	245	214	26 385	0
Biobränsle	-	-	-	-	-	-	
Schablonberäkning ¹	9 733	0	0	0	0	9 140	
Summa MWh förbrukad indirekt energi						35 525	
Summa CO ₂ -utsläpp (ton)							

1) För butiker som saknar mätning eller som har avtal där elen ingår i hyran har förbrukningen räknats ut enligt en schablon. Dessa gäller 107 stycken av 431 butiker. Schablonen beräknas enligt: Snittförbrukning per yta beräknat på butiker med el från TelgeKraft * yta på butiker där el inkluderas i

2) Antal butiker som ingår är 324 stycken av 431 butiker

3) Beräkning av CO₂ har gjorts med hjälp av Klimatkompassens kalkyl

För fullständig tabell se bilaga 4

CO₂-utsläpp, interna resor

Färdsätt:	2014		
	CO ₂ -utsläpp kg/km (2014)	Km	Ton
Flygresor			
Utanför Europa	0,11	706 919	78
Sverige	0,20	1 914 217	383
Europa	0,14	394 741	55
Hyrbilar			
Bensin	0,20	18 689	4
Etanol	0,10	728	0
Diesel	0,16	123 873	20
Miljöbil	0,12	287 787	35
Naturgas/metangas	0,17	1 372	0
Tåg	<0,01	1 811 117	0
Arlanda Express	<0,0,	85 488	0
Flygbuss	0,0600	24 910	1
Flygtaxi	0,20	43 495	9
Tjänstebil			
Bensin	0,20	127 600	26
Etanol	0,10		0
Diesel	0,16	1 885 190	302
Miljöbil	-	-	-
Egen bil i tjänsten			
Bensin	0,20	731 928	146
Etanol	0,10	52 281	5
Diesel	0,16	250 947	40
Miljöbil	0,12	10 456	1

Summa km		
Summa utsläpp	8 471	
av växthusgaser	736,88	1 105

Siffrorna är beräknade enligt NTM:s beräkningsmetod för beräkning av CO₂-utsläpp.

Återvinning i butik

Samtliga Systembolagets butiker, liksom laboratorium, reklamationslager och varudepåer, källsorterar nu i nio fraktioner:

- . Wellpapp
- . Mjukplast
- . Papper (kontorspapper, tidningar, kvitton)
- . Färgade glasförpackningar
- . Ofärgade glasförpackningar
- . Metallsrot
- . Pantförpackningar
- . Farligt avfall (ljuskällor, lysrör separat, batterier)
- . Hushållssopor/brännbart

Varje fraktion går till materialåtervinning, utom farligt avfall och hushållssopor. Farligt avfall omhändertas av specialiserade anläggningar för att minimera miljöpåverkan. Hushållssopor går till energiåtervinning. Reklamerade varor (dryck) skickas till en rötningsanläggning där de blir till jordförbättring och biogas.

Systembolaget säljer idag många produkter i PET-flaskor och andra returförpackningar. Vi tar alltid emot tomma eller fulla blåa och röda backar från Systembolagets kunder, men tar inte emot PET-flaskor, metallburkar eller lösa glasflaskor. Att installera pantautomater är frivilligt och vi har valt att inte ha pantautomater i butikerna. Detta ställningstagande gör vi mot bakgrund av att vi inte vill driva extra besök till våra butiker, särskilt inte minderåriga. Vi har däremot sedan flera år ett aktivt samarbete med Returpack i syfte att öka pantningen av aluminiumburkar och PET-flaskor i samhället. Under året har samarbetet fokuserats på att öka pantningen i studentbostäder, genom uppsättning av så kallade pantrör. Under 2015 avser vi att genomföra fokuserade insatser för att öka pantningen i citylägen.

Internt miljöarbete/hållbara inköp

Utöver inköp av drycker har Systembolaget en omfattande inköpsverksamhet av tjänster och indirekt material. Det gäller allt från presentförpackningar till arbetshjälpmiddel, byggtreprenader och tjänster. För oss är det viktigt att även dessa varor tillverkas, och att tjänsterna utförs, under goda förhållanden för både människa och miljö. Sedan 2012 inkluderas därför alltid vår uppförandekod till avtalet med alla våra leverantörer. Som en del av vårt kontinuerliga arbete med en hållbar leverantörskedja påbörjades under året ett arbete med en riskbedömning av leverantörer av indirekta material. En inköpskategori med hög risk är våra arbetskläder och därför följer vi upp denna kategori på plats.



Så arbetar vi med återvinning

Så arbetar vi med återvinning

Ekonomisk redovisning

Ekonomisk redovisning

Ekonomisk redovisning



74%

Starkt stöd i årets opinionsundersökning

Stödet för vår ensamrätt har ökat från 55 till 74 procent på tio år.

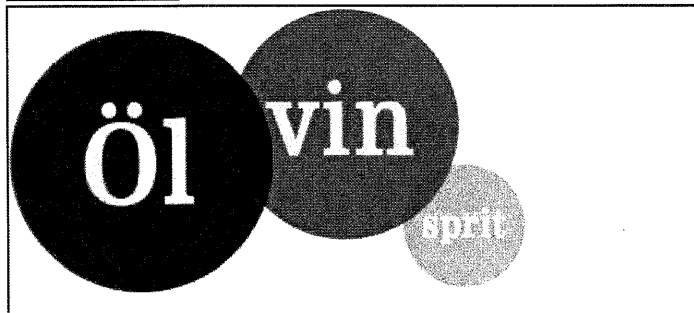
Tioårsöversikt

251 MSEK

Årets resultat

Systembolaget är inte ett vinstmaximerande företag.

Finansiella rapporter



Försäljning i liter per varugrupp

Försäljningen av alkoholfritt ökar. Detsamma gäller öl, medan vin och sprit minskar.

Förvaltningsberättelse

14,4%

Avkastning på eget kapital

Ägarens, svenska staten, mål för 2014 var 8,7 procent. Vårt utfall blev 14,4 procent.

Tioårsöversikt

x

God Jul önskar Systembolaget

God Jul önskar Systembolaget

Förvaltningsberättelse inkl. bolagsstyrningsrapport

Verksamheten

Verksamheten



Verksamheten

Styrelsen och verkställande direktören för Systembolaget AB, org. nr 556059-9473, avger härmed årsredovisning, inklusive bolagsstyrningsrapport för räkenskapsåret 2014.

Företagets uppdrag

Systembolaget AB är ett statligt ägt aktiebolag som innehar ensamrätt att bedriva detaljhandelsförsäljning av starköl, vin och spritdrycker i Sverige. Systembolagets uppdrag är att sälja med ansvar och god service och att informera om alkoholens risker. Syftet är att bidra till förbättrad folkhälsa genom att begränsa alkoholens skadeverkningar.

Systembolagets verksamhet styrs främst av alkohollagen, Systembolagets avtal med staten och statens ägaranvisning. Utifrån dessa styrande dokument ansvarar Systembolaget för; att försäljningen sker på ett ansvarsfullt sätt genom tydliga försäljningsregler och genom att inte driva merförsäljning, att i kundmötet ge god service och kunskap om hur man gör medvetna val och att ha ett brett sortiment. Systembolaget ska vara strikt märkes- och konkurrensneutralt och får inte favorisera någon producent framför någon annan. Det gäller även svenska producenter och produkter i förhållande till utländska.

Eftersom Systembolagets verksamhet utgår från ett tydligt definierat samhällsuppdrag är syftet inte att maximera vinsten. Detta är en viktig skillnad jämfört med andra detaljhandelsföretag vars mål ofta är att göra så stor vinst som möjligt. En annan viktig del är att motverka skador genom att begränsa tillgängligheten till alkohol genom att Systembolaget kontrollerar antal försäljningsställen och öppettider och därtill har en allmänt restriktiv hållning. Det är riksdagen som beslutar om ramarna för öppettiderna i olika kommuner.

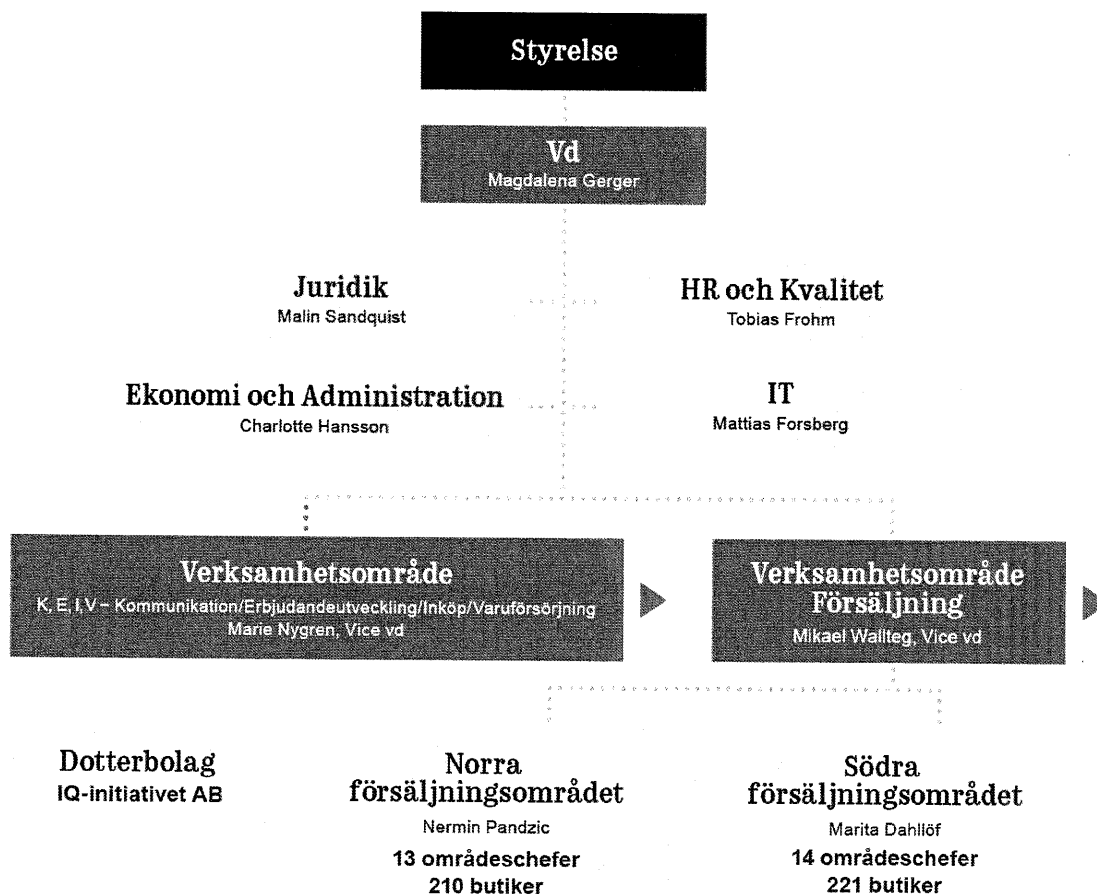
Som statligt ägt företag ska Systembolaget agera föredömligt inom området hållbart företagande.

Organisation

Verksamheten bedrivs via 431 butiker i Sverige, vilka 119,8 (119,9) miljoner kunder¹ besökte under året. Under 2014 har fem nya butiker etablerats. Två nyetableringar gjordes i Stockholmsregionen, två i Västsverige och en i mellersta Norrland. I juni beslutade Systembolagets styrelse om ytterligare fyra nyetableringar under 2015 och 2016. Utöver butikerna finns cirka 500 ombud runt om i Sverige, där kunderna kan beställa varor för avhämtning. Systembolaget erbjuder även hemleverans till ett antal områden i Sverige. Verksamheten bedrivs i Systembolaget AB och de helägda dotterbolagen IQ-initiativet AB och AB K14 Näckströmsgatan. IQ-initiativet arbetar med information i syfte att förebygga och minska alkoholrelaterade skador. K14 Näckströmsgatan förvaltar Systembolagets rörelsefastigheter.

Systembolaget AB ägs till 100 procent av svenska staten och antalet aktier är 360 000.

1) Antal genomförda köp i butik.



Väsentliga händelser 2014

Under 2014 har stort fokus legat på dialog. I början av året genomförde Systembolagets ledning en dialogresa till Chile och Argentina med målet att fördjupa kunskaperna och förankra målsättningarna kring hållbarhet. Dialogerna, med bland annat vinproducenter, myndighetsrepresentanter och intresseorganisationer, fokuserade på bättre arbetsvillkor och anställdas rättigheter. I början av året genomförde Systembolaget en fördjupad intressentdialog där drygt 1 500 intressenter deltog via webbenkäter. Huvudfrågan i intressentdialogen var "Vad bör Systembolaget ta ansvar för?". Intressenterna ansåg att det viktigaste var att arbeta aktivt mot alkoholens skadeverkningar, att ha en strikt ålderskontroll och att informera om alkoholens effekter. I augusti genomfördes rundabordsamtal med den Sydafrikanska organisationen WIETA, där även fackförbund och intresseorganisationer deltog. Exempelvis lyftes frågor kring att medvetandegöra arbetares rättigheter i hela leverantörskedjan. Under hösten förde Systembolagets medarbetare dialog kring alkohol och hälsa i samband med två temaveckor i samma ämne. Tanken med temaveckorna var att medarbetarna både skulle få fördjupade kunskaper om alkoholens påverkan på hälsan och ökade kunskaper om hur de ska agera och inspirera i kundmöten för att hjälpa kunder till en mer medveten konsumtion.

I september lämnade Systembolaget ett remissvar angående betänkandet Privat införsel av alkoholdrycker (Tydligare regler i konsekvens med svensk alkoholpolitik) (Ref. 20). De principer som utredningen bygger på, det vill säga att aktörer med kommersiella intressen ska hållas utanför detaljhandeln med alkoholdrycker, ligger i linje med den grund som den svenska alkoholpolitiska modellen vilar på. Systembolaget anser dock att vissa av utredningsförslagen bör justeras något och har därför i remissvaret bland annat lyft fram vikten av att endast införsel av privatpersoner i samband med resor tillåts och att det blir en reell begränsning för rent kommersiell transport- och införselverksamhet.

För att möta ett stort intresse för lokalt och småskaligt producerade drycker lanserade Systembolaget i september ett nytt sortiment. Syftet med det nya sortimentet är att kunderna ska få ett brett och kvalitetssäkrat sortiment av öl, vin och sprit över

hela landet.

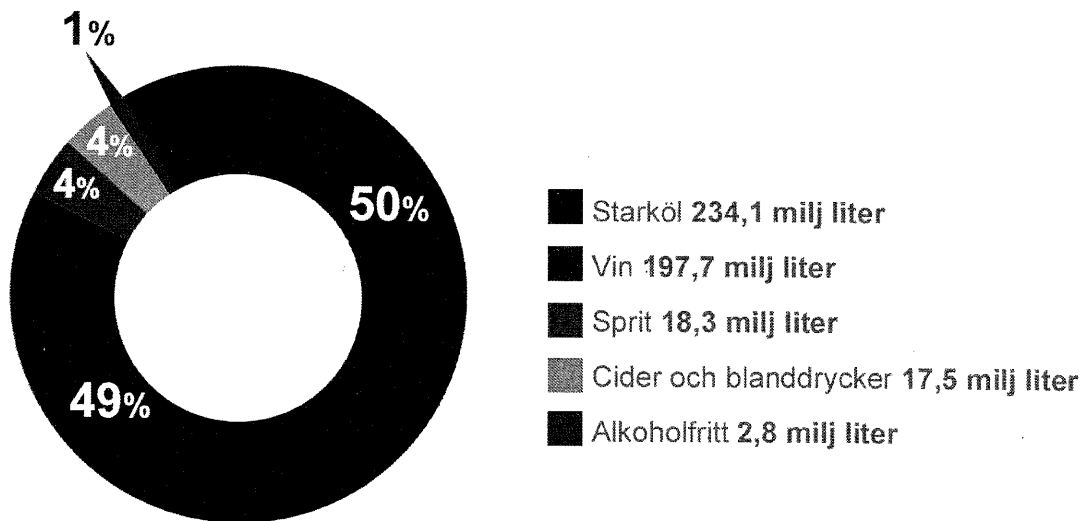
Den 1 januari 2014 höjdes punktskatten med 7 procent på öl och vin, och med 1 procent på sprit. Någon tydlig effekt på såld volym till följd av skattehöjningen har inte kunnat konstateras under året. Den av riksdagen i december 2014 beslutade statsbudgeten för 2015 innebär ökad alkoholskatt med 9 procent för vin och öl samt med 1 procent för sprit från den 1 januari 2015.

Systembolaget utsågs för andra året i rad till Sveriges bästa serviceföretag, alla kategorier, i ServiceScore. Systembolaget vann även pris som detaljhandelns bästa serviceföretag, även det för andra året i rad. Systembolaget levererar mycket bra service enligt de drygt 3 000 tillfrågade kunderna.

I april lämnade en leverantör in en ansökan om överprövning till Förvaltningsrätten i Stockholm och yrkade att Systembolaget ska göra om en upphandling avseende rörlig media och tillämpa lagen om offentlig upphandling (LOU). Systembolaget har bestritt leverantörens ansökan med hänvisning främst till att LOU inte är tillämpligt på Systembolaget. Till grund för denna inställning har Systembolaget bland annat åberopat ett beslut från EU-kommissionen den 9 juli 2003 där EU-kommissionen fann att Systembolaget inte omfattas av LOU. I dom den 16 oktober 2014 avvisade förvaltningsrätten leverantörens ansökan om överprövning eftersom rätten funnit att Systembolaget inte är skyldigt att genomföra upphandlingar enligt LOU. Leverantören har därefter överklagat domen till Kammarrätten i Stockholm och Systembolaget avvaktar nu Kammarrättens avgörande.

Under 2014 har Systembolaget och de fackliga parterna träffat överenskommelse om att medarbetare med mer än fem år kvar till pensionen från och med den 1 november omfattas av den kollektivavtalade ITP-planen. Systembolaget är som arbetsgivare nöjd över att kunna erbjuda sina medarbetare ett tidsenligt pensionsavtal som delas av många parter på den svenska arbetsmarknaden.

Försäljning i liter per varugrupp



Försäljning

Systembolagets försäljning uppgick till 26 431 (25 709) MSEK, en ökning med 2,8 procent jämfört med 2013. Försäljningen av vin uppgick till 13 879 MSEK. Ökningen på 3,2 procent beror bland annat på en fortsatt förskjutning i sortimentet mot dyrare produkter. Starkölsförsäljningen ökade med 5,4 procent till 6 272 MSEK. Försäljningen av spritdrycker minskade med 1,2 procent och uppgick till 5 335 MSEK. Cider och blanddrycker ökade med 2,7 procent till 692 MSEK. Försäljningen av ekologiska produkter ökade med 81,7 procent till 1 787 MSEK och utgjorde 6,8 procent av den totala försäljningen i MSEK. Det fanns vid årsskiftet 202 (134) ekologiska artiklar i Systembolagets fasta sortiment. Omräknat till ren alkohol minskade den totala försäljningen med 0,2 procent, till 46,3 miljoner liter. En förklaring är att försäljningsvolymen av öl har ökat medan försäljningsvolymen av vin och sprit, som har högre alkoholhalter, har minskat.

Intresset för det alkoholfria sortimentet fortsätter att öka. Försäljningen av alkoholfritt ökade med 16,5 procent och uppgick till 129 MSEK. Detta är en utveckling som Systembolaget vill driva på ytterligare. Idag kan Systembolaget erbjuda ett sortiment med 51 (37) stycken alkoholfria artiklar i det fasta sortimentet.

Rörelseresultat

Systembolagets rörelseresultat uppgick till 370 (168) MSEK. I 2013 års rörelseresultat ingick en avsättning till Systembolagets Pensionsstiftelse på 162 MSEK. Systembolagets pensionsåtagande ökade 2013 på grund av Finansinspektionens sänkning av diskonteringsräntan vilken låg till grund för beräkning av pensionsskuld. Samtidigt har årets pensionskostnader varit lägre till följd av överkonsolidering i Systembolagets pensionsstiftelse varför behov av ytterligare avsättningar inte har funnits. Försäljningskostnaderna minskade till 2 449 (2 607) MSEK, beroende av minskade pensionskostnaderna. Samtidigt har kostnaderna för personal ökat till följd av försäljningsökning och lönervidering. Även kostnader för fler butikslokaler och IT-projekt har ökat medan kostnaderna för avskrivningar, frakter och skyltning i butik har minskat. Administrationskostnaderna ökade till 569 (542) MSEK. Det härrör sig främst ifrån satsningar på information om alkohol och hälsa, ökade kostnader för IT-projekt och ett ökat antal anställda på huvudkontoret. Rörelsemarginalen exklusive alkoholskatt ökade till 2,3 (1,1) procent.

Finansnetto och resultat före skatt

Resultat före skatt uppgick till 324 (317) MSEK. Finansnettot uppgick till 56 (208) MSEK. I jämförelsesiffran från 2013 ingår en anteciperad utdelning på 171 MSEK från AB K14 Näckströmsgatan. Finansnettot från ränteportföljen samt likvida medel uppgick till 56 (37) MSEK. Ökningen beror främst på att portföljen ökat i värde under året samt på att de orealiserade marknadsvärdesförändringarna under året genererat ett positivt resultat på 10 (–8) MSEK.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 632 (456) MSEK. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till –416 (–530) MSEK och bestod av nettoinvesteringar i finansiella tillgångar på –457 (–443) MSEK samt investeringar i materiella anläggningstillgångar på –130 (–105) MSEK. Investeringen i materiella anläggningstillgångar avsåg främst ombyggnation av butiker samt butiksindredningar. Dessutom erhöll Systembolaget en utdelning på 171 MSEK från AB K14 Näckströmsgatan som under 2013 sålde en fastighet i Jordbro.

Finansiell ställning

Det egna kapitalet uppgick per 2014-12-31 till 1 574 MSEK, vilket är 36 MSEK lägre än 2013-12-31. Förändringen bestod av årets resultat reducerat med utdelning till ägaren, vilken 2014 uppgick till 287 MSEK.

Ägarens mål

Vid bolagsstämman den 24 april beslutade ägaren om ändrade ekonomiska mål mot bakgrund av att Systembolaget inte längre upprättar koncernredovisning. Enligt ägaravisningen ska avkastningen på eget kapital (räntabiliteten) på lång sikt motsvara den genomsnittliga tioåriga statsobligationsräntan med ett tillägg av 7 procentenheter. Under 2014 motsvarade det 8,7 procent. Avkastningen på eget kapital uppgick till 14,4 (18,0) procent.

Systembolaget är inte ett vinstmaximerande företag och om avkastningen långsiktigt överstiger ägarkravet ska den komma kunderna tillgodo genom sänkt bruttomarginal. Systembolagets pensionsstiftelse är överkonsoliderad varför årets kostnad för pensioner är betydligt lägre än 2013, vilket har medfört att avkastningen överstiger målnivån.

Även soliditetsmålet ändrades på stämman och ska enligt ägaravisningen uppgå till 20–30 procent. Soliditeten uppgick till 30,6 (31,5) procent.

Enligt statens riktlinjer för statligt ägda bolag ska bolaget ha fastställda mål inom Hållbart företagande. Systembolagets styrelse har fastställt två övergripande hållbarhetsnyckeltal – Alkoholindex och Minskad klimatpåverkan. Dessa ingår i de strategiska nyckeltalen.

Finansiell ställning i relation till ägarens direktiv och finansiella krav

%	2014	2013	2012	2011	2010
Avkastning på eget kapital ¹	14,4	18,0	12,6	15,6	14,6
mål enligt ägaravisningen per 31/12	8,7	6,1	5,6	6,6	6,9
Soliditet	30,6	31,5	28,6	27,6	28,4
mål enligt ägaravisningen	20–30	35	35	35	35
Utdelning av resultat efter skatt ²	100	100	50	71	135
mål enligt ägaravisningen, minst ³	80–100	50	50	50	50

1) Systembolagets Pensionsstiftelse är överkonsoliderad varför årets kostnad för pensioner är betydligt lägre än 2013. Det har varit den viktigaste faktorn bakom en högre avkastning i jämförelse med målet.

2) Utdelning av 2014 års resultat enligt styrelsens förslag

3) Med beaktande av soliditetsmålet

Strategiska nyckeltal

Utöver ägarens mål har Systembolaget ytterligare strategiska mål och nyckeltal. Dessa är:

- . Nöjd Kund Index (NKI)
- . Ålderskontroll
- . Alkoholindex
- . Opinionsindex (OPT)
- . Prestationskultur
- . Total sjukfrånvaro
- . Kvalitetsleverantörsindex
- . Minskad klimatpåverkan

Framtida utveckling

Strategi

Systembolagets strategiska plan löper mellan 2014 och 2017. Några prioriterade områden under denna period är fortsatt fokus på kunden i form av proaktivitet, kvalitet i kundmötet och kvalitet, bredd och djup i sortimentet. Att öka individens medvetenhet och reflektion kring den egna alkoholkonsumtionen samt satsningar på alkoholforskning är också prioriterade områden. Även utveckling av Systembolagets hållbarhetsarbete och att förenkla och effektivisera verksamheten kommer att vara områden i fokus de närmaste åren. [Läs mer här](#).

Försäljning

Trenden tyder på svagt ökande försäljningsvolymen under de närmaste åren. Vi bedömer att det framförallt är befolkningstillväxten (Ref. 32, 35) som påverkar försäljningsutvecklingen då den totala alkoholkonsumtionen omräknat till ren sprit per person minskar i Systembolagets försäljning. Försäljningsvolymen är relativt okänslig för konjunktursvängningar. Trenden mot dyrare produkter tros fortsätta även under de närmaste åren, främst bland ölkunderna där en viss ökning av den totalt sålda volymen förmodas. Vinförsäljningen bedöms vara oförändrad men troligtvis kommer dyrare alternativ att öka. Spritförsäljningen beräknas även de närmaste åren att minska men några kategorier, främst maltwhisky, tros ligga på oförändrad eller svagt ökande nivå. Ekologiskt märkta produkter har haft en väldigt stor tillväxt (Ref. 40) under året och även om tillväxten sannolikt mattas av tros ökningen bli stor även under kommande år, inte minst inom ljus lageröl där ett flertal större lanseringar görs till sommar och höst 2015.

Den av riksdagen i december 2014 beslutade statsbudgeten för 2015 innebär höjd alkoholskatt. Förändringar i försäljningsvolymen har tidigare inte kunnat hänföras specifikt till höjning av alkoholskatten. Det finns andra faktorer som har haft större påverkan på försäljningsvolymen såsom när högtider infaller och vädereffekter.

Begränsning alkoholskador

Trenden går mot en utveckling med ökad marknadsföring av alkoholdrycker (Ref. 2), ökad exponering för barn och unga och avsaknad av tillsynsinsatser, vilket är oroande. Förhoppningen är därför att de förslag på åtgärder för en bättre fungerande tillsyn som föreslogs av den statliga utredningen (Ref. 41) omsätts till lagstiftning snarast möjligt. Vi menar dock att utredningens kartläggning av läget visar att fler åtgärder behövs för att begränsa möjligheterna att marknadsföra alkoholdrycker - inte minst med hänsyn till skyddet för barn och unga.

Omvärld

Det finns flera trender i omvärlden som kommer att påverka förväntningarna på Systembolagets framtida utveckling. Fyra av dem är urbaniseringen, den demografiska utvecklingen, den ökade digitaliseringen och intresset för ekologiska produkter (Ref. 30, 32, 37, 39).

En stark makrotrend i Sverige är inflyttningen till storstadsregionerna och den lokala urbanisering som sker utanför storstadsregionerna. Den innebär att små kommuner och orter blir ännu mer glesbefolkade, medan de större städerna växer i snabb takt. Detta kommer innebära en utmaning för Systembolaget, när det gäller att kunna fortsätta att erbjuda en god service, både i storstadsområdena och i de områden som nu succesivt avfolkas (Ref. 30, 31, 32).

Något som också kommer att inträffa på makronivå under de kommande åren är att Sveriges befolkning blir äldre. Vid ingången av året var nästan hälften av Systembolagets potentiella kunder 50 år eller äldre och en fjärdedel över 65 år. De kommande tre åren kommer ytterligare drygt 340 000 människor att ansluta sig till gruppen över 65 år (Ref. 30, 32, 33, 34, 35). Det kommer sannolikt skapa nya förväntningar på Systembolaget, exempelvis på hur butikerna är utformade och hur information tillhandahålls.

Den snabbt ökade användningen av avancerad teknik som smarta mobiler, skapar nya möjligheter att nå fram till människor. Köpprocessen är ständigt närvarande och fler och fler aktörer satsar på att möta sina kunder genom en kombination av fysiska och digitala ytor, vilket även kommer att påverka förväntningarna på Systembolaget. Kunderna kommer i allt högre utsträckning förvänta sig en upplevelse där e-handelsdel och butiksdel är integrerade (Ref. 36, 37, 38, 39).

Under sommaren 2013 ökade debatten kring livsmedelskvalitet, vilket bidrog till att skapa ett succesivt växande intresse för ekologiska och närproducerade livsmedel. Intresset har sedan dess vuxit och Systembolaget, liksom aktörerna inom svensk

dagligvaruhandel, ser nu successivt ökade förväntningar på att man erbjuder ett sortiment som visar ett föredömligt agerande inom hållbarhetsområdet (Ref. 40).

Relaterad information

[Bolagsstyrningsrapport](#)

[IQ](#)

Risker och osäkerhetsfaktorer

Risker och osäkerhetsfaktorer

Risker och osäkerhetsfaktorer

Till grund för Systembolagets riskhantering ligger en årlig verksamhetsövergripande riskanalys. Utöver finansiella risker har även verksamhetsrisker identifierats och prioriterats utifrån konsekvens och sannolikhet.

Finansiella risker

De finansiella riskerna som ränte-, kredit- och likviditetsrisk är begränsade. Systembolaget är självfinansierat bland annat tack vare en hög lageromsättningshastighet som matchar inköps- och betalningsvillkoren.

Systembolaget saknar räntebärande skulder. All försäljning sker i form av kontant- eller kortbetalning och därmed har Systembolaget inga väsentliga kundfordringar. Dryckesleverantörerna ansvarar för importen av alkoholhaltiga drycker samt redovisning av alkoholskatt. Systembolagets inköp sker i huvudsak i svenska kronor. Företaget är i mycket liten utsträckning exponerat mot kurs- och valutarisker. Ytterligare information om Hanteringen av finansiella risker framgår av not 13, Finansiella instrument.

Verksamhetsövergripande risker

Systembolaget genomför årligen en verksamhetsövergripande riskanalys. Vartannat år görs en identifiering och värdering och vartannat år görs endast en omvärdering. Risk definieras som "händelser som hindrar Systembolaget att nå sina uppsatta mål". Riskanalysen identifierar risker i förhållande till Systembolagets mål, där samhällsansvaret är centralt. Systembolaget driver ett strategiskt hållbarhetsarbete inom områden som mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och anti-korruption, vilket innebär att även hållbarhetsrelaterade risker är inkluderade i den verksamhetsövergripande riskanalysen.

Vi definierar risk som händelser som hindrar Systembolaget att nå sina mål.

Riskanalysen 2014 identifierade ett trettiotal betydande risker som prioriterats avseende konsekvens och sannolikhet. Konsekvensen avser inverkan på förmågan att nå befintliga mål. Av de identifierade riskerna har tio ansetts vara nyckelrisker. Det innebär att de har en relativt sett hög konsekvens och sannolikhet, därför bedöms de vara kritiska. De tio nyckelriskerna finns främst inom området omvärldsrisker, det vill säga risker som uppstår genom förändringar i Systembolagets omvärld. Systembolaget kontrollerar inte dessa men måste förhålla sig till och hantera dem. De viktigaste identifierade riskerna är; otydligheten i alkohollagstiftningen gällande e-handel, ökande marknadsföring av alkohol och risken att den alkoholpolitiska debatten nedprioriteras.

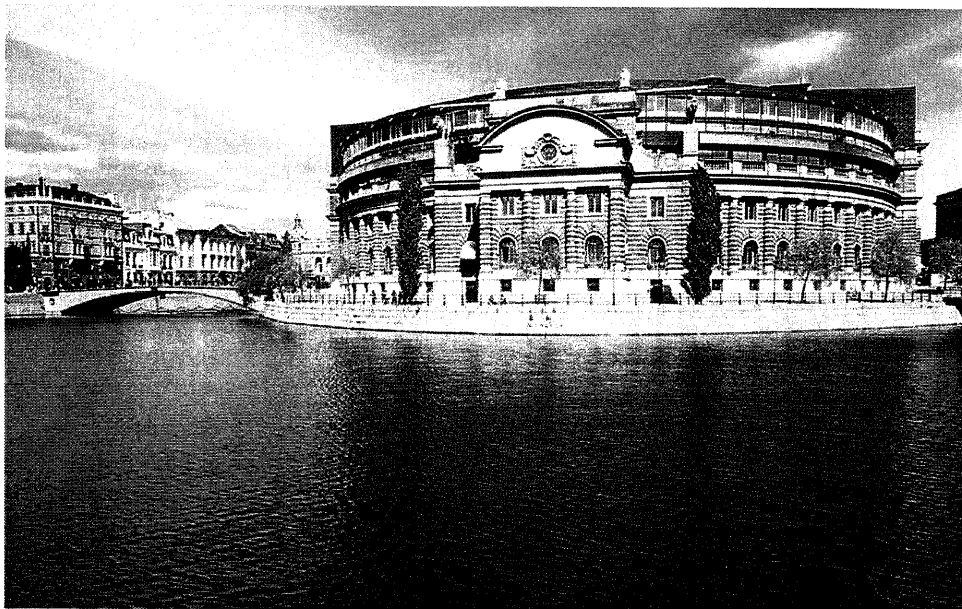
Arbetet med riskhantering

Det samordnade ansvaret för riskhanteringen ligger hos Ekonomi & Administrationsavdelningen. Verksamheten har ett tydligt ansvar för det löpande kontrollarbetet. Ansvaret för att hantera de identifierade nyckelriskerna har fördelats ut i verksamheten i samband med affärsplaneringen för 2015. I övrigt förebyggs och hanteras många av företagets risker i de dagliga rutinerna. Riskkontroller genomför årligen en systematisk och analytisk granskning av butikernas risker med hjälp av självskattningsenkäter och butiksnöckeltal.

Den ligger till grund för riktade granskningar av butiker och övrig verksamhet och i förekommande fall för andra typer av kontroller, till exempel kontrollinventeringar. Internrevisionen, som utförs av ett externt företag, granskar och utvärderar Systembolagets verksamhet inklusive hur identifierade risker hanteras.

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningsrapport



Bolagsstyrningsrapport

Systembolaget AB är helägt av svenska staten. Ägandet förvaltas av regeringen genom Socialdepartementet. Ansvaret för Systembolagets ledning och kontroll fördelas mellan ägaren, styrelsen och den verkställande direktören.

Ägaren

Utgångspunkten för styrelsens arbete och ansvar är avtalet mellan Systembolaget och staten samt ägaranvisningen, där ägarens krav på företaget preciseras. Avtalet och ägaranvisningen anger grunden för företagets verksamhet när det gäller det sociala uppdraget, kravet på ekonomisk effektivitet och kraven på verksamheten i övrigt. Genom bolagsordningen fastslår ägaren företagets verksamhetsföremål.

Systembolagets roll är att sälja alkohol med ansvar och god service samt att informera om alkoholens risker. Syftet är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar. Systembolaget har ensamrätt att bedriva detaljhandelsförsäljning av starköl, vin- och spritdrycker i Sverige.

Möten äger rum löpande (ungefär månatligen) mellan representanter för ägaren och Systembolagets styrelseordförande. Vid vissa möten deltar även Systembolagets verkställande direktör. Områden som diskuterats vid dessa möten är bland annat styrelsearbetet, verksamhetsuppföljning, uppföljning av hållbarhetsmålen och verksamhetsmålen, årsstämman, lokalproducerade varor, hemleveransförsöket, utredningen om privat införsel av alkoholdrycker (Ref. 20), aktuella juridiska frågor, alkoholskattehöjningen, ändring av ägaranvisningen och nya ekonomiska mål och uppdragsmål för Systembolaget. Ägaren utövar sina rättigheter som aktieägare på årsstämman.

Principer för bolagsstyrning

Systembolagets bolagsstyrning bedrivs främst utifrån:

- . aktiebolagslagen
- . annan tillämplig svensk lagstiftning
- . svensk kod för bolagsstyrning (Koden)
- . statens ägarpolicy, vilken även inkluderar riktlinjer för extern rapportering och riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare
- . avtalet mellan Systembolaget och staten
- . statens ägaranvisning för Systembolaget (ägaranvisningen)
- . bolagsordningen
- . styrelsens arbetsordning
- . vd-instruktionen
- . interna styrdokument

För ytterligare information

- . Svensk kod för bolagsstyrning: bolagsstyrning.se
- . Statens ägarpolicy: regeringen.se
- . Avtalet mellan Systembolaget och staten, ägaranvisningen
- . Bolagsordningen: systembolaget.se

Avvikelser från Koden

Systembolaget tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande avvikelser:

Kodregel	Avvikelse	Förklaring/kommentar
1.1	Publicering av information om Publiceras ej aktieägares initiativrätt	Regelns syfte är att ge aktieägarna möjlighet att i god tid förbereda sig inför årsstämman och få ärende upptaget i kallelsen till årsstämman. I statligt helägda bolag saknas skäl att följa denna kodregel.
2	Bolaget ska ha en valberedning som representerar bolagets aktieägare vid val och arvodering av styrelse och revisor.	Valberedning finns inte inrättad Beredning av nomineringsfrågor i statligt ägda bolag sker på sätt som närmare beskrivs i statens ägarpolicy.
10.2	Styrelseledamöters oberoende i förhållande till större aktieägare ska redovisas.	Redovisas ej Syftet är att skydda minoritetsägare i bolag med spritt ägande. I statligt helägda bolag saknas därför skäl att redovisa sådant oberoende.

Årsstämma

Årsstämma ska enligt statens ägarpolicy äga rum före den 30 april varje år. Riksdagens ledamöter har efter anmälan rätt att närvara vid årsstämman. Även allmänheten erbjuds möjlighet att delta. Styrelsen ansvarar för att kallelse till årsstämman skickas ut senast fyra veckor och tidigast sex veckor före stämman.

Årsstämman 2014

Årsstämman 2014 hölls den 24 april i Stockholm och var öppen för allmänheten. Ägaren företrädades av departementsrådet Per-Anders Sunesson, Socialdepartementet. Från ägaren var också barn- och äldreministern Maria Larsson, Socialdepartementet och rättschefen Lars Hedengran, Socialdepartementet närvarande.

På årsstämman fattade aktieägaren beslut om bland annat följande:

- nyval av Kenneth Bengtsson som ordförande i styrelsen
- omval av styrelseledamöterna Thord Andersson, Crister Fritzson, Carl B Hamilton, Mona Sahlin och Kerstin Wigzell samt nyval av styrelseledamöterna Pia Fagerström, Håkan Leifman och Viveca Bergstedt Sten
- arvoden till stämموvalda styrelseledamöter, styrelseutskottsledamöter och revisorer
- ändring av bolagsordningen
- ändrad ägaranvisning (de ekonomiska målen ändrades)
- godkännande av de av styrelsen föreslagna ”Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i Systembolaget AB”
- fastställande av resultat- och balansräkningen
- disposition av företagets vinst
- beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören

Protokollet från årsstämman finns på Systembolagets webbplats.

Årsstämman 2015

Årsstämma 2015 äger rum den 23 april i Stockholm. Kallelse till årsstämman skickas ut i mars.

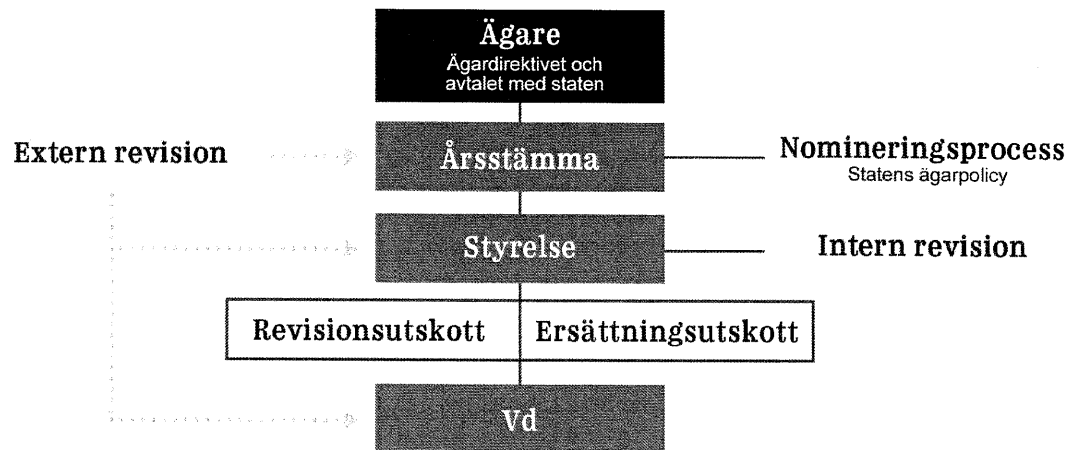
Styrelsenomineringsprocessen

Styrelsens tillsättning följer den nomineringsprocess som beskrivs i statens ägarpolicy. Processen koordineras av Näringsdepartementet. Kompetensbehovet analyseras utifrån företagets verksamhet, situation och framtida utmaningar respektive befintlig styrelsesammansättning och genomförda styrelseutvärderingar. För att komma i fråga för ett styrelseuppdrag krävs hög kompetens inom relevant löpande affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor eller inom andra relevanta områden. Därutöver krävs en stark integritet och förmåga att se till företagets bästa. Urvalet sker utifrån en bred rekryteringsbas.

Styrelsen

Systembolagets styrelse ansvarar enligt aktiebolagslagen för företagets organisation och förvaltningen av företagets angelägenheter. I statens ägarpolicy anges att styrelsen, i de bolag där staten har ägarintressen, ansvarar för att bolagen sköts föredömligt inom de ramar som lagstiftningen, företagets bolagsordning, ägarens anvisningar och statens ägarpolicy ger. En del i arbetet med att säkerställa att verksamheten åtnjuter offentligt förtroende är att fastställa för verksamheten nödvändiga policydokument, samt att årligen utvärdera gällande policyer.

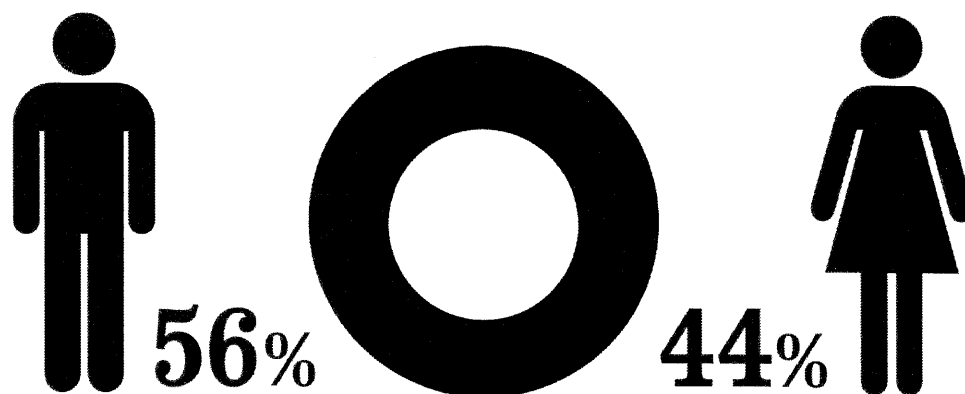
Ansvar för bolagsstyrning inom Systembolaget



Styrelsens sammansättning

Enligt bolagsordningen ska styrelsen bestå av lägst sex och högst nio ordinarie ledamöter som utses av bolagsstämman. Dessutom har arbetstagarorganisationerna rätt att utse ledamöter till styrelsen. Enligt statens ägarpolicy ska styrelsens sammansättning vara sådan att styrelsen alltid har branschkunskap eller annan kompetens som är direkt relevant för företaget, även när företaget utvecklas och omvärlden förändras. Vidare krävs det att styrelsen har förmågan att arbeta strategiskt med frågor rörande hållbart företagande. Styrelsens sammansättning ska vara sådan att balans uppnås vad gäller bakgrund, kompetensområde, erfarenhet och kön. I ägarpolicyen anges även att målsättningen för könsfördelningen är minst 40 procent av vardera kön.

Systembolagets styrelse består sedan årsstämman 2014 av nio stämmevalda styrelseledamöter. Av dessa ledamöter är fyra kvinnor och fem män. Därutöver ingår i styrelsen två arbetstagarrepresentanter med två suppleanter som utsetts av arbetstagarorganisationerna. Från och med oktober har dock en av arbetstagarrepresentanterna avgått så sedan dess ingår en arbetstagarrepresentant med två suppleanter i styrelsen. Ingen av styrelsens ledamöter ingår i företagsledningen.



Systembolagets styrelse har en bred sammansättning med branschkunskap och insyn i de omvärldsfrågor som påverkar företagets utveckling.

Verkställande direktören, vice verkställande direktörerna och ekonomidirektören deltar vid styrelsesammanträdena. Övrig företagsledning deltar vid behov. Systembolagets chefsjurist, som ingår i företagsledningen, är sekreterare i styrelsen.

Styrelsens ordförande

Styrelseordföranden ska enligt aktiebolagslagen leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör sina uppgifter. Enligt Kodex ska styrelseordföranden också ansvara för: att styrelsens arbete bedrivs effektivt och är väl organiserat, kontakter i ägarrelaterade frågor, att styrelsen får erforderlig information och beslutsunderlag för sitt arbete, att tillsammans med verkställande direktören fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden, kontroll av att styrelsens beslut verkställs, samt att styrelsens arbete utvärderas varje år. Ordföranden samråder fortlöpande med verkställande direktören i strategiska frågor och företräder företaget i frågor som rör ägarförvaltningen. Ordföranden har även ytterligare uppgifter som anges i styrelsens arbetsordning.

Styrelsens arbete

Styrelsen har antagit en arbetsordning som anger hur arbetet ska fördelas mellan styrelse, ägare, utskott och verkställande direktör. Arbetsordningen ses över årligen och under 2014 justerades och fastställdes den vid det konstituerande styrelsesammanträdet i april. Enligt arbetsordningen ska styrelsen i regel hålla minst fem sammanträden per verksamhetsår utöver det konstituerande sammanträdet.

Styrelsen genom ordföranden bör enligt arbetsordningen samordna sin syn med företrädare för ägaren vid frågor av avgörande betydelse, såsom vid större strategiska verksamhetsförändringar, större förvärv, fusioner eller avyttringar och beslut som innebär väsentligt förändrad balansräkning eller riskbild för Systembolaget. Utöver de två styrelseutskotten finns ingen uppdelning av styrelsearbetet mellan ledamöterna.

Styrelsen är ytterst ansvarig för förvaltningen av företaget och beslutar om strategisk plan, affärsplan, budget med mera. Därtill beslutar styrelsen om ett antal företagsövergripande policydokument som bland annat har sin utgångspunkt i lagar, regler och ägaranvisning.

Till stöd för styrelsens arbete har utarbetats en dokumentsamling ("Lagar, styrdokument m.m. för Systembolaget AB"). Samlingen innehåller verksamhetsrelevant lagtext, handlingar från EU, bolagsrelaterade handlingar, ägarrelaterade handlingar och avtal, placeringsreglementen, den strategiska planen, Systembolagets uppförandekod, policyer, interna riktlinjer och regler samt information om Systembolagets dotterbolag. Undvikande av intressekonflikter i styrelsen sker i enlighet med de krav som uppställs i aktiebolagslagen (ABL 8:23).

Samtliga styrelseledamöter i Systembolaget arbetar aktivt med de frågor som ligger hos styrelsen och i övrigt med de frågor som föredras för styrelsen. Styrelsen träffar årligen företagets revisorer.

Strukturen för styrelsens arbete anges i styrelsens arbetsplan, vilken fastställs årligen. Arbetsplanen utgör grunden för planeringen av styrelsens arbete och anger vid vilken tidpunkt under verksamhetsåret som särskilda ansvarsområden ska behandlas av styrelsen.

I den strategiska planen lägger styrelsen fast den långsiktiga inriktningen för Systembolaget. Den strategiska planen sträcker sig fyra år framåt i tiden och revideras vart tredje år. Den strategiska plan som gällt under 2014 antogs vid styrelsesammanträdet i juni 2013 och gäller för åren 2014–2017.

Den strategiska planen innehåller fyra framgångsfaktorer, vilka är prioriterade områden för de kommande åren.

1. Utveckla vårt erbjudande på ett hållbart sätt
2. Bidra till en mer medveten konsumtion av alkohol
3. Förklara och ta ansvar för nyttan med Systembolaget
4. Utveckla arbetssätt, ledarskap och samarbete, internt och externt

Ett antal strategiska nyckeltal som är kopplade till våra fyra framgångsfaktorer utgör kvantitativa mål för den aktuella fyraårsperioden och finns även nedbrutna årsvis i affärsplanen. Dessa nyckeltal redovisas löpande för styrelsen.

- . Nöjd Kund Index (NKI)
- . Ålderskontroll
- . Alkoholindex
- . Opinionsindex (OPI)
- . Prestationskultur
- . Total sjukfrånvaro
- . Kvalitetsleverantörsindex
- . Minskad klimatpåverkan

Styrelsens arbete 2014

Under 2014 hölls åtta styrelsesammanträden. Styrelsen genomförde löpande sedvanliga uppföljningar av såväl den ekonomiska utvecklingen i företaget som av de sociala och miljömässiga aspekter som uppkom i verksamheten. Uppföljningen av verksamheten sker genom redovisning av strategiska nyckeltal, soliditet, avkastning på eget kapital samt genom styrelse-pm om aktuella frågor.

I februari träffade styrelsen företagets revisorer utan företagsledningen i enlighet med Kodens krav. Sammantaget gav denna information styrelsen möjlighet att löpande bedöma verksamhetens resultat även inom hållbart företagande.

Utöver den löpande uppföljningen av strategiska nyckeltal arbetade styrelsen bland annat med:

- ansvarsredovisningen
- etableringsfrågor
- frågor hänförliga till Systembolagets nya pensionslösning
- strategiska planen
- hållbarhetsrelaterade frågor inklusive frågor rörande hållbarhetsmålen
- remissyttrande över betänkandet privat införsel av alkoholdrycker (Ref. 20)
- försöket med hemleverans
- pågående rättsprocesser
- frågor rörande revidering av ägaranvisningen och nya ekonomiska mål och uppdragsmål för Systembolaget

Arvoden till styrelseledamöter och utskottsledamöter

Styrelseledamöternas arvoden och arvoden för ledamöterna i de särskilt inrättade styrelseutskotten bestäms av bolagsstämman. Arvodena ska enligt statens ägarpolicy vara konkurrenskraftiga men inte marknadsledande.

Utvärdering av styrelsen

Enligt Kodens, statens ägarpolicy och arbetsordningen för styrelsen ska styrelsen årligen genom en systematisk och strukturerad process göra en utvärdering av styrelsens arbete. Det åligger styrelseordföranden att tillse att en sådan utvärdering görs. Utvärderingen behandlar såväl processerna för styrelsearbetet som styrelsens egna prestationer i olika frågor, däribland hur styrelsen hanterar relevanta teman och ärenden som ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor.

Årets utvärdering genomfördes genom enkäter som besvarades av styrelsen. Sammanfattningsvis kunde konstateras att styrelsearbetet, styrelseordföranden och verkställande direktören överlag fungerar väl men att styrelsen har identifierat några utvecklingsområden som man kommer att arbeta vidare med.

I enlighet med statens ägarpolicy informerade styrelseordföranden Regeringskansliet i februari 2015 om utvärderingens resultat. I Regeringskansliets arbete med nomineringsprocessen görs dessutom löpande utvärderingar av de statliga bolagens styrelser. Under hösten har ägaren även genomfört en styrelseutvärdering med fokus på hållbart företagande genom enkäter som besvarades av styrelsen och verkställande direktören.

Närvaro styrelse- och utskottsmöten 2014

Namn	Styrelsefunktion	Styrelse- sammanträden ¹	Revisions- utskott ²	Ersättnings- utskott ²	Ev del av år
Cecilia Schelin Seidegård ³	Ordförande	2/2		3/3	Avgick vid årsstämman
Kenneth Bengtsson ³	Ordförande	6/6		5/5	Tillträdde vid årsstämman
Kerstin Wigzell ^{4,6}	Vice ordförande	8/8	4/5	8/8	
Sven Andréasson	Ledamot	2/2			Avgick vid årsstämman
Johan Gernandt	Ledamot	2/2			Avgick vid årsstämman
Carl B Hamilton	Ledamot	6/8			
Thord Andersson ⁶	Ledamot	8/8	5/5		
Mona Sahlin	Ledamot	6/8			
Crister Fritzon ⁵	Ledamot	6/8	5/5		
Pia Fagerström	Ledamot	6/6			Tillträdde vid årsstämman
Viveca Bergstedt Sten	Ledamot	5/6			Tillträdde vid årsstämman
Håkan Leifman	Ledamot	6/6			Tillträdde vid årsstämman

Anna Holgersson	Arbetstagarrepresentant (ledamot)	6/6	Avgick 30/9
Berit Morén	Arbetstagarrepresentant (ledamot)	7/8	
Karin Larsson	Arbetstagarrepresentant (suppleant)	7/8	
Jenny Svensson	Arbetstagarrepresentant (suppleant)	6/8	

1 Under 2014 har åtta ordinarie styrelsesammanträden hållits.

2 Under 2014 har fem sammanträden hållits i revisionsutskottet och åtta i ersättningsutskottet.

3 Ordförande i ersättningsutskottet.

4 Ledamot i ersättningsutskottet.

5 Ordförande i revisionsutskottet.

6 Ledamot i revisionsutskottet.

Revisionsutskottet

Sammansättning

Revisionsutskottet bestod under 2014 av styrelseledamöterna Crister Fritzson (ordförande i utskottet), Kerstin Wigzell och Thord Andersson. Ingen av ledamöterna i utskottet ingår i företagsledningen. Systembolagets verkställande direktör, ekonomidirektör och chefsjurist tillika sekreterare i utskottet deltar vid revisionsutskottets sammanträden, liksom vid behov företags revisor.

Ansvar

Revisionsutskottet är ett beredningsorgan för styrelsen och övertar eller påverkar inte styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt. Utskottets arbete minskar inte heller kravet på revisorns kommunikation till styrelsen som helhet. Utskottet bereder styrelsens arbete med att kvalitetssäkra Systembolagets finansiella och operationella rapportering.

Utskottet ska övervaka den finansiella rapporteringen och effektiviteten i Systembolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Utskottet har också till uppgift att hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen samt att granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller företaget andra tjänster än revisionstjänster.

Arbetet 2014

Under året höll revisionsutskottet fem sammanträden. Uppföljning av den ekonomiska utvecklingen och av ett antal strategiska nyckeltal för verksamheten gjordes löpande. Systembolagets revisorer föredrog väsentliga redovisnings- och revisionsfrågor samt interna kontroll- och processfrågor. Vidare behandlade utskottet frågor avseende bland annat internrevision, riskanalys, väsentliga hållbarhetsområden, GRI-indikatorer, revidering av ägaranvisningen och Systembolagets ekonomiska mål, policyer, ansvarsredovisningen och ny pensionslösning. Utskottets ordförande informerade löpande styrelsen om utskottets arbete.

Ersättningsutskottet

Sammansättning

Ersättningsutskottet består av två ledamöter. Utskottets ledamöter har sedan det konstituerande styrelsemötet i april 2014 varit styrelsens ordförande Kenneth Bengtsson och Kerstin Wigzell. Ingen av ledamöterna i utskottet ingår i företagsledningen. Systembolagets verkställande direktör deltar vid utskottets möten och HR-direktören deltar vid behov.

Ansvar

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Utskottet får inom ramen för av årsstämman fastställda riktlinjer självständigt förhandla med verkställande direktören och vice verkställande direktörerna om ersättning och övriga anställningsvillkor. Det är dock styrelsen, som efter beredning av utskottet, beslutar i frågor rörande ersättning och andra anställningsvillkor för verkställande direktören och de två vice verkställande direktörerna.

Ersättningsutskottet äger även självständig rätt att tillsammans med verkställande direktören rekrytera och förhandla om ersättning och övriga anställningsvillkor avseende andra ledande befattningshavare än verkställande direktören och vice verkställande direktörerna. Beslut om anställningsavtal för ledande befattningshavare (undantaget verkställande direktören och vice verkställande direktörerna) fattas slutligen av ersättningsutskottet.

Arbetet 2014

Under året höll ersättningsutskottet åtta sammanträden. Utskottet har gjort en utvärdering av tillämpningen av gällande riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare och övriga anställda i Systembolaget och kunde konstatera att anställningsvillkoren i allt väsentligt följer riktlinjerna med undantag för pensionsplanen för delar av företagsledningen.

Granskning av pensionsvillkoren som genomfördes konstaterade att pensionsvillkoren för några i företagsledningen på smärre sätt skulle kunna anses avvika från riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare. Pensionsplanen kommer därför att ses över i samband med övergång från PA91 till ITP-planen. Utskottet har vidare tagit fram förslag till riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i Systembolaget AB samt bland annat behandlat frågor rörande lönerevision, pensioner, samt årlig uppdatering av vissa policyer.

Verkställande direktören och ledande befattningshavare

Den verkställande direktören ansvarar för den löpande förvaltningen av företaget och leder verksamheten enligt aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, statliga riktlinjer och ägaranvisning, Koden, bolagsordningen samt inom de ramar som styrelsen lagt fast bland annat i vd-instruktionen. Verkställande direktören tar i samråd med styrelseordföranden fram information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete och för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut, samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling.

Systembolagets lednings- och styrningsstruktur

Utöver den verkställande direktören består Systembolagets företagsledning av sju personer. Företagsledningen sammanträder regelbundet (varannan vecka) och arbetet leds av verkställande direktören, som i samråd med företagsledningen fattar beslut avseende den löpande verksamheten.

Verkställande direktörens och företagsledningens beslut utgår från styrelsens beslutade riktlinjer och anvisningar. På grundval av dessa upprättar verkställande direktören och företagsledningen bland annat underlag för övriga chefer inom Systembolaget. Dessa underlag anger ramarna för den löpande verksamheten och har formen av interna styrdokument som interna regler, riktlinjer, samt process- och informationsmodeller.

Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Systembolaget följer i allt väsentligt regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande med undantag för pensionsplanen. Vid granskning konstaterades att pensionsvillkoren för några i företagsledningen på smärre sätt skulle kunna anses avvika från riktlinjerna. Pensionsplanen kommer därför att ses över. Därtill följer Systembolaget Kodens normer om ersättningar till ledande befattningshavare enligt vilka företaget ska ha formaliserade och bekantgjorda processer för beslut om ersättningar till ledande befattningshavare. För fullständig information om riktlinjer och ersättningar.

Utvärdering av verkställande direktören

Styrelsen ska enligt Koden fortlöpande utvärdera den verkställande direktörens arbete. Under styrelseordförandens ledning genomfördes under hösten en utvärdering med hjälp av ett externt konsultföretag som inkluderade följande delar; måluppfyllelse, mediananalys, verkställande direktörens relationer i styrelsen och på ledningsnivå, arbetssätt och personliga egenskaper samt intervjuer. Av utvärderingen framgår att den verkställande direktören fungerar mycket väl, att styrelsen har mycket stort förtroende för den verkställande direktören, och att hon även har ett starkt stöd från företagsledningen.

Verkställande direktör: Magdalena Gerger

Magdalena Gerger tillträdde som verkställande direktör för Systembolaget i maj 2009. Hon har tidigare bland annat varit Vice president på Arla Foods, divisionschef inom Nestlé Ltd. samt marknadsdirektör på ICI Paints Ltd.



Född: 1964

Övriga uppdrag: Bland annat styrelseledamot i Investor AB, Husqvarna AB, IVA Ingenjörsvetenskapsakademien och Institutet för Näringslivsforskning.

Huvudsaklig utbildning: Civilekonom, MBA, Handelshögskolan Stockholm samt ledarskaps- och chefsutvecklingsutbildningar.

Oberoende: Verkställande direktör eller närstående saknar väsentlig aktiepost och delägarskap i bolag som Systembolaget har betydande affärsförbindelser med.

Hållbart företagande

Enligt statens ägarpolicy syftar statens bolagsstyrning till att de statligt ägda bolagen ska agera föredömligt inom området hållbart företagande. Hållbart företagande innefattar områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, anti-korruption och affärsetik samt jämställdhet och mångfald. Att agera föredömligt inom hållbart företagande innebär bland annat att agera transparent i frågor som rör väsentliga risker och möjligheter, föra en aktiv dialog med bolagets intressenter i samhället, samarbeta med andra bolag och relevanta organisationer, efterleva internationella riktlinjer på området samt integrera frågorna i sin affärsstrategi och fastställa strategiska hållbarhetsmål.

Extern revision

Revisorn ska enligt aktiebolagslagen granska Systembolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorn arbetar på uppdrag av, och rapporterar till, bolagsstämman och får inte låta sig styras av bolagsledningen eller styrelsen.

På årsstämman utsågs nuvarande revisionsbolaget Ernst & Young AB, med auktoriserade revisorn Åsa Lundvall som ansvarig revisor, att vara revisorer i Systembolaget för tiden till och med årsstämman 2015. Det beslutades också på årsstämman att ersättning ska utgå till Ernst & Young enligt särskild överenskommelse.

På årsstämman anmäldes att riksdagsstyrelsen enligt beslut den 26 mars 2014 utsett tre lekmannarevisorer, Christina Oskarsson, Maria Plass och Maria Lundquist Brömster, samt tre suppleanter, Johan Forssell, Lennart Pettersson och Christer Engelhardt, för Systembolaget för tiden fram till nästa årsstämma. Vidare anmäldes att Riksrevisionen beslutat att tidigare års beslut att inte förordna någon revisor eller revisorssuppleant i Systembolaget gäller även för perioden från årsstämman 2014 till och med årsstämman 2015. Christina Oskarsson avgick som lekmannarevisor i februari 2015. Riksdagsstyrelsen utsåg istället den 18 februari 2015 Jörgen Hellman till ny lekmannarevisor.

Intern kontroll

Grunden för Systembolagets interna kontroll är rutiner och kontrollaktiviteter i den dagliga verksamheten. Varje butik och enhet ansvarar för uppföljning och god intern kontroll för sin verksamhet. För att säkerställa kvalitet i administrationen finns manualer och beskrivningar för alla väsentliga rutiner.

Systembolaget har formaliserade processer för intern och extern rapportering. Styrelsen beslutar årligen om företagets riskapitet och fastställer en internrevisionsplan baserad på riskanalysen. Uppföljning av den interna riskhanteringen sker dels genom utförd granskning av en externt upphandlad internrevision och dels genom systematisk uppföljning av pågående riskåtgärder. Dessa rapporteras direkt till revisionsutskottet.

Granskningsområden under 2014 har varit resultatuppföljning, korruptionsrisker, HR-styrning och kontinuitetsplanering.

Inga allvarliga brister har identifierats. Resultatet av granskningarna rapporteras enligt plan till styrelse och företagsledning och de iakttagelser som har gjorts har värderats. Där det anses befogat har åtgärder vidtagits eller planerats att vidtas.

Beskrivning av intern kontroll avseende finansiell rapportering

Systembolaget har formaliserade processer för den finansiella rapporteringen samt för uppföljning. Processerna är viktiga för att säkerställa att företaget utvecklas i rätt riktning i förhållande till de mål och riktlinjer som styrelse och företagsledning fastställt. Målet för den interna rapporteringen är en ändamålsenlig, snabb och korrekt uppföljning och rapportering av hur verksamheten utvecklas gentemot uppsatt affärsplan och budget.

Rapportering av företagsutvecklingen sker regelbundet gentemot ett flertal interna intressegrupper.

Systembolagets externa rapportering syftar till att regelbundet rapportera om företagets utveckling gentemot externa intressentgrupper. Rapporteringen följer gällande lagar och de krav som ställs av ägaren.

Basen för den interna kontrollen är den så kallade kontrollmiljön. Den innefattar den kultur som styrelsen och företagsledningen kommunicerar och verkar utifrån. En god kontrollmiljö skapar struktur för övriga komponenter i processen, som riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Riskbedömning

Bedömning av risk för felaktigheter i den finansiella rapporteringen görs dels av styrelse och företagsledning, dels i den dagliga verksamheten.

Dessutom påverkas bedömningen av risk i den finansiella rapporteringen av den allmänna kontrollmiljön inom Systembolaget. En finansiell riskanalys har genomförts under 2014. I riskanalysen bedömdes varje post i balans- och resultaträkningen utifrån specifika kriterier: materialitet, komplexitet i värderingen, felhistorik samt bedrägeririsk.

Tre väsentliga riskområden identifierades:

- Varulager – risker har identifierats relaterade till dels lager hos ombud och hemleverans, och dels bristande kontroller för internleveranser.
- Övriga externa försäljnings- och administrationskostnader – risker har identifierats relaterade till dels viss felhistorik och dels till bristande kontrollaktiviteter.
- Leverantörsskulder – viss felhistorik och risk för bedrägerier.

Kontrollaktiviteter

Riskerna hanteras via företagets kontrollstrukturer, som finns dokumenterade i process- och rutinbeskrivningar. En viktig faktor är en strikt tillämpning av dualitetsprincipen, vilken innebär att ingen person ensam ska handlägga ett ärende genom hela behandlingskedjan samt att två av varandra oberoende institut används vid värdering av finansiella tillgångar.

Information och kommunikation

Stor vikt har lagts vid att implementera och kvalitetssäkra internkommunikationsprocessen, för att säkerställa att information sprids på ett strukturerat sätt inom hela organisationen. Den etablerade informations- och kommunikationsstrukturen ska främja en fullständig och korrekt finansiell rapportering. Styrande dokument i form av interna policyer, interna regler och arbetsrutiner avseende den finansiella rapporteringen är kända för berörd personal och finns tillgängliga på Systembolagets intranät.

Uppföljning

Företagsledningen och styrelsen får löpande rapportering om hur verksamheten utvecklas i förhållande till affärsplan, budget och fastlagda mål. Styrelsen följer regelbundet upp resultatet av de fastlagda internrevisionspunkterna.

Ekonomi & Administrationsavdelningen följer löpande upp de administrativa processerna, bland annat kring moms- och skatteredovisning, intern och extern representation samt attest- och delegationsordningen.

Även uppföljning av den finansiella rapporteringen sker löpande. Styrelsens ordförande träffar de externa revisorerna vid slutrevision samt vid behov. Hela styrelsen träffar revisorerna vid det styrelsemöte som behandlar årsboksutet samt vid årsstämman.

Styrelse

Styrelse

Styrelse

Systembolaget AB:s styrelse består av ^{nio} åtta ledamöter samt två ordinarie personalrepresentanter jämte två suppleanter till dessa.

Ledamöter



Kenneth Bengtsson

Ordförande

Född: 1961.

Huvudsaklig utbildning: Gymnasieekonom samt en lång rad av internutbildningar inom ICA-systemet.

Övriga uppdrag: Ordförande i Ahlsell AB, Clas Ohlson, Ersta diakoni, Eurocommerce, Soumen Lähikauppa OY, Ung företagsamhet och World Childhood Foundation. Ledamot i Mekonomen AB och Herenco.

Invalid: 2014

Tidigare uppdrag: VD och koncernchef för ICA AB 2001–2012, styrelseordförande Svenskt Näringsliv 2010–2013 och styrelseordförande Svensk Handel 2005–2010.

Oberoende: Ordföranden bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Thord Andersson

Född: 1961.

Huvudsaklig utbildning: Samhällsvetarlinjen Örebro Universitet och marknadsekonom vid IHM, Göteborg.

Övriga uppdrag: Företagskonsult med eget företag samt projektledare inom Handelskammaren Mälardalen.

Invalid: 2011

Tidigare uppdrag: VD Apel AB, Enhetschef på Regionförbundet Örebro med ansvar för näringsliv och infrastruktur. Informationschef vid E.ON Sverige. Marknadschef inom Capiokoncernen med huvudinriktning privatvård. Styrelseordförande i Inkubera AB och styrelseledamot i ALMI Invest Östra Mellansverige AB samt SKB, Svensk kärnbränsle AB.

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Pia Fagerström

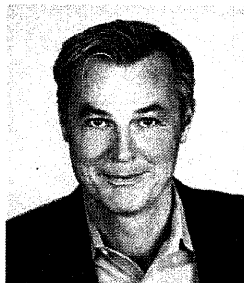
Född: 1966.

Huvudsaklig utbildning: Fil mag nationalekonomi.

Övriga uppdrag: Kansliråd Socialdepartementet.

Invalid: 2014

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Crister Fritzson

Född: 1961.

Huvudsaklig utbildning: Marknadsekonom.

Övriga uppdrag: VD i SJ AB, ledamot i Net Insight, ledamot i Samtrafiken och ledamot i Linkon

Invalid: 2012

Tidigare uppdrag: Koncernchef och VD i Teracom Group. Styrelseordförande i MTB och Teracom Components. Styrelseordförande i Plus-TV Finland, Boxer Danmark och BSD Denmark.

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Carl B Hamilton

Född: 1946.

Utbildning: Fil dr i nationalekonomi.

Övriga uppdrag: Riksbanksfullmäktig (suppl). Ledamot av folkpartiets partistyrelse.

Invalid: 2007

Tidigare uppdrag: Statssekreterare i finansdepartementet, riksdagsledamot 1991–93 och 1997–98, 2006–2014, särskild utredare. Chefsekonom Handelsbanken 1995–1999. Professor vid Stockholms universitet och Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Håkan Leifman

Född: 1963.

Huvudsaklig utbildning: Fil dr i sociologi, Stockholms universitet 1998.

Övriga uppdrag: Direktör Centraförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning, ledamot SAD (svenska föreningen för alkohol- och drogforskning), Svenska Spels vetenskapliga råd, SiS insynsråd och regeringens ANDT-råd.

Invald: 2014

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Mona Sahlin

Född: 1957.

Huvudsaklig utbildning: Studentexamen Södra Latin.

Övriga uppdrag: Ledamot i stiftelsen EXPO.

Invald: 2012

Tidigare uppdrag: Partiordförande för socialdemokraterna, riksdagsledamot, statsråd i Näringsdepartementet, Justitiedepartementet och Miljö- och samhällsbyggnadsdepartementet. Ledamot i Riksidrottsförbundet.

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Viveca Bergstedt Sten

Född: 1959.

Huvudsaklig utbildning: Jur kand Stockholms universitet (1986), Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm (1986).

Övriga uppdrag: Författare och föreläsare. Styrelseledamot i Röda Korsets Center för torterade flyktingar, Börjessons Bil och Eknö Hemman samt Expert i Vinge Advokatbyrå Expert Panel.

Tidigare uppdrag: Chefsjurist & Corporate Secretary PostNord AB, chefsjurist & Corporate Secretary Posten AB, chefsjurist LetsBuyit Com, chefsjurist Amadeus Scandinavia (då SMART AB) samt Corporate Legal Counsel SAS. Styrelseledamot i Svensk Kassaservice AB, Strålfors AB och Post Danmark A/S.

Invald: 2014

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.



Kerstin Wigzell

Född: 1945.

Huvudsaklig utbildning: Beteende- och samhällsvetenskap.

Övriga uppdrag: Vice ordförande Pensionsmyndighetens styrelse. Ledamot i styrelsen Linköpings universitet samt Rikspolisstyrelsens Etiska Råd. Ledamot Pressens Opinionsnämnd (tom juni 2014).

Invalid: 2009

Tidigare uppdrag: Generaldirektör Ungdomsstyrelsen och Socialstyrelsen, överdirektör Riksförsäkringsverket. Särskild utredare vid Regeringskansliet. Styrelseordförande Teaterhögskolan, Dramatiska Högskolan samt Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap. Vice ordförande Systembolagets styrelse samt Myndigheten för vårdanalys. Ledamot WHO:s styrelse, Socialvetenskapliga forskningsrådet samt Statens medicinsk-etiska råd.

Oberoende: Ledamoten bedöms av ägaren vara oberoende i förhållande till företaget och företagsledningen.

Arbetstagarrepresentanter



Karin Larsson

Född: 1958.

Huvudsaklig utbildning: Yrkesinriktade gymnasieutbildningar inom vården, vårdbiträde, arbetsterapibiträde och fotterapeut.

Övriga uppdrag: Anställd försäljare sedan 1989. Ledamot i Systembolagets Personalförening, ordförande i försäljarklubben Jönköping, ledamot i pensionsstiftelsen, samordnande arbetsmiljöombud (SAMO) för Systembolaget.

Utsedd: 2012



Berit Morén

Född: 1957.

Huvudsaklig utbildning: Tvåårigt gymnasium, undersköterska.

Övriga uppdrag: Anställd sedan 1979 och sedan 2002 butikschef. Personal- och Samrådskontakt. Ordförande i chefsklubben Stockholm.

Utsedd: 2011



Jenny Svensson

Född: 1974.

Huvudsaklig utbildning: Hotell- och restaurangutbildad samt en diplomering till kock.

Övriga uppdrag: Anställd sedan 1997 i olika roller inom Systembolaget. Har sedan 2005 varit butikschef. Ordförande i Skövde chefsklubb och sitter med i den centrala lönegruppen.

Utsedd: 2013

Företagsledning

Företagsledning

Företagsledning



Magdalena Gerger

Verkställande direktör

Född: 1964

Anställd: 2009

Utbildning och tidigare erfarenhet: Civilekonom och MBA, Handelshögskolan Stockholm

Magdalena har tidigare varit marknadsdirektör på Arla Foods, divisionschef inom Nestlé Ltd. samt marknadsdirektör på ICI Paints Ltd.



Marie Nygren

Vice vd, Kommunikations- och inköpsdirektör

Född: 1965

Anställd: 2007

Utbildning och tidigare erfarenhet: Civilekonom

Marie har tidigare varit vd på Adara (dotterbolag till Apoteket AB), kategoriområdeschef Specialvaror och kategoriområdeschef Food Coop Sverige AB, vd Stor & Liten AB.



Mikael Wallteg

Vice vd och Försäljningsdirektör

Född: 1957

Anställd: 2001

Utbildning och tidigare erfarenhet: Internt utbildad på exekutiv nivå

Mikael har tidigare bland annat varit försäljningschef på Coop Konsum Sverige samt regionchef Coop Konsum Stockholm.



Mattias Forsberg

IT-direktör

Född: 1972

Anställd: 2011

Utbildning och tidigare erfarenhet: Civilekonom och civilingenjör

Mattias har tidigare varit managementkonsult och senior manager på Accenture, närmast IT-direktör på B&B Tools.



Tobias Frohm

Personaldirektör

Född: 1965

Anställd: 2011

Utbildning och tidigare erfarenhet: Personalvetare

Tobias har tidigare arbetat som HR-direktör på Lernia AB, HR Lead Sweden på Accenture samt chef för Consultus Leadership Partner AB.



Charlotte Hansson

Ekonomidirektör

Född: 1969

Anställd: 2015

Utbildning och tidigare erfarenhet: Magisterexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

Charlotte kommer närmast från tjänsten som ekonomi- och finansdirektör på Cision AB. Tidigare var hon ekonomi- och finansdirektör på serviceföretaget Addici AB och har arbetat inom Modern Times Group (MTG) i olika positioner.



Malin Sandquist

Chefsjurist

Född: 1972

Anställd: 2012

Utbildning och tidigare erfarenhet: Jur kand

Malin har tidigare arbetat som advokat, närmast som delägare på Advokatfirman Hammarskiöld & Co.

Tioårsöversikt

Tioårsöversikt

Tioårsöversikt

74% i opinionsindex 2014,
det högsta årsresultatet någonsin

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Resultat (MSEK)									
Nettoomsättning (inklusive alkoholskatt)	26 431	25 709	25 099	24 416	24 111	23 360	21 296	20 211	19 035
Omsättning (exklusive alkoholskatt)	15 901	15 589	15 003	14 368	14 004	13 337	11 905	11 143	10 345
Bruttoresultat	3 382	3 303	3 201	3 115	3 051	2 961	2 699	2 567	2 525
Rörelseresultat	370	168	270	159	339	424	9	83	298
Finansnetto	56	208	58	119	-24	109	714	250	52
Resultat före skatt	324	317	248	278	315	533	723	333	352
Totalresultat för året	251	287	180	223	223	406	687	295	255

Finansiell ställning (MSEK)

Anläggningstillgångar	2 520	2 258	1 921	1 697	1 916	2 296	2 213	2 350	1 885
Omsättningstillgångar	3 236	3 205	3 222	3 339	3 257	2 823	2 398	2 458	2 616
Eget kapital	1 574	1 610	1 411	1 390	1 469	1 591	1 386	1 581	1 485
Skulder	4 182	3 853	3 732	3 646	3 704	3 528	3 225	3 227	3 016
Balansomsättning	5 756	5 463	5 143	5 036	5 173	5 119	4 611	4 808	4 501

Kassaflöden (MSEK)

Kassaflöde från den löpande verksamheten	632	456	574	343	537	762	184	779	476
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-416	-530	-318	138	-204	34	446	-501	-751
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-287	-90	-159	-332	-345	-201	-868	-210	-330
Årets kassaflöde	-71	-164	97	149	-12	595	-238	68	-605

Nyckeltal

Bruttomarginal inklusive alkoholskatt, %	12,8	12,8	12,8	12,8	12,7	12,7	12,7	12,7	13,3
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Bruttomarginal exklusive alkoholskatt, %	21,3	21,2	21,3	21,7	21,8	22,2	22,6	23,1	24,3
Rörelsemarginal inklusive alkoholskatt, %	1,4	0,7	1,1	0,7	1,4	1,8	0,0	0,4	1,6
Rörelsemarginal exklusive alkoholskatt, %	2,3	1,1	1,8	1,1	2,4	3,2	0,1	0,7	2,5
Avkastning på eget kapital, %	14,4	18,0	12,6	15,6	14,6	27,3	46,3	19,2	17,0
Avkastning på sysselsatt kapital, %	24,5	24,1	23,0	20,0	24,9	35,9	48,9	21,8	23,2
Soliditet, %	30,6	31,5	28,6	27,6	28,4	31,1	30,1	32,9	33,1
Resultat per aktie före och efter utspädning, SEK	697	796	500	619	619	1 128	1 908	819	715
Eget kapital per aktie, SEK	4 372	4 472	3 919	3 861	4 081	4 419	3 850	4 392	4 136
Kassaflöde per aktie från den löpande verksamheten, SEK	1 756	1 267	1 594	953	1 492	2 117	511	2 164	1 322
Utdelning per aktie, SEK ¹	697	796	250	442	839	958	2 151	821	582
Arbetsproduktivitet	845	845	839	836	833	838	798	775	766
Lageromsättningshastighet, ggr	23,5	23,9	24,7	24,5	25,7	25,4	23,2	22,3	21,3
Varusvinn, MSEK	40	32	30	27	22	25	23	19	16
Svinn, %	1,8	1,6	1,5	1,4	1,2	1,3	1,3	1,3	1,1
Opinionsindex, %	74	72	71	68	66	66	64	61	57
Ålderskontroll, %	97	96	95	94	94	93	90	85	88
Medelantal anställda	3 347	3 280	3 172	3 192	3 127	3 043	3 013	2 834	2 842

1) 2014 års utdelning per aktie enligt styrelsens förslag

För fullständig tabell se bilaga 5

Kommentarer till tioårsöversikten

2014 – Systembolagets Pensionsstiftelse är överkonsoliderad varför årets kostnad för pensioner är betydligt lägre än 2013. Det är den viktigaste faktorn bakom en högre avkastning i jämförelse med målet.

2010 – Årets utdelning till ägaren uppgick till 135 procent av årets resultat.

2008 – Systembolaget sålde sitt dotterbolag Systembolaget Fastigheter AB och erhöll en utdelning på 600 miljoner kronor. Systembolaget beslutade om en extra utdelning till ägaren på 573 miljoner kronor.

2007 – Omsättningen inklusive alkoholskatt översteg för första gången 20 miljarder kronor.

2005 – Årets resultat på 635 miljoner kronor innehöll en återförd periodiseringsfond på 428 miljoner.

Finansiella rapporter

Resultaträkning

Resultaträkning

Resultaträkning

251 MSEK årets resultat

MSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning	2	26 431	25 709
Kostnad för sålda varor		-23 049	-22 406
Bruttoresultat		3 382	3 303
Försäljningskostnader	3, 4, 5	-2 449	-2 607
Administrationskostnader	3, 4, 5	-569	-542
Övriga rörelseintäkter	6	6	14

Övriga rörelsekostnader	7	0	0
Rörelseresultat	370	168	
Intäkter från andelar i koncernbolag	8	–	171
Intäkter från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	8	55	41
Ränteintäkter	8	2	5
Ränteintäkter från koncernbolag	8	0	0
Räntekostnader till koncernbolag	8	0	–1
Räntekostnader och liknande resultatposter	8	–1	–8
Resultat efter finansiella poster	426	376	
Periodiseringsfond	17	–102	–59
Resultat före skatt	324	317	
Skatt	9	–73	–30
Årets resultat	10	251	287

Rapport över totalresultat

Rapport över totalresultat

Rapport över totalresultat

MSEK	Not	2014	2013
Årets resultat	10	251	287
Övrigt totalresultat		–	–
Totalresultat för året		251	287

Resultat per aktie före och efter utspädning, SEK ¹	697	796
Antal aktier vid periodens slut	360 000	360 000
Genomsnittligt antal aktier under perioden	360 000	360 000
Total föreslagen utdelning, MSEK	251	287
Föreslagen utdelning per aktie, SEK	697	796
Under året beslutad och utbetald utdelning, MSEK	287	90

Minoritetsintresse saknas, vilket innebär att 100 procent av resultatet hänför sig till företagets aktieägare.

1) Systembolaget har inte några konvertibla instrument, optioner eller teckningsoptioner, vilket medför att ingen utspädningseffekt uppstår.

Balansräkning

Balansräkning

Balansräkning

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
IT-system	11	11	20

Summa immateriella anläggningstillgångar		11	20
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	12	34	36
Inventarier och installationer	12	513	649
Pågående nyanläggningar	12	79	45
Summa materiella anläggningstillgångar		626	730
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernbolag	10	0	0
Uppskjutna skattefordringar	9	23	27
Andra långfristiga värdepappersinnehav	13	1 848	1 470
Andra långfristiga fordringar	13	12	11
Summa finansiella anläggningstillgångar		1 883	1 508
Summa anläggningstillgångar		2 520	2 258
Omsättningstillgångar			
Varulager	14	1 085	987
Fordringar			
Kundfordringar		4	8
Skattefordringar		6	-
Fordringar hos koncernbolag		0	171
Övriga fordringar		28	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter, koncernbolag	10, 15	7	7
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	130	118
Summa fordringar		175	305
Kortfristiga placeringar	13	215	81
Kassa och bank	13	1 761	1 832
Summa omsättningstillgångar		3 236	3 205
SUMMA TILLGÅNGAR	10	5 756	5 463

Tillgångar

Under 2014 ökade de finansiella placeringar med totalt 512 MSEK och består till största delen av räntebärande obligationer med rörlig kupongränta.

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	<u>16</u>		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		360	360
Reservfond		72	72
Summa bundet eget kapital		432	432
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		891	891
Årets resultat		251	287
Summa fritt eget kapital		1 142	1 178
Summa eget kapital		1 574	1 610
Obeskattade reserver			
Periodiseringsfond	<u>17</u>	241	139
Summa obeskattade reserver		241	139
Avsättningar			
Avsatt till pension	<u>18</u>	7	7
Långfristiga avsättningar	<u>18, 19</u>	65	84

Kortfristig avsättning	18	4	2
Summa avsättningar		76	93

Långfristiga skulder

Långfristiga skulder till koncernbolag	10	58	31
Övriga skulder		20	24
Uppskjutna skatteskulder	9	4	1
Summa långfristiga skulder		82	56

Kortfristiga skulder

Leverantörsskulder		3 452	3 262
Skatteskulder		-	16
Kortfristiga skulder till koncernbolag	10	5	1
Övriga skulder		141	122
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	185	164
Summa kortfristiga skulder		3 783	3 565
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	10	5 756	5 463

POSTER INOM LINJEN**Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser**

Ställda panter	21	9	8
Eventualförpliktelser/ansvarsförbindelser	22	0	0

Eget kapital

Förändringen i eget kapital på totalt –36 MSEK utgörs av årets resultat på 251 MSEK reducerat med årets utdelning till ägaren på 287 MSEK. Soliditeten, som enligt ägaranvisningen ska uppgå till 20–30 procent, uppgick till 30,6 procent.

Avkastningen på justerat eget kapital uppgick till 14,4 procent. Ägarens mål uppgick till 8,7 procent.

Skulder

Under året har en avsättning till periodiseringsfond skett med 102 MSEK.

Leverantörsskulderna motsvarar 82,5 procent av Systembolagets totala skulder.

Förändring i eget kapital**Förändring i eget kapital****Förändring i eget kapital**

251 MSEK årets resultat

MSEK	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa resultateget kapital
Ingående balans 1 januari 2013	360	72	799	180	1 411
Överföring till fria reserver			180	–180	–
Fusionsresultat			2		2
Årets resultat				287	287
Utdelning till ägaren			–90		–90
Utgående balans 31 december 2013	360	72	891	287	1 610

Förändring i eget kapital 2014

Överföring till fria reserver			287	–287	–
-------------------------------	--	--	-----	------	---

Årets resultat				251	251
Utdelning till ägaren				-287	-287
Utgående balans 31 december 2014	360	72	891	251	1 574

2014 delade Systembolaget ut 100 procent av 2013 års resultat, totalt 287 MSEK. Förändringen i eget kapital under året består av årets resultat minus lämnad utdelning.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2014	2013
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		324	317
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivningar		243	267
Realisationsresultat		-4	-6
Övrigt		35	254
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		-98	-31
Förändring av fordringar		-36	-160
Förändring av skulder		229	33
Förändring av finansiella fordringar/skulder på dotterbolag		32	-131
Kassaflöde från den löpande verksamheten efter förändringar av rörelsekapital		725	543
Betald skatt		-93	-87
Kassaflöde från den löpande verksamheten		632	456
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-130	-105
Förvärv/försäljning av finansiella anläggningstillgångar		-457	-443
Erhållen utdelning från AB K14 Näckströmsgatan		171	-
Infusionerade medel från dotterbolag		-	18
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-416	-530
Finansieringsverksamheten			
Utdelning till ägaren		-287	-90
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-287	-90
Årets kassaflöde		-71	-164
Likvida medel vid årets början		1 832	1 996
Likvida medel vid årets slut	23	1 761	1 832

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Investeringar i materiella tillgångar avser främst ny- och ombyggnation av butiker. Fem nya butiker har etablerats under året. Av nettoförändringen i de finansiella anläggningstillgångarna avser -919 MSEK nyanskaffningar, 422 MSEK avyttringar samt 40 MSEK avser erhållen ränta. Systembolaget erhöll en utdelning på 171 MSEK från dotterbolaget AB K14 Näckströmsgatan som under 2013 avyttrade en fastighet i Jordbro.

Noter

Noter