



Ett liv i hälsa

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2016

Innehåll

- 3 Om Apoteket
- 8 2016 i korthet
- 10 Vd-ord
- 13 Affärsmodell
- 14 Omvärld och intressenter
- 18 Mål och strategier
- 22 Hälsa
- 26 Sortiment
- 29 Miljö
- 32 Medarbetare
- 36 Lönsamhet
- 38 Förvaltningsberättelse
- 47 Vinstdisposition
- 48 Bolagsstyrningsrapport
- 54 Finansiella rapporter
- 62 Noter
- 82 Underskrifter
- 83 Revisionsberättelse
- 87 Flerårsöversikt
- 88 Alternativa resultatmått
- 90 Redovisningsprinciper hållbarhetsredovisning
- 98 GRI-index
- 100 Styrelsen om hållbarhetsredovisningen
- 101 Revisors rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsredovisningen
- 102 Styrelse och revisor
- 104 Företagsledning
- 106 Definitioner och ordlista

Hållbart företagande

Apoteket driver verksamheten på ett sätt som skapar värde för intressenterna och bidrar till en hållbar utveckling. **Sidorna 13–19.**

Värdeskapande

Utifrån våra intressenters behov arbetar vi mål- inriktat inom de områden där företaget har störst påverkan; god kundhälsa, kvalitetssäkrat sortiment, minskad miljöpåverkan, motiverade medarbetare och långsiktig lönsamhet.

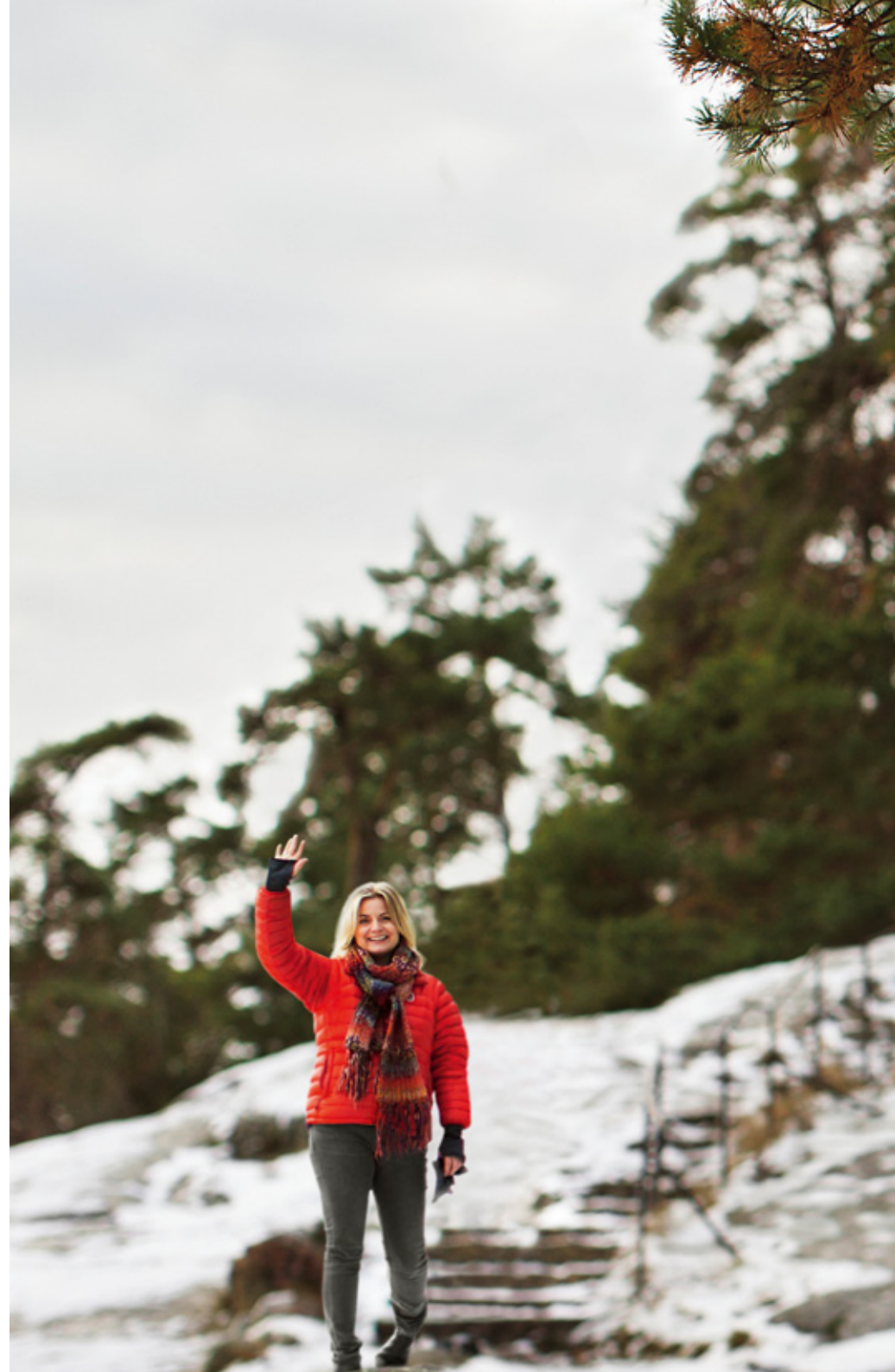
Sidorna 20–37.

Extern revision och granskning

Årsredovisningen på **sidorna 38–82** omfattas av revision, se revisionsberättelsen på **sidorna 83–86**. De uppgifter som hänvisas till i GRI-index på **sidorna 98–99** har varit föremål för översiktlig granskning, se revisors rapport på **sidan 101**.

OM REDOVISNINGEN

Apotekets års- och hållbarhetsredovisning 2016 presenterar året som gått utifrån vår affärsmodell för ett liv i hälsa. Apotekets ambition är att vara ett värdeskapande företag som tar hänsyn till människa och miljö i hela värdekedjan. Redovisningen innehåller finansiell och hållbarhetsrelaterad information som är väsentlig för Apotekets verksamhet och intressenter. Apoteket tillämpar Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version G4 Core. Redovisningen visar även hur vi stödjer FN:s initiativ Global Compacts tio principer kring mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupcion.



Hela Sveriges apotek

Apotekets vision är ett liv i hälsa. En god hälsa är grunden för att uppnå viktiga mål i livet. Vi utgår från kundernas behov och erbjuder ett brett utbud av läkemedel, noga utvalda apoteksprodukter och farmaceutiska tjänster till konsumenter och till vården.

Vi möter människor i olika situationer och på fler än 1000 platser, såväl i städer som på landsbygd. Vi delar även med oss av vår kunskap dygnet runt på [apoteket.se](https://www.apoteket.se) och i sociala medier.



Allt fler kunder väljer Apoteket ...

Under 2016 har allt fler kunder valt Apoteket för sina apoteksärenden. I undersökningar uppger kunderna att de uppskattar Apoteket främst för att medarbetarna är engagerade och ger bra råd och stöd samt att produkterna som säljs är kvalitetssäkrade.

Allt fler kunder väljer att e-handla läkemedel på apoteket.se och i Apotekets app. De kan hämta beställningen på ett apotek efter två timmar eller få hemleverans.

149 000

Varje dag har vi cirka 94 000 kundmöten i våra apotek och cirka 55 000 besökare på apoteket.se.



APOTEKETS KUNDLÖFTE:

Med djupast kunskap och högst kvalitet hittar vi hela tiden nya sätt att hjälpa dig. Genom hela livet.

Kunderna anger kvalitet, bekvämlighet och varor i lager som anledning till att de handlar på apoteket.se.

E-handelsförsäljningen ökade med 30 procent under 2016.

Nöjd kund-index för kunder som besökt någon av våra butiker är 84. Motsvarande för e-handelskunder är 83.

33%

Apoteket har högst marknadsandel sett till omsättning på apoteksmarknaden när det gäller försäljning till konsumenter.

... tack vare vår djupa kunskap om läkemedel och hälsa ...

Läkemedel som används på rätt sätt botar och lindrar sjukdom samt förlänger våra liv. Apotekets medarbetare har den kunskap som krävs för att få människors förtroende i viktiga samtal om läkemedelsbehandling och levnadsvanor.

Vi kombinerar vår långa erfarenhet av apoteksverksamhet med en vilja att hela tiden utveckla nya sätt att möta kundernas behov.

Vi gör det enklare att må bra.

Våra medarbetare har ständig tillgång till kompetensutveckling inom specifika terapiområden samt till nyheter om farmaceutisk utveckling och läkemedel.

... samt noga utvalda produkter.

Apoteket har ett brett sortiment av noga utvalda apoteksprodukter, såväl externa varumärken som egna. Produkter som inte är läkemedel har genomgått vår omfattande kvalitetskontroll.

Vi följer forskning om ingredienser och väljer bort produkter med tveksamt innehåll, till exempel cykliska silikoner, katon och formaldehydavgivare.



Många nya apoteksprodukter har tagits in i sortimentet under året, bland annat flera ekologiska serier för hudvård.



Vi säljer alla läkemedel som är godkända av Läkemedelsverket. Vi samarbetar med tillverkare, myndigheter och vården för att dessa läkemedel ska produceras, användas och destrueras på ett hållbart sätt för både människor och miljö.

2016 i korthet



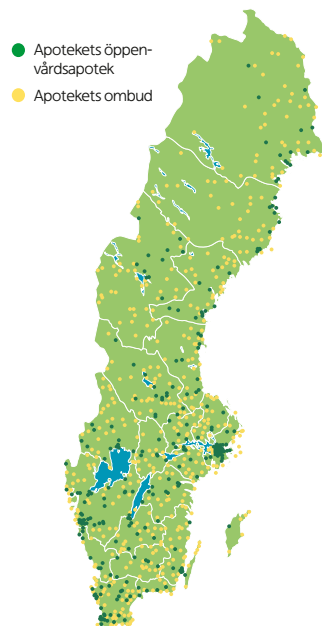
Nya och moderna apotek

Under året öppnar vi 13 nya apotek, förvärvar 8, säljer 4 och stänger 2 apotek. Utöver det förnyar vi inredning och utseende i 45 apotek – allt för att göra det enklare för kunderna att handla läkemedel och för att inspirera till ett liv i hälsa.



Praktik och språkträning

Cirka 90 personer med utländsk apotekarexamen som nyligen kommit till Sverige erbjuds praktik och språkträning i verksamheten som stöd på vägen mot en svensk yrkeslegitimation.



Vi finns i hela landet

Apoteket driver verksamhet på 387 apotek och via 643 apoteksombud och finns därmed på fler än 1000 platser över hela landet. Vi finns även på ett stort antal av sjukhusens vårdavdelningar.

Gratis medicin till barn

Efter en lagändring 1 januari 2016 blir alla receptförskrivna läkemedel som omfattas av läkemedelsförmånen kostnadsfria för barn under 18 år.

Allt fler överblivna läkemedel lämnas in

136 000 kundklubsmedlemmar lämnar in överblivna läkemedel på våra apotek, en ökning med 39 procent jämfört med föregående år. Som tack får de miljöbonus i form av kundklubs-poäng. Apoteket skickar 400 ton kasserade läkemedel för destruktions.

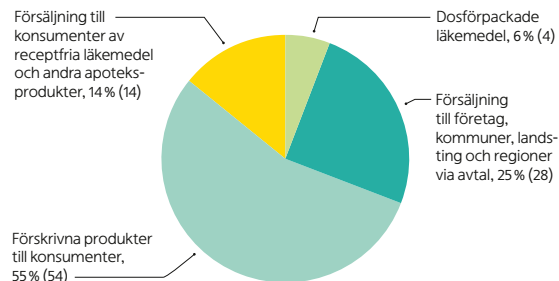
Nya produkter och tjänster



- Flera nya funktioner i **Apotekets app**, exempelvis möjlighet att handla mediciner till andra med fullmakt.
- **Expressutlämning av e-handlade läkemedel** på alla våra apotek. Kunden beställer digitalt och hämtar på apotek efter två timmar.
- Flera nya hår- och hudvårdsprodukter, bland annat **Apoliva Cleansing**, en oparfymrad rengöringsserie för ansiktet.



APOTEKETS FÖRSÄLJNING, TOTALT



NYCKELTAL

	2016	2015
Nettoomsättning, mnkr	20 325	19 599
Rörelseresultat, mnkr	687	469
Rörelsemarginal, %	3,4	2,4
Resultat efter skatt, mnkr	637	458
Resultat per aktie, kr	3 642	2 615
Operativt kassaflöde, mnkr	-152	129
Nettolåneskuld/fordran, mnkr	895	-357
Skuldsättningsgrad, %	54	neg.
Räntabilitet på eget kapital, %	14,8	9,2
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	29,6	22,7
Medelantal anställda	3 235	3 318
Motiverade medarbetare, %	78/75	77
Andel kunder som lämnar in överblivna läkemedel till apotek, %	45	54
Leverantörer som accepterar uppförandekod, % *	79	89
Nöjd kund-index på apotek, NKI	84	85

* Avser Apotekets största leverantörer av receptfria läkemedel och andra apoteksprodukter



Sveriges mest hållbara företag

10 000 konsumenter röstar fram Apoteket till Sveriges mest hållbara varumärke 2016 i undersökningen Sustainable Brand Index.

Kundmöte på flera språk

Många kunder uppskattar möjligheten att få hjälp på andra språk än svenska. Våra medarbetare kommer från 88 olika länder och talar tillsammans 55 språk.

84

Årets kundundersökning genomförs på 300 av våra apotek. Nöjd kund-index, NKI, är 84.

Maghälsan i fokus

Apotekets hälsorapport visar att sju av tio personer upplever att de har obalans i magen. I olika kanaler ger Apoteket råd vid magbesvär och tips på livsstilsförändringar som kan bidra till en långsiktigt bättre maghälsa.



Digitala rådgivningsfilmer

För att svara på vanliga kundfrågor och dela med oss av vår kunskap publicerar vi korta rådgivningsfilmer på Instagram och Facebook som under årets ses av 3,4 miljoner personer. De mest populära filmerna handlar om vardagsbesvär, till exempel mjäll, löss och hur du undviker att bli förkyld.

Nya dos- och landstingsavtal

Region Gävleborg skriver avtal med Apoteket om leveranser av läkemedel och beredning av cytostatika till regionens sjukvård. Region Östergötland och Norra sjukvårdsregionen (Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland och Jämtland) förlänger avtal kring läkemedelsleveranser till sjukvården. Landstingen i Kalmar, Kronoberg, Blekinge, Östergötland och Jönköping förlänger avtal om dosförpackade läkemedel till och med maj 2017.

Ett framgångsrikt år för Apoteket

Apotekets försäljning har utvecklats positivt under året och antalet kunder har ökat både på våra apotek och i vår e-handel. Jag kan glädjande konstatera att resultatet nu ligger på en nivå som ger oss ännu bättre möjligheter att satsa på våra kunderbjudanden i form av fler butiker, utveckling av sortimentet samt fler digitala tjänster.

Tack vare vår djupa kunskap om hälsa och läkemedel kan vi dessutom göra viktiga insatser i samhället för en mer jämlik hälsa och bättre läkemedelsbehandling.

Nettoomsättningen 2016 uppgick till 20 325 miljoner kronor, en ökning med 3,7 procent jämfört med föregående år. Vi har samtidigt effektiviserat vårt arbetssätt och sänkt kostnaderna, bland annat genom förnyelse av vår IT-plattform och minskning av resurser på centrala enheter. Rörelseresultatet ökade med 46 procent till 687 miljoner kronor och rörelsemarginalen steg till 3,4 procent. Vi har därmed överträffat vårt långsiktiga mål på 3 procents rörelsemarginal.

KUNDERNA VÄLJER

Kunderna blir allt mer flexibla med när, var och hur de handlar. Det sporrar oss att ständigt utveckla våra kundmöten. Under året moderniserade vi ett 45-tal apotek och öppnade 13 nya apotek. Vi fortsatte även att utveckla våra digitala tjänster. E-handelsförsäljningen via apoteket.se och Apotekets app ökade med 30 procent.

Tillsammans med samarbetspartners tog vi fram en rad nya hälsotjänster.



Många kunder uppskattade till exempel vaccinationer på apotek, digital hudvårdsrådgivning och blodtrycksmätningar som komplement till sina digitala läkarmöten.

ETT LIV I HÄLSA

Apotekets vision är ett liv i hälsa och vi vill bidra till en hållbar utveckling i samhället. Vår strategi är att förbättra vår förmåga att svara på kundernas behov och samtidigt ha en långsiktig lönsamhet. Vi fokuserar på områden som hälsa, sortiment, miljö och medarbetare där vi kan förändra och påverka i stor utsträckning.

Grunden för vårt hållbarhetsarbete är FN Global Compacts tio principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupcion. Apoteket stödjer dessa principer sedan 2010 och avser att göra så även framöver.

Vårt hållbarhetsarbete bidrar även till FN:s globala mål, framför allt mål nr 3, hälsa och välbefinnande, och nr 12, hållbar konsumtion och produktion.



FOKUS PÅ LÄKEMEDEL OCH FOLKHÄLSA

Apoteket vill bidra till en bättre läkemedelsbehandling och samtidigt stödja människor i deras strävan efter en bättre hälsa. En utmaning i samhället är att ge hela befolkningen tillgång till de läkemedel de behöver och säkerställa en effektiv läkemedelsbehandling. En annan utmaning är att minimera mängden läkemedelsrester i vår miljö.

Vi har under året tagit initiativ till en ökad dialog i samhället för att minska slarvet med läkemedel och minska folkhälsoklyftorna. Fördjupade rådgivningssamtal på apotek med utvalda kundgrupper samt förebyggande åtgärder för att minska felmedicinering av äldre personer är exempel på andra aktiviteter vi genomfört under året.

”Vi vill fortsätta att driva en hållbar verksamhet, både för våra kunders och våra medarbetares skull men även med hänsyn till samhället i övrigt och vår gemensamma miljö.”

Sustainable Brand Index. Det är en utmärkelse som vi är mycket glada och stolta över. Vi vill fortsätta att driva en hållbar verksamhet, både för våra kunders och våra medarbetares skull men även med hänsyn till samhället i övrigt och vår gemensamma miljö.

MINSKAD MILJÖBELASTNING

Vår främsta uppgift är att stödja och bidra till en bra läkemedelsbehandling. Därutöver fokuserar vi på tre områden för en minskad miljöbelastning; insamling av överblivna läkemedel, miljökontroll av ingredienser i apoteksprodukter och lägre koldioxidutsläpp genom mer miljövänliga och effektiva transportlösningar.

SVERIGES MEST HÅLLBARA FÖRETAG

Sveriges konsumenter utsåg Apoteket till Sveriges mest hållbara varumärke 2016 i undersökningen

VÄLKOMNAR UTLÄNDSKA FARMACEUTER

Idag är det hård konkurrens om farmaceuterna på apoteksmarknaden och på vissa orter kan det påverka möjligheterna att hålla apotek öppna eller öppna fler apotek. De utländska apotekare som de senaste åren har kommit till Sverige är ett välkommet tillskott på flera sätt. Deras erfarenhet, yrkes- och språkkunskaper bidrar till vår interna mångfald och gör också att vi bättre kan möta våra kunders olika behov. Under året har vi erbjudit språkpraktik till ett stort antal utländska apotekare som väntar på att få sin examen godkänd i Sverige. Vi erbjuder även yrkespraktik för studenter från de svenska farmaceututbildningarna.

LÄKEMEDEL TILL SJUKVÅRDEN

I februari tog vi över avtalet om leveranser av dosförpackade läkemedel till 40 000 kunder i Västra Götalandsregionen och Region Halland. I samband med det invigdes den nya anläggningen i Örebro där vi nu samlar dosproduktionen. Vi vann även upphandlingen av läkemedelsleveranser och beredning av cancermedicin till sjukvården i Region Gävleborg. Dessutom förlängde flera landsting sina avtal med Apoteket om dosförpackade läkemedel och läkemedelsleveranser till sjukvården. Vårdmarknaden är i stor förändring och det kräver nya arbetssätt. Vi förändrade vår organisation under året och fortsätter vidareutveckla vår affärsmodell för att vinna nya affärer.

MEDARBETARNAS MOTIVATION OCH HÄLSA

En god hälsa är en prioriterad fråga i Apoteket, för såväl kunderna som för medarbetarna. Årets medarbetarundersökningar visar att andelen motive-

”... vi kommer att öka förnyelsetakten för att kunderna ska få tillgång till fler och moderna apotek, ett bredare sortiment av apoteksprodukter och nya digitala tjänster.”

rade medarbetare varierade under året. Samtidigt ökade sjukfrånvaron.

De ökade sjuktalen, som vi under senare år sett även i samhället, är ett viktigt område att arbeta vidare med. Flera satsningar har påbörjats under året för att bryta trenden, bland annat förebyggande hälsoarbete, snabb rehabilitering och ledarskapsutveckling. Aktiviteter på dessa områden fortsätter under kommande år.

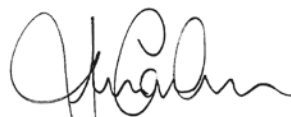
NU SER VI FRAM EMOT NYA UTMANINGAR

Apoteksmarknaden växer och samtidigt ökar konkurrensen. Vi strävar efter att ständigt förbättra oss och förenkla för våra kunder att må bra. Det innebär bland

annat att vi kommer att öka förnyelsetakten för att kunderna ska få tillgång till fler och moderna apotek, ett bredare sortiment av apoteksprodukter och nya digitala tjänster. Under 2017 tar vi dessutom nästa steg i vår insats för miljön när vi klimatkompenserar för våra leveranser.

Stärkta av kundernas uppskattning och 2016 års resultat ökar vi nu takten. Tack till alla kunder för ert förtroende och tack till alla medarbetare som varje dag gör det enklare för kunderna att må bra!

Solna i mars 2017



Ann Carlsson
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Apotekets affärsmodell

Apoteket erbjuder läkemedel, andra apoteksprodukter och tjänster till konsumenter och till vården. Vi för en löpande dialog med våra intressenter, utvecklar nya kunderbjudanden och bedriver vår verksamhet på ett hållbart sätt. Det är vårt recept för att skapa värde och verka för ett liv i hälsa.

Omvärld och intressenter

KUNDER

Apotekets kunder ställer krav på socialt och miljömässigt ansvarstagande. Konsumenter vill kunna handla läkemedel på ett enkelt sätt och få anpassade råd. Vårdgivare behöver effektiva lösningar för sin läkemedelslogistik.

MEDARBETARE

Kompetens och engagemang hos medarbetarna är förutsättningar för Apotekets utveckling. Medarbetarna behöver tillgång till väl fungerande IT-stöd, ständig kompetensutveckling och ett kvalitetssäkrat sortiment.

ÄGARE

Staten som ägare ställer krav på att Apoteket agerar föredömligt, tar hänsyn till hållbarhetsaspekter och är långsiktigt lönsamt.

SAMHÄLLE

Samhället är beroende av en väl fungerande apoteksverksamhet. För att leda utvecklingen på apoteksmarknaden krävs en god dialog med intressenter såsom vården, myndigheter, politiker, leverantörer och intresseorganisationer.

Hållbart företagande

Apoteket driver verksamheten på ett sätt som skapar värde för intressenterna och bidrar till en långsiktig hållbar utveckling. Det innebär att vi tar hänsyn till såväl sociala och miljömässiga som ekonomiska aspekter i utvecklingen av vår verksamhet. Läs mer på sidorna 22–37.



Värde – ett liv i hälsa

KUNDER

Apoteket hjälper kunder att må bättre genom rådgivning, läkemedel, andra apoteksprodukter och tjänster. Vi förser vården med logistiklösningar, specialtillverkade läkemedel, dosförpackade läkemedel och farmaceuttjänster.

MEDARBETARE

Med sin djupa kunskap om läkemedel och hälsa hjälper medarbetarna kunderna utifrån deras behov. Medarbetarna har hög motivation och stort engagemang i företagets utveckling. Den interna mångfalden leder till en större förståelse för kundernas behov.

ÄGARE

Apoteket arbetar för en god läkemedelsbehandling vilket besparar samhället stora kostnader för vård och bidrar till ökat välmående. Genom utdelningen till ägaren återgår en del av vinsten till samhället.

SAMHÄLLE

Apoteket driver tillsammans med vården, patientföreningar och andra intressenter viktiga samhällsfrågor som leder till bättre folkhälsa, hälsosamma levnadsvanor och minskad miljöpåverkan av läkemedel. Leverantörer bidrar till ett kvalitetssäkrat sortiment av apoteksprodukter. För miljöns skull samlar apoteken in överblivna läkemedel och skickar för destruktions.

Trender och omvärldsfaktorer

Utvecklingen i samhället och förändringar i omvärlden påverkar människors möjligheter att leva ett liv i hälsa. Genom ett större fokus på folkhälsan i Sverige och samarbeten med andra aktörer hanterar Apoteket de utmaningar och möjligheter som utvecklingen innebär.

Ojämlig hälsa och levnadsvanor

Sverige är ett av världens mest jämlika länder, men ändå finns betydande hälsoskillnader mellan olika samhällsgrupper och geografiska områden. Högutbildade lever idag sex år längre än lågutbildade och skillnaden ökar. De vanligaste dödsorsakerna bland personer i åldern 35–64 år är kopplade till socioekonomisk status.

Hälsointresset i samhället fortsätter. Många människor vill äta hälsosamt, träna mer och sova bättre. Flera mäter gärna sin hälsostatus med hjälp av aktivitetsarmband och appar. Samtidigt har många stillasittande jobb och den psykiska ohälsan ökar.



APOTEKETS AKTIVITETER

- Ökat fokus på rådgivning om läkemedel och levnadsvanor
- Samarbete med Rädda Barnen om hälsa på lika villkor i utsatta områden samt katastrofhjälp till flyktingar
- Vaccination på apotek

Ökad digitalisering och tillgänglighet

Allt fler företag och organisationer digitaliserar sin verksamhet för att möta kundernas förväntningar. Gränsen mellan e-handel och fysisk handel suddas ut och kunderna förväntar sig att bli bemötta på samma sätt i butik, på webben och i mobilen. Företag integrerar sina kanaler och arbetar enhetligt med service för att göra det enkelt för kunderna.

4,3

Försäljning av läkemedel och andra apoteksprodukter via e-handel ökar och utgör 4,3 procent av den totala försäljningen på apoteksmarknaden i Sverige.

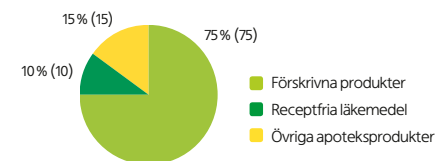
APOTEKETS AKTIVITETER

- Flera nya apotek och modernisering av befintliga
- Expressutlämning av läkemedel på alla apotek
- Hudvårdsrådgivning på apotek och via FaceTime och Skype
- Kunskaps- och rådgivningsfilmer i sociala medier
- Nya funktioner i Apotekets app

God läkemedelsbehandling allt viktigare

Läkemedel är den vanligaste behandlingsmetoden inom svensk sjukvård. Det kommer hela tiden nya och bättre läkemedel för sjukdomar och förstadier till sjukdomar som tidigare inte kunde behandlas. Det medför att många människor lever allt längre. Felaktig läkemedelsbehandling orsakar dock stora kostnader för samhället och utgör ett hot mot den enskildes hälsa.

Förskrivningen av läkemedel ökade under 2016 med 4,7 procent och den totala försäljningen var 30 miljarder kronor. Patienterna står själva för mindre än en tredjedel av totalkostnaden. Landsting och staten står för den återstående delen genom bland annat högkostnadsskyddet.



Apoteksaktörernas försäljning på konsumentmarknaden 2016, 40 miljarder kronor.
Källa: Sveriges Apoteksörening

APOTEKETS AKTIVITETER

- Motiverande kundsamtal för mer korrekt användning av läkemedel
- Samarbete med pensionärsorganisationer om äldres läkemedelsanvändning
- Tätare dialog med vårdgivare och läkemedelsindustrin för ökad patientsäkerhet och minskad miljöbelastning från läkemedel
- Ny produktionsanläggning för dosförpackade läkemedel

Krav på hållbar konsumtion och produktion

Fler kunder förväntar sig att företag i allt större utsträckning tar sitt ansvar och bidrar till en hållbar utveckling i samhället. FN:s 17 globala mål från 2015 och de svenska miljömålen behöver omsättas i praktisk handling. De statligt ägda företagen förväntas gå före och bidra till att realisera flera av målen. Andra aktuella frågor är resurseffektiv och cirkulär ekonomi samt nudging för att ändra beteende i önskvärd riktning.



APOTEKETS AKTIVITETER

- Utvecklad rådgivning om läkemedelsbehandling
- Samarbeten för minskad miljöpåverkan från läkemedel
- Förnyad miljöcertifiering ISO 14001
- Insamling av överblivna läkemedel
- Energikartläggning på apotek

APOTEKET GENOMFÖR AKTIVITETER FÖR ATT BIDRA TILL FN:S MÅL NR 3, 6, 8, 10, 12 OCH 13, MED FOKUS PÅ FÖLJANDE.



3 HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE

3.8 Åstadkomma allmän hälso- och sjukvård för alla,

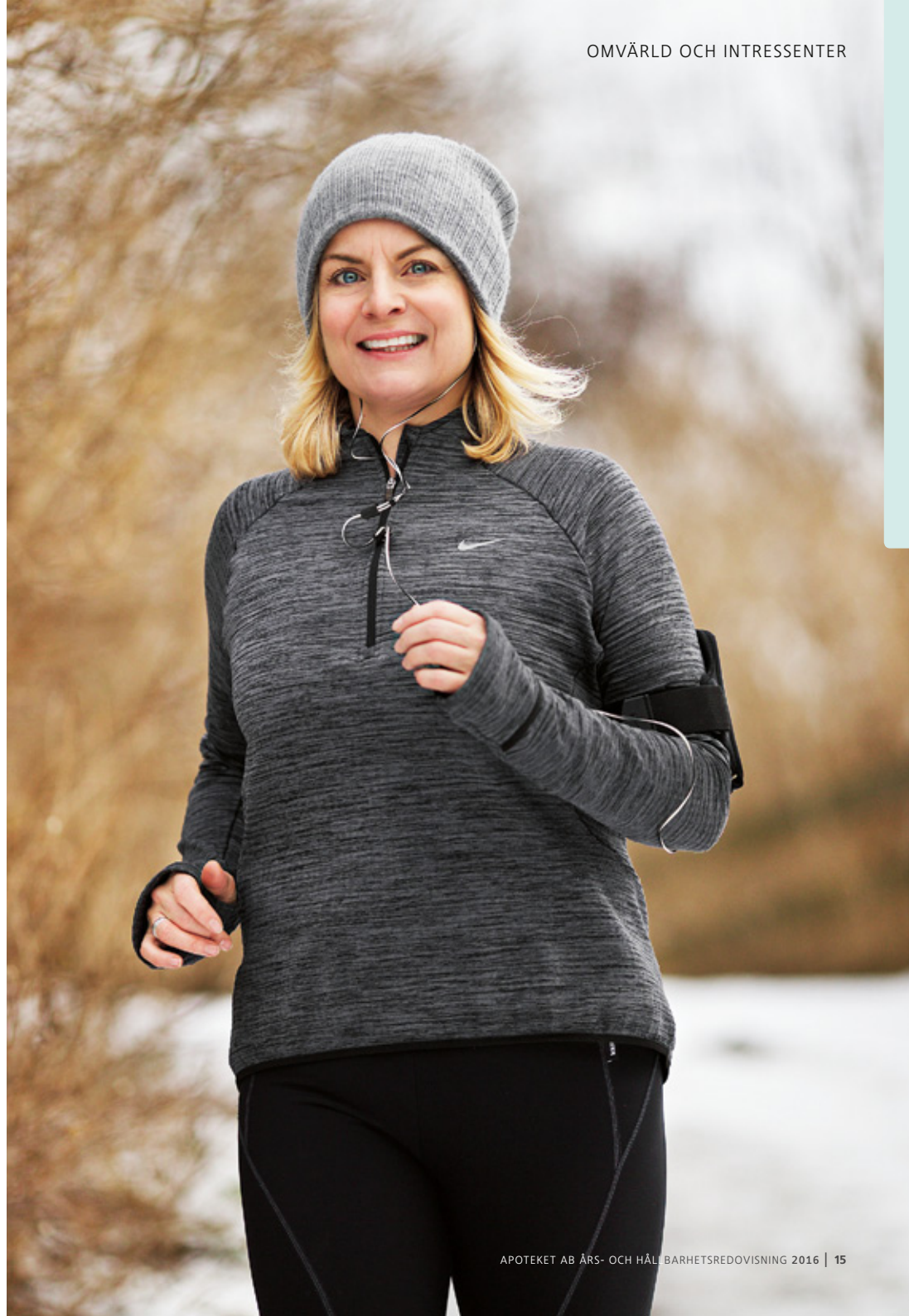
som även skyddar mot ekonomisk risk, tillgång till grundläggande hälso- och sjukvård av god kvalitet liksom tillgång till säkra, effektiva och ekonomiskt överkomliga grundläggande läkemedel och vaccin av god kvalitet.



12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION

12.4 Senast 2020 uppnå miljövänlig hantering av

kemikalier och alla typer av avfall under hela deras livscykel, i enlighet med överenskomna internationella ramverket, samt avsevärt minska utsläppen av dem i luft, vatten och mark i syfte att minimera deras negativa konsekvenser för människors hälsa och miljö.



Apotekets intressenter

Vi för en kontinuerlig dialog med Apotekets intressenter via olika forum. Resultatet omsätts i utveckling av verksamheten och sortimentet.

KUNDER

Apoteket vänder sig till både konsumenter och vårdgivare, två kundgrupper vars behov och förväntningar skiljer sig åt. Vi möter konsumenter på våra apotek, via vår kundservice eller vårt kundforum på apoteket.se. Dessutom gör vi kundundersökningar, samlar fokusgrupper och samarbetar med olika patientorganisationer. Vår dialog med vårdgivare sker vid upphandling och regelbundna avstämningsmöten men även i samarbeten kring hållbarhetsfrågor.

FRÅGOR I FOKUS

Konsumenter vill få sina läkemedel snabbt, enkelt och med anpassad rådgivning. De har förväntningar på hög tillgänglighet i olika kanaler samt ett brett och kvalitativt sortiment av apoteksprodukter och hälsotjänster.

Vårdgivare behöver effektiva lösningar för sin läkemedelslogistik till sjukhus och vårdhem. Allt fler kunder uttrycker intresse för och ställer krav på hållbart företagande.

MEDARBETARE

Medarbetare på apotek hjälper kunderna med läkemedel, andra apoteksprodukter och råd om hur de bör användas för bästa effekt. Deras djupa kunskap och engagemang samt en bra arbetsmiljö är förutsättningar för Apotekets utveckling. Medarbetare i stödfunktioner skapar förutsättningar för bra kundmöten genom effektiva IT-stöd och varuflöden samt stöd för kompetensutveckling. Dialogen med medarbetarna sker i flera kanaler: interna möten, utvecklingssamtal, medarbetarundersökningar, utbildningar och intranät.

FRÅGOR I FOKUS

Efterfrågan på farmaceuter är stor och regelverket kräver att en farmaceut finns på plats för att ett apotek ska få hållas öppet. Bemanning och schemaläggning är en central fråga för Apoteket. Ständig kompetensutveckling är nödvändig för medarbetarna, särskilt när det gäller farmaceutisk kunskap och rådgivning kring läkemedel och andra apoteksprodukter. Även hälsa och arbetsmiljö är viktiga frågor.

ÄGARE

Apoteket ägs av svenska staten. Ägandet utövas av Näringsdepartementet genom enheten för statlig bolagsförvaltning. Dialog med ägaren sker regelbundet genom den så kallade ägardialogen.

FRÅGOR I FOKUS

Apotekets ägare förväntar sig att Apoteket är långsiktigt lönsamt och agerar föredömligt när det gäller områden som mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, antikorruption, affärsetik, jämställdhet och mångfald. Hållbarhetsfrågorna ska vara en självklar del i affärsstrategin och integrerade i verksamheten.

SAMHÄLLE

Flera intressenter i samhället är måna om att Apoteket bedriver en effektiv och patientsäker verksamhet.

Förskrivare är angelägna om att patienterna hämtar ut förskrivna läkemedel och får stöd i att använda dem på rätt sätt.

I vår dialog med **leverantörer** fokuserar vi på själva uppdraget men även på våra krav på miljö och socialt ansvarstagande. Läkemedelsleverantörer är intresserade av att samarbeta om förbättrad tillgång till läkemedel och följsamhet till ordination. Med **transportörer** samarbetar vi kring lämpliga fordons typer, förnybara bränslen och miljöanpassade leveransalternativ till våra kunder.

Vi samarbetar med olika **intresseorganisationer** för att driva frågor som är viktiga för deras medlemmar och för oss. Tillsammans med hjälporganisationer kan Apoteket även göra insatser för utsatta grupper i samhället.

Politiker och myndigheter är positiva till att Apoteket driver frågor om läkemedelsbehandling, läkemedels miljöpåverkan och folkhälsoinsatser.

Läs mer om vår dialog med olika intressenter på sidan 97.

”Medvetna konsumenter väljer butiker och produkter med hänsyn till hållbarhet”

Vilka möjligheter för handeln ser du i samhällsutvecklingen?

”Befolkningen ökar i Sverige och med fler konsumenter ökar också efterfrågan. Eftersom många av de nya konsumenterna kommer från andra länder och kulturer finns också en möjlighet att utveckla sortiment och erbjudanden. Vi har sett en början på den utvecklingen och jag tror att den kommer att fortsätta med fler särskilda kampanjer, till exempel i samband med Ramadan.”

Hur ser du på e-handels utveckling?

”Den kommer självklart att öka. Svenska aktörer inom handeln behöver förbereda sig på ökad konkurrens både från inhemska och utländska nättaktörer. Det är dock viktigt att komma ihåg att den traditionella handeln också växer och fortfarande har ett konkurrensmedel i det personliga mötet. Här är min personliga erfarenhet att medarbetare på Apoteket står för fantastiska kundmöten och bjuder generöst på både kunskap och omtanke.”



Mats Hedenström
Näringspolitisk
chef på Svensk
Handel

Hur viktigt kommer hållbarhet att vara för konsumenterna framåt?

”Hållbarhet är en viktig fråga för hela samhället och självklart även för aktörer inom handeln. Medvetna konsumenter väljer butiker och produkter med hänsyn till hållbarhet, men vi ser inga tecken på att en ökad medvetenhet om klimatfrågor och miljö skulle leda till minskad

konsumtion totalt. Det som ökar är aktiviteter och kampanjer i sociala medier mot företag som konsumenterna uppfattar inte tar ansvar för till exempel miljö eller rimliga arbetsvillkor.”

Hur påverkar den starka hälsotrenden apoteksmarknaden?

”Den bör gynna apoteksbranschen som helhet och Apoteket bör ha stora möjligheter att utveckla kunderbjudanden som bidrar till en ökad folkhälsa. Vi har ju också sett en branschglidning i sortiment inom alla apoteksbedjor. Jag tror dock att det finns en viktig balansgång där den extremt höga trovärdigheten kan äventyras om man tar in produkter och sortiment som kunderna uppfattar som mindre seriösa.”

Vision, kundlöfte och strategiska fokusområden

Apoteket har ett uppdrag från ägaren att bedriva apoteksverksamhet på ett sätt som är ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbart. Vår vision och vårt kundlöfte ligger till grund för hur vi driver verksamheten mot uppsatta mål. Dessa anger inriktningen och beskriver hur vi arbetar för att göra nytta för kunden och för samhället.

Förändringar i omvärlden och kundernas behov påverkar hur vi arbetar inom våra strategiska fokusområden.

Vision:

Ett liv i hälsa.

Apoteket vill aktivt bidra till ett hållbart samhälle genom att skapa ett liv i hälsa för människa, samhälle och miljö.

Kund-
löfte:

Med djupast kunskap och högst kvalitet hittar vi hela tiden nya sätt att hjälpa dig. Genom hela livet.

Kunden ska alltid kunna lita på våra produkter, våra tjänster och vår rådgivning. Genom innovativa lösningar strävar vi hela tiden efter att hjälpa våra kunder hitta lösningar på deras problem, oavsett ålder och livssituation.

Kärn-
värden:

Trovärdiga, omtänksamma, engagerade och initiativrika.

Våra kärnvärden genomsyrar hur medarbetarna agerar både gentemot kunder och kollegor.

Strategiska fokusområden

DRIVA TILLVÄXT I BUTIK OCH ON-LINE GENOM ATT FÖRSTÄRKA KUNDERBJUDANDET

Vi vill vara där kunderna är och möta deras behov med attraktiva och kvalitetssäkrade produkter och tjänster. Tillgänglighet är prioriterat, oavsett om kundmötet sker i butik eller på webben. Vi tror på ökade öppettider, fler apotek, det goda kundmötet och att göra det enkelt för kunden genom nya digitala tjänster.

LÖNSAM AFFÄRSMODELL FÖR VÅRDAFFÄREN

Flera landsting driver sjukhusapotek i egen regi och anställer egna farmaceuter. Upphandlingarna blir färre, mindre omfattande och med ökad pris-konkurrens. Vi fortsätter erbjuda kostnadseffektiva lösningar till kunden och utvecklar vårt erbjudande för att möta samhällets behov av en effektiv och säker läkemedelsförsörjning till vården.

SÄNKA INKÖSPRISER OCH DRIVA EN EFFEKTIV VARUFÖRSÖRJNING

Vi vill leverera ett brett, attraktivt och prisvärt sortiment till våra kunder. För att uppfylla kundens behov och överträffa kundens förväntningar vill vi utöka våra samarbeten med leverantörer. Vi erbjuder effektiva beställnings- och leveransalternativ för en förbättrad läkemedelsbehandling.

SÄNKA KOSTNADER OCH FÖRENKLA ARBETSSÄTT

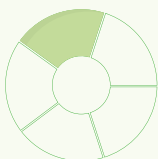
Vi är kostnadsmedvetna och fortsätter utmana oss själva för att öka vår driftseffektivitet. Vi förenklar våra arbetssätt genom bland annat digitalisering, en ständig förbättring av våra rutiner och hur vi samarbetar inom företaget.

ATTRAHERA, UTVECKLA OCH BEHÅLLA RÄTT KOMPETENS

Motiverade medarbetare är grunden för framgång. Vi vill öka vår mångfald för att bättre förstå våra kunders behov. Vi använder vår kunskap i kundmötet och utvecklar medarbetar- och ledarskap för att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare.

Apoteket skapar värde

Hållbart företagande är grunden för Apotekets verksamhet. Det innebär att vi arbetar målinriktat inom de områden där vi har störst påverkan; hälsa, sortiment, miljö, medarbetare och lönsamhet. Styrelse och ledning följer upp att verksamheten arbetar mot målen. Målen speglar Apotekets långsiktiga ambitionsnivå varför en bortre tidsgräns inte anges.

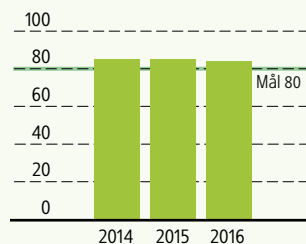


Hälsa

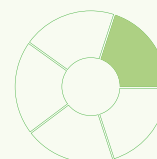
Apoteket ska förebygga ohälsa och hjälpa kunderna med deras läkemedelsbehandling. Målet är att öka andelen nöjda kunder.

Årets kundundersökning inkluderade Apotekets 300 största apotek. Resultatet var 84 i Nöjd kund-index (NKI), en liten minskning sedan föregående år. Resultatet överträffar det långsiktiga målet på NKI 80.

Att kunden får sina läkemedel, rådgivning kring hur de bör användas samt eventuellt förslag på kompletterande produkter bidrar till en kund som mår bättre och är nöjd. Läs mer om hur vi arbetar med det goda kundmötet på sidorna 22–25 och 91.



Nöjd kund-index var 84 vilket är en liten minskning jämfört med föregående år.

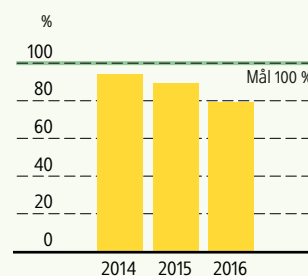


Sortiment

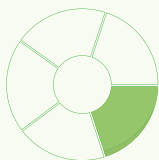
Vi vill stärka kundernas förtroende för Apoteket genom ett kvalitetssäkrat sortiment. Målet är att öka andelen leverantörer som accepterar Apotekets uppförandekod.

79 procent av våra största leverantörer av receptfria läkemedel och övriga apoteksprodukter har vid årets utgång accepterat uppförandekoden. Minskningen förklaras främst av tillväxt och nya samarbeten. Apoteket fortsätter att arbeta för att fler leverantörer ska acceptera uppförandekoden. Det långsiktiga målet är 100 procent.

Syftet med Apotekets uppförandekod är att bidra till goda miljö- och arbetsmiljömässiga förhållanden vid tillverkning. Läs mer om vårt arbete med leverantörer på sidorna 26–28 och 91–93.



79 procent av våra största leverantörer har accepterat uppförandekoden. Det är en minskning jämfört med föregående år.

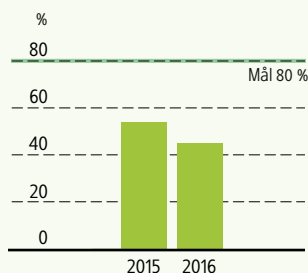


Miljö

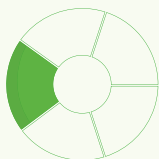
Vi arbetar för att minska vår miljöbelastning, från tillverkning till avfallshantering. Målet är att fler kunder lämnar in överblivna läkemedel på våra apotek.

45 procent av våra kunder uppger i en undersökning att de under året lämnat in överblivna läkemedel på våra apotek, vilket är en minskning jämfört med föregående år. Målet är 80 procent.

I undersökningen uppger totalt sett fler kunder att de lämnar in överblivna läkemedel på apotek. På lång sikt är ambitionen att den totala andelen överblivna läkemedel ska minska. Apoteket vill bidra till det genom rådgivning till kunderna. När privatkunder och vårdpatienter använder sina läkemedel på rätt sätt minskar den totala kassationen och därmed den negativa påverkan på miljön. Apoteket strävar även efter närmare samverkan med hälso- och sjukvården samt läkemedelstillverkare för att minska vårt avtryck i hela värdekedjan. Läs mer om hur vi arbetar med miljöfrågor på sidorna 29–31 och 93–94.



45 procent av våra kunder lämnade in läkemedelsavfall på våra apotek under 2016. Det är en minskning sedan 2015.

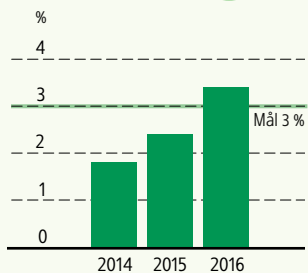


Lönsamhet

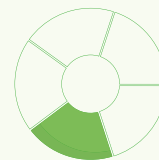
Apotekets ambition är att ha en långsiktigt god lönsamhet för att säkerställa en god avkastning till ägaren. Det är en förutsättning för att vi ska kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga och investera i hållbara lösningar.

Under 2016 ökade rörelsemarginalen från 2,4 till 3,4 procent. Utfallet överträffade därmed målet på 3 procent.

Apoteket har ytterligare två ekonomiska mål. Kapitalstrukturen i form av skuldsättningsgrad ska uppgå till 40–80 procent av pensionsjusterat eget kapital. Utdelningen ska uppgå till 40–60 procent av pensionsjusterat nettoresultat. Läs mer om lönsamhet på sidorna 36–37 och 95 samt det ekonomiska utfallet i de finansiella rapporterna på sidorna 54–61.



Rörelsemarginalen ökade från 2,4 till 3,4 procent under 2016.



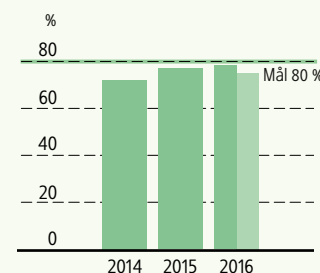
Medarbetare

Motiverade medarbetare som mår bra är avgörande för att vi ska kunna möta våra kunders olika behov. Målet är att öka andelen motiverade medarbetare.

Årets två medarbetarundersökningar visar att andelen motiverade medarbetare varierade under året. Under våren ökade andelen något jämfört med förra året, från 77 procent till 78 procent. I höstens uppföljande mätning minskade andelen till 75 procent. Resultatet anses dock fortfarande vara på en hög nivå.

Motivation är ett mått som baseras på arbetstillfredsställelse och engagemang. Det långsiktiga målet för andel motiverade medarbetare är 80 procent.

Apoteket välkomnar alla oavsett exempelvis ålder, kön och etnisk bakgrund. Blandade arbetsgrupper med olika erfarenhet och kompetenser ser vi som en viktig faktor för ökad motivation bland medarbetarna. Mångfald, lika rättigheter och möjligheter bidrar också positivt till Apotekets attraktionskraft som arbetsgivare. Läs mer om våra medarbetares engagemang och kompetens på sidorna 32–35 och 94–95.



Andelen motiverade medarbetare 2015 var 77 procent. 2016 var motsvarande andel 78 respektive 75 procent i årets två mätningar.



Stöd för god hälsa och välbefinnande

Med djupast kunskap och högst kvalitet hittar vi hela tiden nya sätt att hjälpa våra kunder – genom hela livet. Oavsett om våra kunder är friska eller sjuka vill vi göra det enklare för dem att må bra, utifrån deras unika situation.

Hälsa och välbefinnande är en viktig förutsättning för att människor ska uppnå önskade mål i livet. Upplevelsen av välbefinnande är individuell. Den som har en sjukdom har lika stort behov av att må bra som den som inte har någon diagnos. Apotekets medarbetare gör sitt yttersta för att hjälpa kunderna att må bättre genom att vara ett stöd i läkemedelsbehandlingen och erbjuda kompletterande produkter och tjänster.

Medarbetare på våra apotek talar tillsammans 55 språk. Tack vare det kan många kunder få råd om läkemedel, egenvård och det svenska vårdssystemet på sitt eget språk.

SAMARBETEN OCH NÄSTA STEG I DIGITALISERINGEN

Apoteket har under året ökat samarbetet med både vårdgivare och läkemedelstillverkare. Tack vare dessa samarbeten kan vi erbjuda helhetslösningar för våra kunders hälsa, till exempel fördjupade samtal kring läkemedelsbehandling, vaccinationer och hörselundersökningar på utvalda apotek. Vi har dessutom vidareutvecklat våra hälsotjänster under året.

Apoteket har även inlett ett samarbete med on line-vårdcentralen Min Doktor. I ett första steg utför Apoteket sedan januari 2016 blodtrycksmätningar på kunder som anlitar Min Doktor.

EXTRA STÖD I LÄKEMEDELSBEHANDLINGEN

Vissa människor, ofta äldre eller människor med många olika sjukdomar, använder flera olika läkemedel regelbundet. Apodos är Apotekets tjänst för



34

miljoner kundmöten hade vi
i våra apotek under 2016.



Röster om vård, apotek och hälsa:

Rimlig hälsoambition

"Jag är inte rädd för att vara sårbar, annars skapas en yttlig bild. Särskilt inom hälsa och livsstil går det till extremer, svart eller vitt. Antingen ligger man på soffan eller tränar för ett maraton. Det går att anpassa hälsa och välmående till en rimlig och görbar livsstil. Jag vill fortsätta att väcka intresse för det."

Rachel "Yoga Girl" Bråthén, yogainstruktör, författare och entreprenör

"Stillasittande är det nya rökning. Framför allt behöver vi bli bättre på vardagsmotion."

Mai-Lis Hellénius, Professor på Karolinska Institutet och överläkare på Hjärtkliniken, Karolinska Universitetssjukhuset, Stockholm

Vården och apotek

"Det absolut viktigaste för oss är att minska antalet vårdskador och bidra till en ökad patientsäkerhet. Här måste apoteken visa på sitt mervärde – först då blir de en självskriven partner till den övriga vården."

Martin Andreasson, Regionråd, Västra Götaland, ledamot av partistyrelsen (M)

"Ett konkret exempel: mängder av studier och utredningar visar de negativa effekterna av läkemedelsinteraktioner, framför allt för multisjuka. Ändå skrivs det dagligen ut mediciner som slår ut varandra eller i värsta fall skapar allvariga bieffekter. De olika delarna av systemet samspelar inte."

Hans Winberg, Generalsekreterare, Leading Health Care

Framtidens hälsa

"Hälsa för mig är när kroppen och hjärnan är i god balans, fysiskt stark och frisk och samtidigt psykiskt välmående. Det verkar som om ohälsan kommer att öka så det känns viktigt att hitta nya, effektiva sätt för att uppnå en god hälsa."

Emilia Steenari, trainee på Apoteket

"Om fem år tror jag att människor i Sverige i större utsträckning kommer att tänka på den personliga hälsan, att själv må bra, men även miljömässigt, att vår planet ska må bra."

Carolin Skoog, trainee på Apoteket



Citat från årets kundnöjdhetsundersökning

"Alltid bra bemötande och kunnig personal, bra sortiment. För mig bästa apoteket och jag kör alltid extra långt och förbi andra apotek för att få personalens förståelse och kunskap."

"Oftast är jag nöjd med ert apotek, men denna gång hade ni inte den medicin som jag behövde. Jag var tvungen att ha medicinen samma dag och fick fara till annat apotek."

dosförpackade läkemedel och gör det enklare och säkrare för kunden att ta sin medicin i rätt dos. Apodos frigör tid för vården och minskar dessutom kassationen av läkemedel. Under året fick totalt 122 000 personer dosförpackade läkemedel från Apoteket.

NÖJDARE KUNDER MED FÖLJSAMHETSSAMTAL PÅ APOTEK

Sedan 2014 har Apoteket genomfört motiverande samtal på apotek i samarbete med en läkemedelstillverkare. Syftet är att få kunderna att i större utsträckning följa ordinationen och därmed må bättre. Omkring 70 procent säger sig efter samtalen ha fått en ökad förståelse för, och blivit mer engagerade i, sin behandling. 87 procent känner sig mer trygga i sin läkemedelsbehandling.

KÄNSLIGA MAGAR I FOKUS

Sju av tio personer känner någon gång av obalans i magen och många har även en diagnos ställd av läkare, visar Apotekets undersökning av svenska folkets hälsa. Syftet med höstens magkampanj var att hjälpa kunder med magproblem och ge tips om livsstilsförändringar som kan bidra till en långsiktigt bättre maghälsa.

114 000 personer gjorde Magtestet på apoteket.se och filmerna om Apotekets matsmältningsapparat och olika magbesvär visades över 5,2 miljoner gånger.

NYA OCH FRÄSCHARE APOTEK NÄRA KUNDEN

Apoteket har under året öppnat 13 nya apotek, stängt 2, förvärvat 8 och sålt 4 apotek. 45 befintliga apotek har fått en ansiktslyftning eller flyttat till ett

20

Apoteket.se och Apotekets app hade under året 20 miljoner besök.

”Magen behöver lugn och ro! Men motion är också viktigt – magen mår bättre när man rör på sig.”

bättre läge. Syftet är att öka tillgängligheten på läkemedel, underlätta för kunderna att hitta det de söker och inspirera till ett liv i hälsa. Kunden kan även besöka ett av våra 643 ombud för sina apoteksärenden. De flesta av apoteksombuden ligger i glesbygd.

EXPRESSUTLÄMNING PÅ ALLA APOTEK

Expressutlämning finns nu på alla våra apotek. Kunder som e-handlar på apoteket.se eller i Apotekets app får inom två timmar ett sms om att varorna kan hämtas på det apotek kunden valt som uthämningsställe.

DIGITAL UTVECKLING

Apoteket fortsätter anpassa kunderbjudanden till de digitala möjligheter som finns. Allt fler kunder upptäcker Apotekets app och numera kan den även hantera fullmakter vilket innebär att kunden kan hjälpa en vän eller anhörig med receptärenden. På apoteket.se har vi utvecklat flera digitala guider för att göra det enklare för kunden att hitta och välja rätt produkter, till exempel Vitaminguiden, Dagsbehovet och Magtestet.

I juni började Apoteket göra korta kunskaps- och rådgivningsfilmer som guidar kunden i frågor om bland annat hår- och hudvård, sårvård och läkemedelsavfall. Filmerna publicerades på apoteket.se och i sociala medier och hade under sju månader 3,4 miljoner visningar. Även vårt nya kundforum på apoteket.se där kunder kan hitta svar på vanliga frågor eller ställa sina egna hade många besökare.

HÄLSA PÅ LIKA VILLKOR

I dagens svenska samhälle har människor olika förutsättningar för en god hälsa. I vissa områden finns stora utmaningar i form av barnfattigdom, trångboddhet, fysisk och psykisk ohälsa. Det vill Apoteket hjälpa till att ändra på och deltar som en huvudpartner i Rädda Barnens projekt På lika villkor. Projektets vision är att alla barn och unga i Sverige ska ha trygga uppväxtvillkor och möjligheter att delta i samhället på lika villkor.

Hur vanligt är det att människor upplever magproblem som de kan avhjälpa genom egenvård eller förändringar av levnadsvanor?

”Det är mycket vanligt förekommande. Uppåt 70 procent kan ha besvär någon gång, och runt 30 procent har upprepade besvär. De flesta besvär är ofarliga, men de kan vara obehagliga med symtom som smärta, sura uppstötningar, halsbränna, känsla av uppblåsthet, gasbesvär och avföringsproblem.

Mitt råd till den som har problem är att fundera på i vilket sammanhang problemen uppkommer. Det kan vara vissa födoämnen som utlöser problemen, eller för mycket kaffe. Nikotin leder definitivt till ökade besvär. Har man gasbesvär bör man undvika bubbeldrycker. När man äter behöver man sitta ner och låta maten ta sin tid. Magen behöver lugn och ro! Men motion är också viktigt – magen mår bättre när man rör på sig.”

På vilket sätt medverkade du i Apotekets magkampanj?

”Jag var involverad som rådgivare och granskare av texter, både för den matsmältningsapparat Apoteket tog fram,



Andreas Aly
Specialist i medicinsk gastroenterologi och internmedicin

för magtestet på apoteket.se och för Magboken. Det innebar bland annat att jag medverkade vid möten med ingenjörerna som byggde apparaten, granskade filmerna om modellen och medverkade vid sändningen i TV4 där apparaten presenterades. Efter sändningen svarade jag på tittarfrågor.

Det har varit stimulerande och mycket positivt att samarbeta med Apoteket. Jag upplever att jag mött kompetens hos företagets representanter.”

Vad skulle Apoteket kunna göra mer för att hjälpa människor att ta hand om sin maghälsa?

”Jag kan tänka mig att en sammanställning med kortfattad information om Apotekets produkter för egenvård skulle vara till hjälp. Till exempel en liten folder som läkaren skulle kunna gå igenom tillsammans med patienten. Man kan tänka sig en liten dagbok i foldern där patienten själv kan bokföra hur det gått efter insatt behandling.

Man skulle också kunna tänka sig att Apoteket bjöd in kunderna till föreläsningar om magproblem med någon föreläsare, till exempel en läkare, en dietist eller en apotekare.”



Brett sortiment av produkter och tjänster

Apoteket har ett brett sortiment av läkemedel, andra apoteksprodukter och tjänster. Vår rådgivning i kundmötet hjälper oss att matcha kundens behov med rätt behandling.

Ett kundanpassat och tillgängligt sortiment bidrar till att förebygga, bota eller lindra sjukdom. Vår rådgivning säkerställer att kunden får rätt tjänster och produkter och använder dem på rätt sätt. På lång sikt bidrar det till en bättre hälsa i samhället, minskade vårdkostnader och en minskad miljöbelastning.

EXPERTER PÅ LÄKEMEDEL

Läkemedel utgör den största delen i vårt sortiment och är vårt expertområde. Alla läkemedel som säljs på Apoteket är godkända av Läkemedelsverket och våra medarbetare kompetensutvecklas kontinuerligt för att kunna ge korrekta råd om samtliga läkemedel i sortimentet.

I vår verksamhet finns stor kunskap om allt från smärtstillande tabletter till cancermedicin och vår viktigaste uppgift är att dela med oss av den kunskapen till våra kunder. Efter ett besök i vården är apoteket ofta nästa anhalt. Vi kontrollerar att förskrivarens recept är korrekt och att kunden vet hur läkemedlet ska användas. Vi lägger stor vikt vid att lyssna på kundens egen berättelse för att försöka få en helhetsbild. Utifrån detta kan vi uppmuntra till fortsatt behandling och erbjuda lösningar för att lindra vanliga biverkningar.

RÅD OM FÖRKYLNING PÅ APOTEK

Apoteket deltog under hösten i en branschgemensam kampanj om förkylning och antibiotikaresistens initierad av Sveriges Apoteksförening och



”Värdet av ett bra läkemedel uppstår ju först när man använder det.”



Anders Blanck
Vd LIF –
Läkemedels-
industriföreningen

Hur ser utvecklingen av nya läkemedel ut?

”Vi ser en fantastisk utveckling av kunskap om olika sjukdomars mekanismer och det är något som leder till möjligheter för utveckling av nya läkemedel. Mer riktade behandlingar kan tas fram för de patienter som har stor nytta eller extra stora behov av det. Cancer och hjärtsjukdomar är ett par exempel på områden, men det finns motsvarande utveckling även inom flera andra områden.”

Vilka utmaningar finns för de forskande läkemedelsföretagen idag och de kommande åren?

”Generellt sett finns det två utmaningar. Den ena är att genom forskning och utveckling möta de medicinska behoven. Läkemedelsföretagen arbetar därför intensivt för att hitta nya sätt att bedriva FoU, vilket leder till nya former av samarbeten och partnerskap – både med akademi och mellan olika företag.

För att bryta trenden med de kraftigt ökade kostnaderna krävs även förändringar av de regulatoriska systemen och att patienternas perspektiv inkluderas på ett tydligare sätt. Den andra är att se till att nya läkemedel faktiskt kommer till användning

och till nytta för patienterna. Värdet av ett bra läkemedel uppstår ju först när man använder det.”

Hur kan apoteken bidra till en bättre nytta av läkemedel?

”Den givna rollen för apoteken är att hjälpa patienterna med användningen av de förskrivna läkemedlen. Apoteken kan också hjälpa till så att olika ordinerade läkemedel inte krockar med varandra. I dagens läge är det också viktigt att apoteken, precis som andra delar av värdekedjan, kan visa på det värde de tillför.”

Hur arbetar era medlemsföretag med hållbarhetsfrågor och miljöhänsyn?

”Läkemedelsbranschen har i mer än tio år varit drivande och delaktiga i det arbete som gjorts inom miljö- och läkemedelsområdet. Branschen tog initiativet till miljöklassning av läkemedelssubstanser på Fass.se redan 2004 och detta är ett initiativ som fortfarande är världsunikt. Frågan om hållbarhet ligger numera högt på de globala företagens agenda, och Sverige ses ofta som en föregångare i dessa sammanhang. Den positionen tycker vi på LIF är viktigt att vi försöker behålla.”

Läkemedelsindustriföreningen, LIF. Syftet med kampanjen var att ge människor en ökad kunskap om förkylning och påminna om att det på apotek finns experthjälp för hur man kan ta hand om sin förkylning på egen hand.

95

Ekologiska produkter på Apoteket ska innehålla minst 95 procent naturliga ingredienser.

STOR BREDD AV APOTEKSVAROR

Apotekets breda sortiment av apoteksprodukter består av både egna varumärken och andra välkända varumärken. Under året har sortimentet genomgått en omfattande revidering och fler nya produkter än någonsin har tillkommit. Flera nya produkter av vårt eget varumärke Apoliva har lanserats, bland annat hudvårdsserien Apoliva Anti-age Advanced och den oparfymrade rengöringsserien Apoliva Cleansing.

DIGITAL HUDVÅRDSRÅDGIVNING

Under året fick Apotekets kunder råd om hudvård, inte bara på våra apotek utan även via FaceTime och Skype. Kunden bokade tid för samtal med någon av Apotekets diplomerade hudvårdsrådgivare som sedan gav råd via webbkamera. Efter samtalet fick kunden information

om de produkter som rekommenderats under konsultationen, sammanfattande råd om fortsatt hudvård och en rabattcheck på apoteket.se.

LINSER PÅ UTVALDA APOTEK

Linser är en helt ny produktkategori som under hösten introducerades på

utvalda apotek och på apoteket.se. Allt fler personer använder linser och dessa blir därmed ett naturligt komplement till den linsväska som finns i sortimentet sedan tidigare.

FLER EKOLOGISKA PRODUKTER

Allt fler kunder efterfrågar ekologiska hudvårdsprodukter. Apoteket har under året tagit in tre nya ekologiska hudvårdsserier.

Idag saknas en generell definition av vad som betraktas som ekologisk hudvård. Därför har vi tydliggjort vad hud- och hårvårdsprodukter med ekologisk märkning på Apoteket ska innehålla. En ekologisk produkt ska innehålla minst 95 procent naturliga ingredienser. Av de naturliga ingredienserna ska minst 20 procent vara ekologiska i en produkt som lämnas kvar på huden

och minst tio procent i en produkt som sköljs av. Halterna av parfym ska vara låga.

VI KONTROLLERAR SKONSAMHET NOGA

Produkter som inte är läkemedel kontrolleras nog enligt de sex stegen i Apotekets kvalitetskontroll. Steg nummer fyra, skonsamhetskontrollen, har förtydligats under 2016 när det gäller hur vi ser på parfymämnen i produkter. Våra produkter till barn under tre år är helt parfymfria. Produkter för känslig hud eller problemhud är parfymfria eller endast svagt parfymerade. Vi begär in biverkningsinformation om produkter som inte direkt följer vår parfypolicy, är högt parfymerade eller som riktas till en känslig målgrupp. Är biverkningsfrekvensen låg passerar produkten skonsamhetskontrollen.

LEVERANTÖRER UTBILDAS I KVALITETSKONTROLLEN
Apoteket har under året haft utbildning i kvalitetskontrollen på plats hos några av våra leverantörer. Syftet var att förtydliga och

effektivisera sortimentsprocessen genom att informera om våra krav och guida leverantörerna genom processen.

UTVECKLING AV MILJÖSMARTA FÖRPACKNINGAR

Apoteket undviker så långt som möjligt onödiga förpackningar. En extra ytterkartong används endast om det behövs för att förpackningen ska kunna stå upp i hyllan eller för att reglerna kräver mycket information på förpackningen. Vi undersöker även möjligheterna för att ta in produkter med mer miljövänliga förpackningar i sortimentet.

KVALITETSSÄKRADE PERSONALKLÄDER

Apoteksmedarbetarnas nya arbetskläder med höga krav på funktion togs fram under hösten i nära samarbete med leverantören. Apotekets höga sociala och miljömässiga krav var andra viktiga delar i upphandlingen. Vi besökte även en av leverantörens produktionsenheter i Grekland.

Apotekets kvalitetskontroll

Produkter som inte är läkemedel granskas i sex steg innan de får en plats på apotekshyllan:



BEHOVSKONTROLL

Alla produkter vi säljer ska på ett eller annat sätt göra det enklare att må bra. Vi kontrollerar att produkten verkligen behövs och gör nytta.

LEVERANTÖRSKONTROLL

Leverantörer och tillverkare ska följa Apotekets uppförandekod och leva upp till stränga krav på kvalitet, miljö och etiskt ansvar. Vi utvärderar regelbundet tillverkare av egna märkesvaror, ibland på plats i deras egna fabriker.



FUNKTIONSKONTROLL

Med hjälp av experter och konsumentpaneler kontrollerar vi att produkten fungerar som den ska och är märkt på rätt sätt. Om leverantörernas effektstudier inte är tillräckliga begär vi ytterligare information eller tackar nej till produkten.

SKONSAMHETSKONTROLL

Produkten ska vara så skonsam som möjligt med bibehållen funktion. Vi synar alla ingredienser för att minimera risken för till exempel allergi, irritation eller kronisk toxicitet.



MILJÖKONTROLL

Vi kontrollerar att produkten belastar miljön i minsta möjliga omfattning. Dessutom ska produkten ha en bra förpackning som kan återvinnas.

KOMPETENSKONTROLL

Alla som arbetar på våra apotek måste ha den kompetens som krävs för att ge råd kring våra produkter. Därför utbildar vi medarbetarna löpande samt testar deras kunskaper regelbundet.



KVALITETSGARANTI

Vi på Apoteket gör allt i vår makt för att säkerställa att produkterna i apotekshyllorna är av bästa kvalitet. Men kunden är det tuffaste testet och givetvis får kunden pengarna tillbaka om kunden inte är nöjd, oavsett skäl.



122 000

personer fick dosförpackade läkemedel från Apoteket under året. Anpassade doser av läkemedel begränsar risken för överblivna läkemedel i miljön.



Nya lösningar för minskad miljöbelastning

Apotekets läkemedelsrådgivning bidrar både till att människor mår bättre och till att mängden läkemedel i miljön begränsas. Vi arbetar mål-inriktat för att minska vår miljöbelastning från läkemedel, andra apoteksprodukter, transporter och energiförbrukning.

Läkemedel är kärnan i Apotekets verksamhet. Syftet med läkemedel är att de ska påverka människokroppen. När de används passerar läkemedelsresterna kroppen, avloppet och reningsverket och hamnar slutligen i vattenmiljön. Där finns risk för att de påverkar andra levande organismer. Den största miljöpåverkan sker dock på platser där de aktiva substanserna i läkemedel tillverkas. Där kan halterna av läkemedelsrester i miljön vara betydligt högre än halterna som orsakas av människors läkemedelsanvändning här i Sverige. För att komma åt problemen hela vägen från tillverkning till användning, och verka för en giftfri miljö, krävs samverkan mellan flera aktörer.

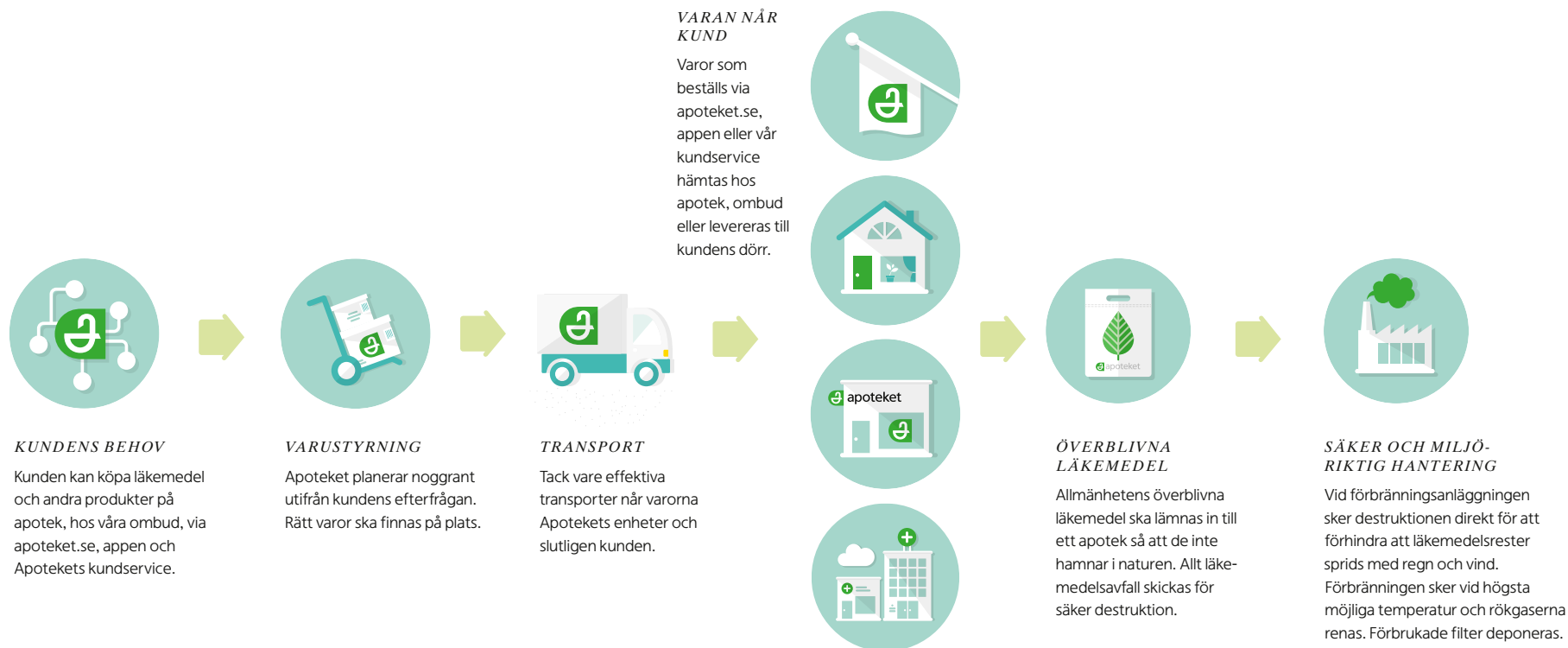
RÄTT LÄKEMEDELSBEHANDLING PÅVERKAR MILJÖN POSITIVT

När Apoteket hjälper människor att använda läkemedel på rätt sätt bidrar vi till att behandlingen får avsedd effekt. En fullföljd och effektiv läkemedelsbehandling minskar behovet av återbesök hos vården och ytterligare behandlingar. Det minskar även mängden överblivna läkemedel.

ÖVERBLIVNA LÄKEMEDEL SKA TILL APOTEK

I årets kundundersökning frågade vi kunder hur de hanterar överblivna läkemedel. Jämfört med föregående år uppgav totalt sett fler att de lämnade in dem på apotek. Andelen som lämnade in på något av våra apotek minskade dock och uppgick till 45 procent.

Under året genomförde vi aktiviteter för att påminna kunder om att lämna in överblivna läkemedel istället för att spola ned dem i avloppet eller kasta



dem i hushållsavfallet. 136 000 kundklubsmedlemmar lämnade in överblivna läkemedel på våra apotek, en ökning med 39 procent jämfört med föregående år.

Inlämnade läkemedel transporteras till särskilda anläggningar där de förbränns under kontrollerade former. Under 2016 skickade Apoteket 400 ton kasserade läkemedel till förbränning.

MILJÖKONTROLL AV ANDRA APOTEKSPRODUKTER

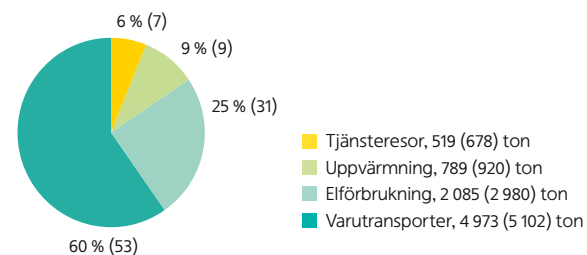
Produkter som inte är läkemedel genomgår Apotekets kvalitetskontroll, där miljökontroll

ingår som ett av de sex stegen. Både våra egna och oberoende experter granskar att produkten belastar miljön i minsta möjliga omfattning. Ingredienserna bör vara lätt nedbrytbara och inte ansamlas i naturen. De bör inte heller vara giftiga för vattenlevande organismer. Dessutom ska produkten ha en bra förpackning som kan återvinnas.

PÅ VÄG MOT FOSSILFRIA TRANSPORTER

Apoteket arbetar mot samma mål som Sveriges regering och ett stort antal organisationer, ett fossilfritt Sverige till 2030. För att nå målet

KOLDIOXIDUTSLÄPP



samverkar vi med olika samarbetspartners så att vi tillsammans kan driva utvecklingen mot förnybara bränslen och nya innovativa transportlösningar. Apotekets totala koldioxidutsläpp från varutransporter ligger på omkring samma nivå som föregående år. Läs mer om våra utsläpp på sidorna 93–94. Vår ambition är att sänka utsläppen i takt med en ökande andel förnybara bränslen samt effektivare transportlösningar.

ENERGIKARTLÄGGNING PÅ APOTEK

Apoteket inledde under året en energikartläggning av verksamheten. Syftet är, i enlighet med den nya lagstiftningen, att minska energianvändning och kostnader, men också att börja arbeta mer målinriktat med energianvändningen. Vi ser stor potential i att optimera framför allt vår användning av anläggningar för ventilation, värme och kyla men också av belysningen i alla våra apotek.

Från och med 2016 inkluderar Apotekets utsläppsberäkningar även indirekta utsläpp från energiproduktion för att ge en mer rättvisande bild av den totala klimatpåverkan. Samtidigt har vi gjort en översyn av våra beräkningar, läs mer

på sidorna 93–94. Förändringarna innebär att elförbrukningen nu utgör en större del av våra totala utsläpp. Apotekets energiförbrukning fortsätter dock att minska.

MEDARBETARE RESER MER KLIMATSMART

Utsläppen från medarbetarnas tjänsteresor har minskat jämfört med föregående år. Minskningen beror på att våra medarbetare generellt har rest mindre under året. Medarbetare med tjänstebil ska genomgå utbildning i sparsam körning vilket ökar trafiksäkerheten och minskar både bränsleförbrukning och fordonsslitage. Webbmöten ska användas så långt som möjligt för att minska resandet.

MILJÖSMART I BADRUMMET

Under året har vi på apoteket.se tipsat om hur kunden kan bli mer miljösmart i badrummet med enkla knep. Det handlar till exempel om att stänga av vattenkranen vid tandborstning, inte tvätta håret varje dag, använda slut produkterna hemma innan nytt köp, ta lite mindre av schampo, tvål och krämer samt titta efter vad produkterna innehåller före köp.

”Miljömedvetenheten genomsyrar hela Apoteket, från företagsledningen till medarbetarna.”



Annika Sahlén
Revisionsledare
på Intertek

Apotekets miljöcertifiering enligt ISO 14001 förlängdes vid årets miljörevision. Annika Sahlén var ansvarig revisor från certifieringsorganet Intertek.

Vilka var era viktigaste iakttagelser under revisionen?

”Apotekets styrka ligger i att miljömedvetenheten genomsyrar hela företaget, från företagsledningen till medarbetarna på det lokala apoteket. Jag märker att de är stolta över sitt hållbarhetsarbete och det är väldigt roligt att se. Som revisor ser jag att den inställningen får positiva effekter. Apoteket minskar miljöbelastningen från läkemedel och transporter och hjälper sina kunder att bli mer miljömedvetna tack vare sin rådgivning och kvalitetskontroll.

En svaghet ligger i Apotekets nyrekrytering av mellanchefer. Det är viktigt att föra vidare miljömedvetenheten vid nyrekrytering så att de får rätt förutsättningar och insikt i miljöfrågor för att fortsätta driva hållbarhetsarbetet framåt.”

Vad är det ni revisorer tittar på när ni genomför en miljörevision?

”Det första jag som revisor spanar efter är om företaget vet på vilket sätt de påverkar miljön. Därefter tar jag reda på vilka lagar

och andra krav som är aktuella för företagets verksamhet. Jag kontrollerar att företaget har tillräcklig kompetens och effektiva arbetssätt för att leva upp till kraven. Kompetensutveckling och uppföljning av mål och avvikelser är exempel på sådant som jag vill se prov på. Jag vill också veta hur

företagsledningen försäkrat sig om att företaget går i rätt riktning och att beslutade åtgärder får effekt. Som extern revisor är jag inte hemmablind utan kan fånga upp ett företags risker och möjligheter på ett annat sätt. Jag drivs av samma önskan som min uppdragsgivare, att miljöcertifieringen ska vara en hjälp och samtidigt ge motivation, glädje och energi i jobbet.”

Vilka hållbarhetsfrågor tycker du är viktigast för Apoteket?

”Rätt läkemedelsanvändning ser jag som Apotekets främsta uppgift och samhällsansvar. När man inte tar ut mer läkemedel än nödvändigt och använder den mängd det är tänkt, då har vi ett hållbart ekonomiskt system där våra skattemedel används på ett klokt sätt.

Jag tycker också det är viktigt att Apoteket är med och påverkar så att produkterna tillverkas på ett socialt och miljömässigt hållbart sätt.”



Medarbetarnas engagemang och kompetens är grunden för bra kundmöten

Hög motivation, bra ledarskap, ständig kompetensutveckling och stor mångfald bland medarbetarna är viktiga förutsättningar för Apotekets fortsatta utveckling.

Det goda kundmötet har varit i fokus för Apotekets medarbetare under hela året. Det innebär att vi anpassar vår rådgivning ännu tydligare utifrån varje kunds individuella behov. Medarbetare vid flera apotek har med hjälp av coachning tränat på att utveckla sina kundmöten. Parallellt med det har vi förtydligat våra kunderbjudanden och butikernas inredning för att öka kundupplevelsen med särskilt fokus på rådgivningsmiljön. Vi har utvecklat våra e-utbildningar, IT-stöden i vår rådgivning och kundupplevelsen i våra digitala kundmöten. Målet är att bli mer tillgängliga i de kanaler där kunden vill nå oss, göra kundmöten i de digitala kanalerna mer personliga samt hjälpa kunden att ta del av den service och de råd vi erbjuder.

MOTIVERADE MEDARBETARE PRESTERAR BÄTTRE

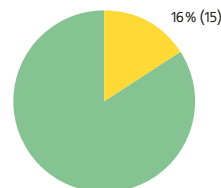
Motivation är en viktig drivkraft för att trivas på sin arbetsplats och göra ett bra jobb. Andelen motiverade medarbetare varierade i årets undersökningar. Motivationsmålet baseras på arbetstillfredsställelse och engagemang.

Arbetet för att få fler att känna sig motiverade fokuserar på att se till att chefer och medarbetare tillsammans skapar rätt förutsättningar för prestation, det vill säga möjlighet att kunna utföra arbetsuppgifter på ett bra sätt. Medarbetarundersökningen mäter medarbetarnas upplevelse av att villkoren för prestation och mänskliga basbehov är uppfyllda. De flesta medarbetarna upplever att fyra av fem villkor för prestation är uppfyllda i hög grad; vill, vet,

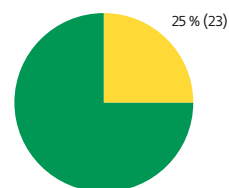


88

Apotekets medarbetare
kommer från 88 olika länder
och talar tillsammans 55 språk.

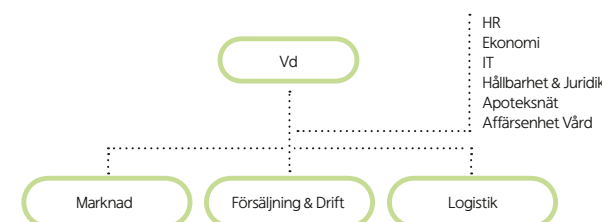
ANDEL MÄN AV
MEDELANTAL
ANSTÄLLDA

Andel män av medelantal anställda på Apoteket är 16 procent.

ANDEL MEDARBETARE
MED UTLÄNDSK
BAKGRUND

Andel personer i Apoteket med utländsk bakgrund är 25 procent. Motsvarande andel i Sverige är 26 procent (25).

ORGANISATIONEN



kan och bör. Ett område med lägre utfall är ”får” vilket kan bero på att arbetet på apotek omgärdas av många regler av framför allt säkerhetsskäl. Det kan påverka hur mycket medarbetarna anser att de får styra sitt arbete. Att driva ett kedjeföretag innebär också att vissa saker bör vara lika för att kunden ska uppleva oss som ett och samma företag. Samtidigt är det viktigt att ge utrymme för initiativ inom de områden individen själv kan påverka.

De flesta medarbetare upplever att de mänskliga basbehoven tillhöra, bidra, bekräftas och utvecklas är uppfyllda i hög grad.

BEMANNING EN UTMANING

Djup kunskap om läkemedel och närvaro av apotekare och receptarier, vilka tillsammans kallas farmaceuter, är exempel på vad som särskiljer apotek från annan detaljhandel. För att ett apotek ska få hålla öppet krävs det att en farmaceut finns på plats.

Idag är det hård konkurrens om farmaceuterna på apoteksmarknaden till följd av få utbildningsplatser och höga pensionsavgångar. För Apoteket

är bemanning en viktig fråga. Vi vill finnas tillgängliga där och när kunderna behöver oss men det är en utmaning på vissa orter där det är svårt att rekrytera farmaceuter. Optimal bemanning bidrar även till en god arbetsmiljö.

TRAINEEPROGRAM FÖR SNABB START

Vi vill locka till oss de allra bästa farmaceuterna och är aktiva på mässor för att locka och rekrytera fler medarbetare, framför allt blivande farmaceuter.

Vårt traineeprogram ger nyutexaminerade farmaceuter en snabb start inom företaget. Under ett år får de arbeta på olika typer av apotek inom en region, göra studiebesök i olika delar av verksamheten, delta i nätverksträffar med seminarier och genomföra egna projektarbeten. Samtliga traineer är tillsvidareanställda på apotek.

FARMACEUTSTUDENTER PÅ APOTEK

Apoteket tar dessutom emot praktikanter från de svenska farmaceututbildningarna. Under året tog vi emot totalt 115 studenter. Praktikanterna

deltar i apotekets dagliga arbete och syftet är att under handledning träna och utveckla praktiskt kunnande och ett professionellt förhållningssätt.

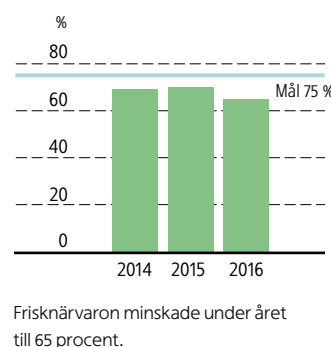
UTLÄNDSKA FARMACEUTER VÄLKOMNAS

De farmaceuter med utbildning från andra länder som de senaste åren har kommit till Sverige är ett välkommet tillskott på den svenska apoteksmarknaden. Apoteket har under året deltagit i olika initiativ, bland annat i samarbete med Arbetsförmedlingen, för att hjälpa dem att integreras i samhället och komma in på arbetsmarknaden. Under året har vi erbjudit cirka 90 utländska farmaceuter språkpraktik hos oss som en del i att de ska få sin svenska yrkeslegitimation. Flera av dem har vi anställt som egenvårdsrådgivare efter att de genomfört vår interna utbildning. När de så småningom har fått sin svenska legitimation kan de även söka farmaceutbefattningar hos oss.

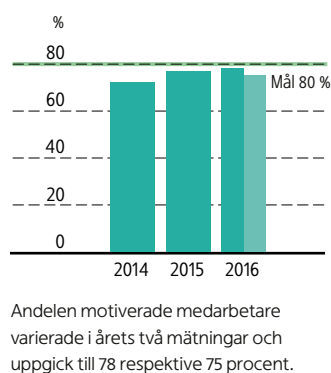
VI TAR TILLVARA OLIKHETER

Att vi som företag tar vara på våra medarbetares olikheter är avgörande för vår utveckling. Olikheter handlar om mångfald i fler aspekter än etnicitet, ålder och kön. För Apoteket handlar det främst om att alla är välkomna hos oss med sina individuella erfarenheter och egenskaper. Olikheter utmanar våra arbetssätt, ger fler infallsvinklar i vår produktutveckling och bidrar till ökad trivsel. Vi blir även mer flexibla. Många medarbetare utnyttjar till exem-

FRISKNÄRVARO



MOTIVERADE MEDARBETARE



pel möjligheten att byta ledighet från traditionellt svenska helgdagar till andra helgdagar som de hellre vill fira. Med en mångfald bland medarbetarna blir det också lättare att förstå våra kunders olika behov.

MEDARBETARNAS HÄLSA

Medarbetarnas hälsa är en prioriterad fråga för Apoteket. Hälsa och välmående är en förutsättning för att kunna utföra sitt arbete väl och bidra till kundens hälsa i det goda kundmötet.

En utmaning är att resultaten för frisknärvaro och sjukfrånvaro har försämrats under året. Därför vidtar vi åtgärder för att öka frisknärvaron, till exempel förebyggande hälsoarbete, snabb rehabilitering och aktiviteter för ständiga förbättringar i arbetsmiljön.

SATSNING PÅ LEDARSKAP

För att kunna ge rätt stöd för det goda kundmötet har Apoteket arbetat fram en gemensam grund för ledarskap. Vi har flera chefsförberedande program där vi gör insatser för blivande chefer i olika stadier. En omfattande apoteksledarutbildning inleddes under hösten 2016. Alla apotekschefer, regionchefer samt vissa chefer och specialister på centrala enheter kommer att genomföra utbildningen. Syftet är att höja kunskapsnivån, öka förståelsen och ge rätt verktyg för affärs-mannaskap, apoteksekonomi och effektiv drift. Utbildningen är ett sätt att utveckla ledarskapet, och därmed även medarbetarna, för att skapa delaktighet och nå våra mål.

Det bästa med att vara apotekschef är att jobbet är så varierande. Det känns bra att hjälpa kunderna med läkemedel och ge råd om hur de kan förebygga eller lindra olika besvär. Men min allra viktigaste uppgift är att leda mina medarbetare.

Hej! Jag heter Hussein Alabadi och är apotekschef på Apoteket Svanen i Nacka.

Vi är tio medarbetare – en mix av apotekare, receptarier, apotekstekniker och butikssäljare. Alla har olika bakgrund och erfarenheter och kan tillsammans prata med kunderna på engelska, svenska, tyska, polska, ryska, arabiska, persiska, georgiska, kurdiska och syrianska.

Vår viktigaste uppgift är rådgivning, att hjälpa kunderna att använda sina läkemedel på rätt sätt. Om det finns andra produkter som kunden kan behöva i sin behandling ser vi det som vårt ansvar att rekommendera sådana.

När kunder handlar läkemedel på recept kollar vi att deras olika läkemedel passar ihop. I vissa fall kan kunden minska "läkemedelskrockar" genom att ta dem vid olika tidpunkter. Ibland stämmer vi av dosering med läkaren eller byter till annat läkemedel.

För miljöns skull brukar vi påminna kunderna om att lämna in gamla eller överblivna läkemedel till apoteket.

På intranätet har vi många e-utbildningar inom olika terapiområden och om alla nya produkter och tjänster i sortimentet. Alla medarbetare har schemalagd tid för kompetensutveckling.

När kunden hämtar ut receptförskrivna läkemedel erbjuder vi ofta ett annat läkemedel än det som står på receptet. Läkemedlet vi föreslår har samma effekt men är billigare. På så sätt får kunden alltid marknadens lägsta pris och utbytet sparar samhället stora kostnader.

Vi pratar ofta med våra kunder om Apotekets digitala tjänster. Många kunder e-handlar på apoteket.se eller använder appen och tycker det är smidigt att hämta sina produkter hos oss eller få dem hemlevererade. Vi medarbetare har själva testat tjänsterna för att bättre kunna hjälpa kunder som vill prova dem.



Lönsamhet ger möjlighet att investera i bättre kunderbjudanden

Långsiktig lönsamhet är en förutsättning för att Apoteket ska kunna fortsätta att vara en konkurrenskraftig apoteksaktör.

För Apoteket går lönsamhet och hållbart företagande hand i hand. Långsiktig lönsamhet gör att vi kan fortsätta utvecklas och investera i nya kunderbjudanden och ökad tillgänglighet. Vi kan dessutom ge tillbaka ett överskott till vår ägare staten och därmed till samhället. I dagsläget är Apotekets marknadsandel 33 procent sett till omsättning på konsumentmarknaden. Vi vill vara ett föredöme och ta ett ledarskap på apoteksmarknaden. Vår ägare har fastställt tre ekonomiska mål i form av rörelsemarginal, utdelning och kapitalstruktur.

LÅNGSIKTIG LÖNSAMHET PRIORITERAD

Vårt mål för långsiktig lönsamhet är en rörelsemarginal på tre procent. Ägaren har satt mål för rörelsemarginalen med syfte att Apoteket ska vara ett stabilt företag med möjlighet till tillväxt.

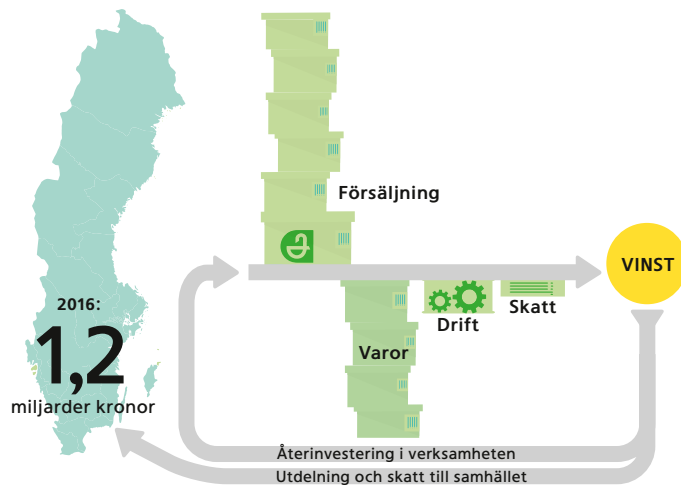
En god rörelsemarginal är en förutsättning för att vi ska kunna driva utvecklingen mot bättre kunderbjudanden, ett utbyggt och moderniserat apoteksnät och mer tillgängliga digitala kanaler. Genom våra investeringar skapar vi också långsiktigt värde för samhället och förutsättningar för människor att må bra.

ÖVER EN MILJARD KRONOR TILL SAMHÄLLET

Utdelning är också ett av ägarmålen. Tack vare att vi successivt har förbättrat vårt rörelseresultat samt genomfört mindre omfattande investeringar de senaste åren kunde vi dela ut mer än en miljard kronor till ägaren under 2016. Det motsvarar 306 procent av pensionsjusterat nettoresultat. Målet är att utdelningen ska ligga inom intervallet 40–60 procent.

apoteket





En del av Apotekets vinst återinvesteras i verksamheten. Övrigt återgår till staten i form av utdelning.

EN BALANSERAD KAPITALSTRUKTUR

Målet för kapitalstruktur är att skuldsättningsgraden ska uppgå till 40–80 procent av pensionsjusterat eget kapital. Det innebär att vi eftersträvar en balans mellan eget och lånat kapital. Vid utgången av år 2016 var skuldsättningsgraden 54 procent.

HÅRT ARBETE FÖR ATT NÅ MÅLEN

Apoteket arbetar på flera sätt för att uppnå de ekonomiska målen. Vi utvecklar kontinuerligt vår försäljning av receptfria läkemedel och andra apoteksprodukter utifrån kundernas behov. Det är främst här vi kan öka vår lönsamhet.

Exempel på andra åtgärder som vidtagits för att nå målen är effektivisering och kostnadsreduering i dosverksamheten, fler nya apotek, ökad e-handelsförsäljning och nya digitala tjänster.

NY DOSANLÄGGNING I ÖREBRO

Verksamheten för dosförpackade läkemedel har effektiviserats under året genom att all produktion flyttats till vår nya anläggning i Örebro. I samband med det tog vi över uppdraget om leveranser av dosförpackade läkemedel till patienter i Västra Götalandsregionen och i Region Halland.

FLER APOTEK NÄRMARE KUNDEN

Årets nyetablerade apotek har fått en bra start försäljningsmässigt och bidrar till att öka vår marknadsandel sett till omsättning på konsumentmarknaden. De nya apoteken är också viktiga för våra kunder eftersom de kan möta oss på fler platser.

ÖKAD E-HANDELSFÖRSÄLJNING

Efter en lång startsträcka har e-handeln under året ökat generellt inom apoteksbranschen. Apotekets försäljning via apoteket.se och appen ökade med 30 procent.

NYA DIGITALA TJÄNSTER

Allt fler kunder besöker apoteket.se och använder Apotekets app. Under året lanserade vi flera nya funktioner i appen, till exempel möjlighet att handla läkemedel till andra med fullmakt. Vår kommunikation med våra drygt 2,2 miljoner medlemmar i Apotekets kundklubb blir allt mer digital och vi kan därmed i större utsträckning ge dem riktade och mer relevanta erbjudanden.

”Apoteket behöver fortsätta växa och det är en utmaning att göra det med en god lönsamhetsutveckling.”



Leif Ljungqvist
Styrelseledamot i Apoteket och bolagsförvaltare på enheten för statlig bolagsförvaltning, Näringsdepartementet

Varför har ägaren, staten, ett lönsamhetsmål på Apoteket?

”Värdetillväxt är ett av de viktigaste övergripande målen tillsammans med hållbarhetsmål och eventuella samhällsuppdrag som statligt ägda företag har. Apoteket ska agera på apoteksmarknaden på samma villkor som andra aktörer för att inte snedvrida konkurrensen. Det är också viktigt att företaget drivs effektivt. Överskott behövs för att utveckla verksamheten och genomföra hållbara satsningar. Det som blir över kommer svenska folket till godo i form av utdelning och skatt till staten.”

Vad är Apotekets styrkor?

”Företaget har ett i grunden starkt varumärke som vårdats väl efter omregleringen. Apoteket har en bra kundkontakt i såväl butikerna som genom andra kontaktytor och fortsätter utveckla sitt ansvarstagande på hållbarhetsområdet. Idag har de även en bra kostnadsmedvetenhet efter att ha jobbat hårt med det under många år. Dessutom anser jag att Apoteket har en mycket bra ledning och medarbetare som gjort det möjligt att leverera bra på dessa områden.”

Hur ser du på Apotekets prestation?

”Apoteket lever väl upp till målen och har presterat bra på flera områden de senaste åren. Företaget har haft en god lönsamhetsutveckling och ytterligare stärkt sin profil i hållbarhetsfrågor. Apoteket har, efter tidigare marknadsbegränsningar, även lyckats med sin satsning på tillväxt genom flera nya apotek. Samtidigt har de behövt hantera stora förändringar och anpassningar på vård- och avtalsmarknaden.”

Vad kan Apoteket göra ännu bättre framåt?

”Apoteket behöver fortsätta växa och det är en utmaning att göra det med en god lönsamhetsutveckling. På e-handelsidan är utvecklingen extremt snabb och konkurrensen hård. Det är viktigt att inte hamna efter i utvecklingen utan profilera sig som en stark aktör på området. Dessutom behöver Apoteket fortsätta utveckla och tydligt kommunicera sina hållbarhetsåtgärder. Det är en mycket prioriterad fråga för ägaren. Jag är dock övertygad om att Apoteket kommer lyckas väl med att hantera dessa utmaningar i framtiden.”

Väsentliga händelser

- Apoteket startade leveranser av dosförpackade läkemedel till Västra Götalandsregionen och Region Halland.
- Apoteket etablerade en ny anläggning för dosproduktion i Örebro.
- Apoteket delade ut 1 100 miljoner kronor till ägaren. Föreslagen utdelning avseende 2016 uppgår till 300 miljoner kronor.
- Apoteket fick förlängt uppdrag att till och med den 30 juni 2017 behålla befintliga apoteksombud.
- Apoteket vann upphandling av läkemedelsleveranser och tillverkning av specialläkemedel till Region Gävleborg.
- Apoteket etablerade 13 nya apotek, förvärvade 8, sålde 4 och moderniserade 45 apotek.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Apoteket AB (publ), org.nr 556138-6532, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2016. Bolaget har sitt säte i Solna. Apoteket ägs av svenska staten och förvaltas av Näringsdepartementet. Verksamheten bedrivs enligt marknadsmässiga villkor och krav.

Marknad

Konsumentmarknaden definieras som sammanlagd försäljning från butiks- och distanshandeln. Den sammanlagda omsättningen på konsumentmarknaden under 2016 uppgick till 40 miljarder kronor. Det är en ökning med 5,4 procent jämfört med föregående år.

NYA APOTEK PÅ KONSUMENTMARKNADEN

Totalt sett har antalet öppenvårdsapotek på den svenska marknaden ökat med drygt 30 under året. Sammanlagt finns det 1 389 apotek vid utgången av 2016. Apotekstätheten ligger på 7 200 invånare per apotek. Före omregleringen

av apoteksmarknaden var apotekstätheten cirka 10 100 invånare per apotek. Apoteket har under 2016 etablerat 13 nya apotek, förvärvat 8, sålt 4 samt stängt 2 apotek. Vid årets utgång hade Apoteket sammanlagt 387 apotek.

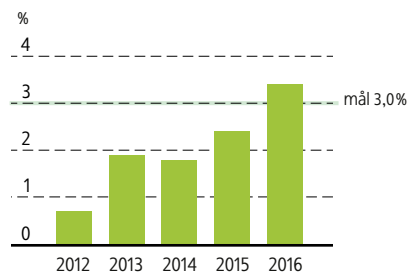
ALLT FLER E-HANDLAR LÄKEMEDEL

Försäljning av läkemedel och andra apoteksprodukter via e-handel ökar och utgjorde 4,3 procent av den totala apoteksmarknaden i Sverige. Apotekets e-handel hade vid utgången av 2016 ökat med 30 procent jämfört med föregående år.

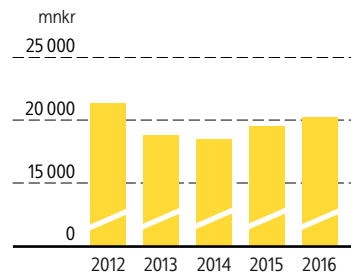
NYCKELTAL, KVARTALSVIS

	2016:4	2016:3	2016:2	2016:1	2015:4	2015:3	2015:2	2015:1	2014:4
Nettoomsättning, mnkr	5 250	4 902	5 233	4 940	4 998	4 714	4 985	4 901	4 956
Rörelseresultat, mnkr	158	201	199	128	41	180	125	122	31
Rörelsemarginal, %	3,0	4,1	3,8	2,6	0,8	3,8	2,5	2,5	0,6

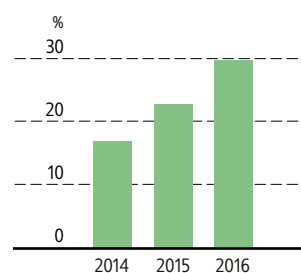
RÖRELSE-MARGINAL



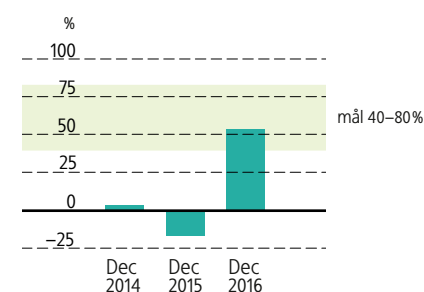
NETTOOMSÄTTNING



RÄNTABILITET PÅ SYSSELSATT KAPITAL



SKULDSÄTTNINGSGRAD



LÄKEMEDELSAVTAL PÅ VÅRDMARKNADEN

På vårdmarknaden sker stora förändringar till följd av prispress och mindre omfattande lands- tingsavtal. De flesta landsting upphandlar tjänster som läkemedelsleveranser, läkemedelsservice och tillverkning av specialläkemedel från apoteks- aktörer. Flera landsting har anställt farmaceuter och tagit över vissa tjänster i egen regi.

Nettoomsättning och resultat

NETTOOMSÄTTNING

Under 2016 ökade Apotekets nettoomsättning med 3,7 procent eller 726 miljoner kronor jämfört med föregående år och uppgick till 20 325 (19 599) miljoner kronor. Ökningen beror på en ökad försäljning i såväl butiker som e-handel samt av dosförpackade läkemedel.

KONSUMENTMARKNADEN

Apoteket erbjuder privatpersoner läkemedel och andra hälsorelaterade produkter och tjänster samt information och rådgivning genom 387 apotek. Apoteket bedriver även ombudsverksamhet på 643 platser i landet.

Nettoomsättningen ökade med 4,1 procent jämfört med föregående år och uppgick till 13 928 (13 382) miljoner kronor. Försäljnings- ökningen förklaras med ökad försäljning av både förskrivet och övriga apoteksprodukter i butiksnätet, samt ökad e-handelsförsäljning.

Per den 31 december 2016 uppgick Apotekets marknadsandel till knappt 28 procent baserat på antal öppenvårdsapotek, vilket är något högre än vid årets ingång. Marknadsandelen för öppenvårdsapotek mätt som omsättningen av receptförskrivna läkemedel uppgick till 35 (35) procent. Marknadsandelen mätt som omsätt- ning avseende receptfria läkemedel och övriga apoteksprodukter uppgick till 28 (29) procent.

VÅRD- OCH FÖRETAGSMARKNADEN

Apoteket erbjuder läkemedelsleveranser, dos- förpackade läkemedel och tillverkning av extempore till landsting, kommuner och företag.

Nettoomsättningen ökade med 2,9 procent i jämförelse med motsvarande period föregående år och uppgick till 6 397 (6 217) miljoner kronor. Försäljningen till landsting minskade som en följd av mindre omfattande landstingsavtal, men

FÖRSÄLJNINGSSAMMANSTÄLLNING

Belopp i mnkr	2016	2015*	Förändring %
Konsument- marknaden	13 928	13 382	4,1
Vård- och företags- marknaden	6 397	6 217	2,9
Summa nettoomsättning	20 325	19 599	3,7

* För jämförbarhet är 2015 års värden omräknade med hänsyn till några organisatoriska enheter som omklassificerats från vård- och företagsmarknaden till konsumentmarknaden.

kompensterades av försäljningsökning av dosförpackade läkemedel beroende på nytt avtal med Västra Götalandsregionen och Region Halland.

RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet för 2016 uppgick till 687 (469) miljoner kronor, vilket var en förbättring med 218 miljoner kronor jämfört med föregående år. Förbättringen beror främst på högre bruttovinst samt minskade personal-, IT-, och marknadsföringskostnader. Av- och nedskrivningar uppgick till 135 (135) miljoner kronor. Rörelsemarginalen för 2016 ökade till 3,4 (2,4) procent att jämföra med Apotekets långsiktiga mål på 3,0 procent.

RESULTAT EFTER SKATT

Resultat efter skatt uppgick till 637 (458) miljoner kronor vilket är 179 miljoner kronor högre än föregående år. Finansnettot för pensioner ökade till 136 (127) miljoner kronor.

Pensionsjusterat nettoresultat uppgick till 531 (359) miljoner kronor.

ÖVRIGT TOTALRESULTAT

Aktuariella vinster och förluster, som avser förändringen i verkligt värde av förvaltningstillgångarna i

Apotekets Pensionsstiftelse, samt utvecklingen av pensionsförpliktelsen i jämförelse med prognos, redovisas i Övrigt totalresultat och uppgick netto till –487 (164) miljoner kronor. Årets aktuariella förlust förklaras i huvudsak av att en lägre diskonteringsränta tillämpats i nuvärdesberäkningen av pensionsåtagandet jämfört med den prognos som gjordes vid utgången av föregående år. Det beror på att underliggande räntor sjunkit under året.

Kassaflöde och finansiell ställning

KASSAFLÖDE

Det operativa kassaflödet uppgick till –152 (129) miljoner kronor. Det negativa operativa kassaflödet förklaras av en högre rörelsekapitalbindning i lager och kundfordringar samt högre investeringar, men kompenseras till viss del av årets positiva resultat.

Kassaflödet från den finansiella verksamheten uppgick till –184 (184) miljoner kronor, vilket inkluderar en aktieutdelning på 1 100 miljoner kronor. Den kortfristiga finansieringen ökade och uppgick till 916 miljoner kronor som en följd. Gottgörelse avseende pensionsutbetalningar

om 436 miljoner kronor har beslutats men inte utbetalats under 2016. Årets totala kassaflöde uppgick till –336 (313) miljoner kronor och likvida medel uppgick den 31 december 2016 till 21 (357) miljoner kronor.

INVESTERINGAR

Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 212 (81) miljoner kronor, varav huvuddelen utgörs av investeringar avseende ny- och ombyggnation av apotek samt investeringar i samband med byte av leverantör av IT-drift. Avyttring av anläggningstillgångar uppgick till 2 (9) miljoner kronor.

FINANSIELL STÄLLNING

Det egna kapitalet uppgick den 31 december 2016 till 4 200 miljoner kronor, vilket var 950 miljoner kronor lägre än vid årets ingång. Värdet på koncernens pensionstillgång minskade under året med 611 miljoner kronor och uppgick till 3 254 miljoner kronor.

Räntabiliteten på sysselsatt kapital uppgick till 29,6 (22,7) procent och räntabiliteten på eget kapital till 14,8 (9,2) procent. Nettolåneskulden uppgick till 895 miljoner kronor per den 31 december

KONCERNENS OPERATIVA KASSAFLÖDE

mnkr	2016	2015
Kassaflöde från den löpande verksamheten	58	201
Investeringar i immateriella tillgångar	-12	-18
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-200	-63
Avyttrade anläggningstillgångar	2	9
Operativt kassaflöde	-152	129

ANALYS AV RÄNTEBÄRANDE
NETTOLÅNESKULD/TILLGÅNG

mnkr	2016	2015
IB 1 januari	-357	56
Operativt kassaflöde	152	-129
Utdelning	1 100	158
Gottgörelse	-	-442
UB 31 december	895	-357

att jämföra med en nettolånefordran om 357 miljoner kronor vid årets ingång.

Apotekets finansiella ställning har påverkats dels av utdelning på 1 100 miljoner kronor samt av att beslutad gottgörelse på 436 miljoner kronor inte reglerats under 2016. Som en konsekvens ökade skuldsättningsgraden och uppgick till 54 procent, men höll sig inom målintervall på 40–80 procent. Styrelsens förslag på utdelning uppgår till 300 (1 100) miljoner kronor.

Moderbolaget

Nettoomsättningen för Apoteket uppgick under 2016 till 20 325 (19 599) miljoner kronor. Försäljningsutvecklingen beror främst på en ökad försäljning av receptförskrivna läkemedel på konsumentmarknaden samt dosförpackade läkemedel.

Rörelseresultatet uppgick till 813 (647) miljoner kronor. Resultatet efter skatt uppgick till 466 (463) miljoner kronor.

Det operativa kassaflödet uppgick till -153 (129) miljoner kronor. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -210 (-70) miljoner kronor.

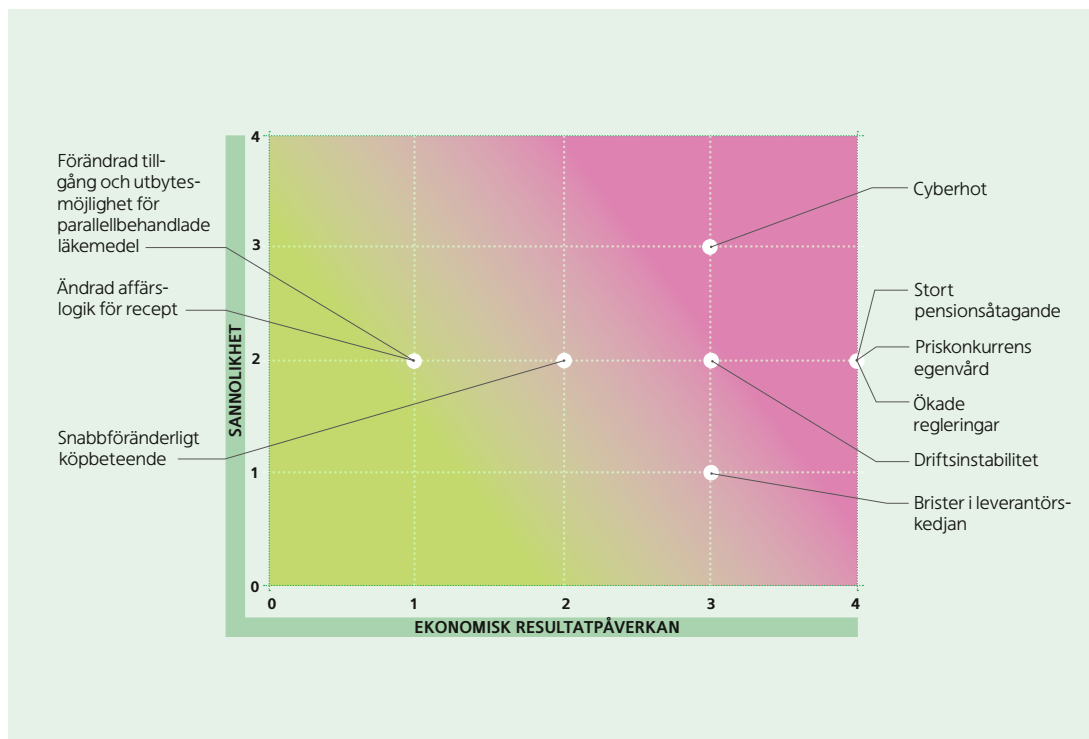
Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -184 (184) miljoner kronor. Årets totala kassaflöde uppgick till -337 (313) miljoner kronor.

HÄNDELSE AV VÄSENTLIG BETYDELSE FÖR BEDÖMNING AV UTVECKLING, RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som redovisas för koncernen är också relevanta för moderbolaget.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Apotekets verksamhet är såsom all affärsverksamhet utsatt för risker och osäkerhetsfaktorer som kan påverka bolagets resultat och ställning samt förmåga att genomföra strategiska planer. Apotekets riskhantering syftar till att identifiera risker som kan ha påverkan på verksamheten och förmågan att nå mål. För Apoteket handlar det om att förebygga kända risker samt att ha en beredskap för att hantera risker som företaget kan utsättas för.



RISKANALYS

Efter den årliga genomgången av affärsplanen genomförs riskanalyser inom Apotekets olika verksamhetsområden. Analysen omfattar riskfaktorer med effekter på både kort och lång sikt där faktorer avseende både ekonomiska och hållbarhetsrelaterade risker beaktas. Riskerna placeras i en riskmatris där graden av risk bestäms utifrån vilken sannolikhet och ekonomisk resultatpåverkan

kan riskerna bedöms ha. Nivån på sannolikhet och ekonomisk resultatpåverkan utgörs av hur stor risken är att Apoteket inte når sina mål. Riskmatrisen går från 1 till 4 där 1=liten och 4=mycket stor för både sannolikhet och ekonomisk resultatpåverkan.

Analyserna sammanställs till en total riskanalys för företaget. Riskerna värderas och företagsledningen prioriterar de största riskerna utifrån väsentlighet, sannolikhet och ekonomisk resultat

KÄNSLIGHETSANALYS

Beräknad effekt på totalresultatet, mnkr

1% förändring av nettoomsättning, förskriften försäljning	100
1% förändring av nettoomsättning, egenvårdsförsäljning	30
1% förändring av lönekostnader inklusive sociala avgifter	20
0,5% förändring av inflationen vid beräkning av nuvärde för den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen ^{1,2}	600
0,5% förändring av nominell diskonteringsränta vid beräkning av nuvärde för den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen ^{1,2}	650
5% förändring i värdet på förvaltningstillgångarnas verkliga värde i Apotekets Pensionsstiftelse ²	560

1) Vid förändring, exempelvis 0,5% höjning, av inflation och nominell diskonteringsränta möter resultateffekten för dessa variabler varandra (en positiv och en negativ). I detta exempel får inflation negativ resultatpåverkan och nominell diskonteringsränta positiv.

2) Effekt exklusive påslag för särskild löneskatt.

påverkan. Under året följs riskanalysen upp och omvärdering av risker, sannolikhet, ekonomisk påverkan samt åtgärder görs vid behov. De risker som inte hamnar på topp-10-listan hanteras i respektive verksamhet. Riskerna kategoriseras i omvärlds- och marknadsrisker, operativa risker, finansiella risker samt hållbarhetsrisker.

Tabellerna på sidorna 43–44 beskriver närmare Apotekets risker samt åtgärder.

Omvärlds- och marknadsrisker

Omvärlds och marknadsrisker avser extern påverkan som är kopplade till Apotekets omvärld och den marknad företaget agerar på.

RISK	BESKRIVNING	HANTERING
Priskonkurrens egenvård	Apoteksprodukter säljs både i butik och inom e-handel. Aktörer inom e-handeln har ett urval av produkter med en lägre prisnivå vilket konkurrensutsätter butikspriserna hårt.	Apoteket säkerställer efterlevnad av nuvarande prisstrategi samt implementerar webbpriser på apoteket.se.
Ökade regleringar	Apoteksmarknaden är starkt reglerad och sedan omregleringen har regeringar genomfört utredningar för att se över spelreglerna. Detta innefattar handelsmarginalen för läkemedel inom förmånen och för närvarande pågår en utredning om läkemedel utanför förmånen bör regleras. Detta kan påverka prissättningen av läkemedel utanför förmånen.	Apoteket för diskussioner med ägaren avseende effekterna kring förändrad handelsmarginal samt tydliggör de negativa effekterna för apoteksbranschen via Sveriges Apoteksförening.
Cyberhot	Under senare år har antalet cyberattacker och hot ökat i samhället, vilket även ökar risken för att Apoteket ska bli utsatt för attack. Dessutom finns en varierad mognadsgrad gällande säkerhetsmedvetandet hos medarbetare vilket öppnar upp för cyberhot.	För att minska risken av de ökade cyberhoten är fokus fortsättningsvis på omvärldsbevakning, uppdateringar av IT-stöd, uppföljning av loggar samt ökad fokus på klientsäkerhet. Vidare genomförs regelbundna säkerhetsutbildningar och informationsspridning för att höja nivån på säkerhetsmedvetande hos medarbetare.
Snabbförändrigt köpbeteende	På apoteksmarknaden sker försäljning både via butik och e-handel. Köpbeteende hos kunder kan snabbt komma att förändras till förmån för e-handel. Detta kan bidra till att omsättning i butiksled kan minska och nya aktörer kan etablera sig inom e-handel.	Apoteket fortsätter att fokusera på implementering av erbjudande i flera försäljningskanaler så att kunderna kan handla på Apoteket när de vill och i den kanal som passar dem bäst.
Förändrad tillgång till och utbytesmöjlighet för parallellhandlade läkemedel	Tillgången till parallellimport varierar över tid. I nuläget är marknaden stabil, men förändringar i tillgänglighet av produkter samt högre inköpspriser kan uppkomma plötsligt vilket till stor del är beroende av valuta- och regelverksfrågor i andra länder.	Apoteket kan inte påverka valuta- eller regelverksfrågor i andra länder, varpå risken bevakas.
Ny affärslogik för recept	En ny affärslogik för receptförskrivna läkemedel är under utformande där nya aktörer via en app styr volymer på recept till apoteksaktörer som valt att ansluta sig.	För att möta den nya affärslogiken förstärks erbjudandet med expressutlämning och Apotekets app vidareutvecklas. Apoteket har även ett nära samarbete med olika patientföreningar.

Finansiella risker

Med finansiella risker avses fluktuationer i företagets resultat- och kassaflöde till följd av förändringar i räntenivåer, valutakurser, refinansierings- och kreditrisker.

RISK	BESKRIVNING	HANTERING
Stort pensions-åtagande	Apoteket har ett omfattande pensionsåtagande som tryggas i Apotekets Pensionsstiftelse. Stiftelsens uppgift är att trygga arbetsgivarens tillgångar på ett aktsamt sätt. Om värdet på tillgångarna i Pensionsstiftelsen utvecklas negativt kan det medföra att Apoteket måste skjuta till kapital för att säkra tryggandet av pensionsåtagande.	För att säkra adekvat riskkontroll har stiftelsen ett tydligt definierat riskmandat.

Operativa risker

Operativa risker utgörs av interna faktorer eller händelser som kan påverka förutsättningarna för att nå Apotekets uppsatta mål.

RISK	BESKRIVNING	HANTERING
Driftsinstabilitet	Apoteket har en god driftsstabilitet. Under året som gått har ett byte av driftsleverantör genomförts vilket kan medföra ökad risk för störningar innan rutiner är helt inarbetade. eHälsomyndigheten flyttar stora delar av verksamheten från Stockholm till Kalmar under 2017. I samband med flytten finns risk att allvarliga driftstörningar drabbar apoteken.	Fortsatt proaktivt arbete med åtgärder som främjar IT-driftsstabilitet inklusive att etablera gemensamma processer med IT-driftsleverantör samt säkerställa åtgärdsplaner vid störningar. Genom en nära dialog och samarbete med eHälsomyndigheten arbetar Apoteket för att minska risken för driftstörningar vid flytt av myndighetens verksamhet.

Hållbarhetsrisker

Med hållbarhetsrisker avses faktorer med påverkan på långsiktiga värden ur ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv.

RISK	BESKRIVNING	HANTERING
Brister i leverantörskedjan	Om det uppdagas att tillverkare av egenvård som Apoteket anlitat inte har acceptabla sociala och miljöförhållanden innebär det en stor risk för negativ effekt på Apotekets varumärke som konsekvens.	Apoteket fortsätter ställa höga krav vid val av leverantörer med noggranna granskningar samt genomför uppföljande revisioner.

Hållbarhetsarbete inom fem områden

Apoteket vill bedriva verksamheten så att förutsättningar för långsiktigt värde skapas. Hållbarhetsarbetet fokuserar på fem strategiska områden; hälsa, sortiment, miljö, medarbetare och lönsamhet. Det handlar om kunders och medarbetares hälsa, ett noga utvalt sortiment och ansvarsfulla leverantörsrelationer, minskad miljöpåverkan från transporter och läkemedel, medarbetarnas motivation samt en långsiktigt god lönsamhet. Målen är förankrade i styrelsen och ska genomsyra och driva engagemang i hela företaget. Hållbarhetsarbetet utvecklas kontinuerligt. Mer information om hur vi fortsätter utveckla Apoteket till ett hållbart företag finns på sidorna 13–21. En översikt över Apotekets mål finns på sidorna 20–21. Mer information om specifika mål och utfall finns på sidorna 90–96.

Medarbetare

Medelantalet anställda för 2016 uppgick till 3 235 vilket är en minskning med 83 jämfört med föregående år. Minskningen förklaras

främst av att Apoteket har anpassat sin verksamhet till en mindre vård- och företagsaffär.

Vårt mål är att våra medarbetare ska vara motiverade och må bra. Våra medarbetare ska spegla mångfalden i samhället eftersom det hjälper oss att möta kundernas unika behov och bidrar till en inspirerande arbetsplats. Andelen motiverade medarbetare i årets två medarbetarundersökningar var 78 respektive 75 procent. Målet är 80 procent. Frisknärvaron minskade från 70 till 65 procent. Våra medarbetare kommer från 88 olika länder och talar sammanlagt 55 olika språk.

Väsentliga händelser efter balansdagen

Apoteket byter till en extern logistiklösning av distanshandeln för e-handel och telefoni. Målet är förbättrade leveranslösningar till såväl konsumenter som till slutenvården. Ny leverantör är Tamro. Beslutet innebär att distansapoteken i Hässleholm och Falun avvecklas senast under 2018.

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

I fråga om ersättning och andra anställningsvillkor tillämpar Apoteket de principer som beslutats i av regeringen fastställda ”Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande 2009-04-20”. Detta innebär bland annat följande:

GRUNDLÄGGANDE PRINCIPER

Det är för bolaget och dess ägare av grundläggande betydelse att principerna för ersättning och övriga anställningsvillkor för befattningshavare i ett kort- och ett långsiktigt perspektiv attraherar, motiverar och skapar goda förutsättningar för att behålla och utveckla kompetenta medarbetare och chefer. Detta uppnås genom rättvisa och internt balanserade villkor som samtidigt är marknadsmässigt konkurrenskraftiga avseende struktur, omfattning och nivå på ersättning till befattningshavare inom bolaget.

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd och ändamålsenlig, samt bidra till en god etik och företagskultur. Den totala ersättningen bestående av

fast grundlön, övriga förmåner samt pension ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag, utan präglas av måttfullhet.

Detta ska vara vägledande också för den totala ersättningen till övriga anställda.

VILKA OMFATTAS AV RIKTLINJEN

Med ledande befattningshavare avses verkställande direktör och andra personer i företagets ledning. Denna krets motsvaras av de personer som avses i 8 kap. 51 § aktiebolagslagen (2005:551). Det omfattar personer som ingår i företagsledningen och andra chefer som är direkt underställda den verkställande direktören.

Dessa riktlinjer ska också gälla i samtliga dotterbolag samt godkännas av årsstämma för respektive dotterbolag.

FAST GRUNDLÖN

Den fasta lönen återspeglar de krav som ställs på befattningen avseende kompetens, ansvar, komplexitet och på vilket sätt den bidrar till att uppnå affärsmålen. Den fasta lönen återspeglar också befattningshavarens prestation och är individuell och differentierad.

RÖRLIG LÖN

Några incitamentsprogram eller andra typer av rörliga lönedelar får inte förekomma för ledande befattningshavare.

PENSION

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda, såvida de inte följer tillämplig kollektiv pensionsplan, och avgiften bör inte överstiga 30 procent av den fasta lönen. I de fall bolaget avtalar om en förmånsbestämd pensionsförmån ska den således följa tillämplig kollektiv pensionsplan. Eventuella utökningar av den kollektiva pensionsplanen på lönedelar överstigande de inkomstnivåer som täcks av planen ska vara avgiftsbestämda och bäras under den anställdes aktiva tid. Inga pensionspremier för ytterligare pensionskostnader ska betalas av bolaget efter att medarbetaren har gått i pension. Pensionsålder är 65 år.

ÖVRIGA FÖRMÅNER

Ledande befattningshavare kan erbjudas förmånsbil samt individuell sjukförsäkring. Vidare omfattas ledande befattningshavare av sådana förmåner som har sitt ursprung i kollektivavtal, eller är ensidigt beslutade av bolaget och även tillkommer övriga medarbetare.

UPPSÄGNING OCH AVGÅNGSVEDERLAG

Ledande befattningshavare har generellt en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Vid uppsägning från företagets sida kan även avgångsvederlag utgå motsvarande högst 18 månadslöner. Som huvudregel ska avgångsvederlag utgå motsvarande sex månader, om inte särskilda skäl föreligger. Avsteg från huvudregeln måste motiveras och dokumenteras i beslutsunderlaget. Avgångsvederlaget ska utbetalas månadsvis och utgöras av enbart den fasta månadslönen utan tillägg för förmåner. Vid ny anställning eller vid erhållande av inkomst från näringsverksamhet ska ersättningen från det uppsägande företaget reduceras med ett belopp som motsvarar den nya inkomsten under den tid då uppsägningslön och avgångsvederlag utgår. Vid uppsägning från den anställdes sida ska inget avgångsvederlag utgå. Avgångsvederlag betalas inte ut efter 65 års ålder.

MARKNADSJÄMFÖRELSE

Den totala ersättningen och övriga anställningsvillkor ses över årligen för att säkerställa att den ligger i linje med riktlinjerna. En jämförelse genomförs med andra jämförbara företag, vad gäller storlek, komplexitet och omsättning med

såväl statligt ägande som privat ägande för att säkerställa att ersättningar är konkurrenskraftiga utan att vara löneledande.

BESLUT SAMT UNDERLAG I ERSÄTTNINGSFRÅGOR

Det är hela styrelsens ansvar att fastställa ersättning till den verkställande direktören.

Styrelsen ska även säkerställa att såväl den verkställande direktörens som övriga ledande befattningshavares ersättningar ryms inom de riktlinjer som beslutats av bolagsstämman.

Styrelsen ska säkerställa att den verkställande direktören tillser att företagets ersättningar till övriga anställda bygger på gällande ersättningsprinciper. Styrelsen ska redovisa de särskilda skäl som finns för att i ett enskilt fall avvika från regeringens riktlinjer.

Ersättningsutskottet bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för vd och bolagsledningen.

Skriftligt underlag, som visar bolagets totala kostnad ska finnas inför beslut om enskild ersättning. Detta gäller såväl inför beslut om nyanställning, ändrad befattning eller befattningsinnehåll, som i samband med årlig lönerevision. Samtliga beslut ska protokollföras.

KONTROLL AV RIKTLINJERNAS EFTERLEVAD

Styrelsen har ansvaret för kontrollen av riktlinjernas efterlevnad. Därutöver lämnar bolagets revisorer, inför varje årsstämma, ett skriftligt yttrande huruvida riktlinjerna har efterlevts eller ej. Om riktlinjerna enligt revisorns mening inte har följts ska skälen för denna bedömning framgå. Vidare lämnar även styrelsens ordförande vid årsstämman en muntlig redogörelse för hur ledande befattningshavares ersättningar förhåller sig till dessa riktlinjer.

Vinstdisposition

Styrelsens förslag till utdelning avseende 2016 uppgår till 1 714,29 kronor per aktie, totalt 300 miljoner kronor.

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel och fria fonder

Balanserad vinst	269 383 540 kr
Årets vinst	466 087 372 kr
Summa	735 470 912 kr

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

till aktieägaren utdelas 1 714,29 kronor per aktie, totalt	300 000 000 kr
I ny räkning överförs	435 470 912 kr
Summa	735 470 912 kr

Bolagsstyrningsrapport

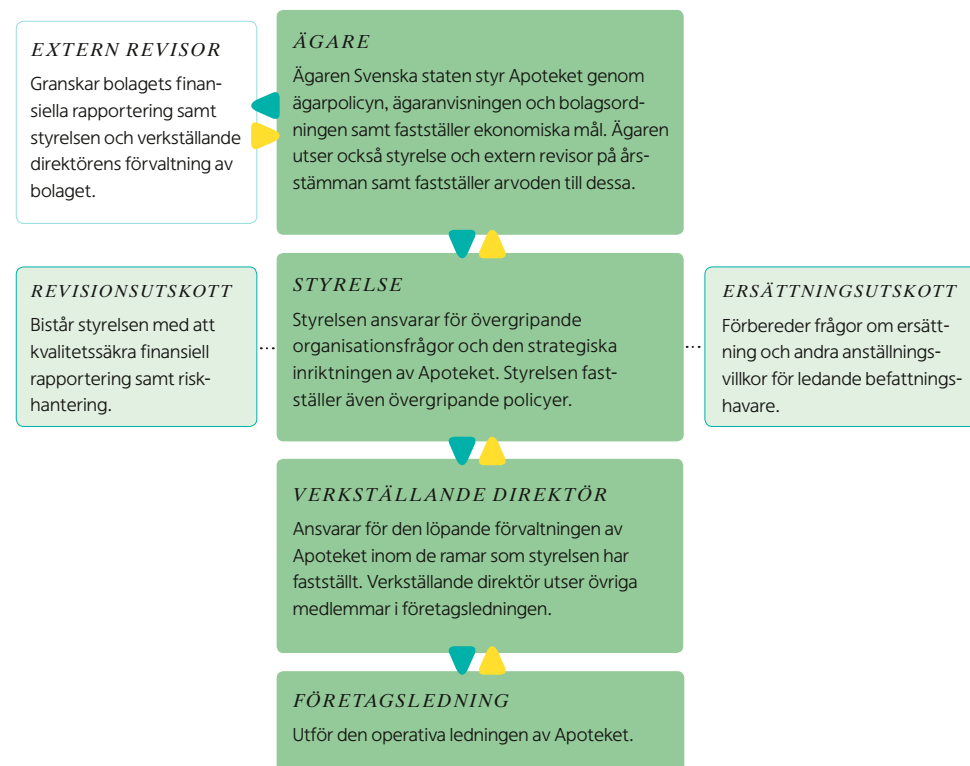
Apoteket AB är ett publikt aktiebolag med säte i Solna.
Svenska staten äger samtliga aktier i Apoteket.

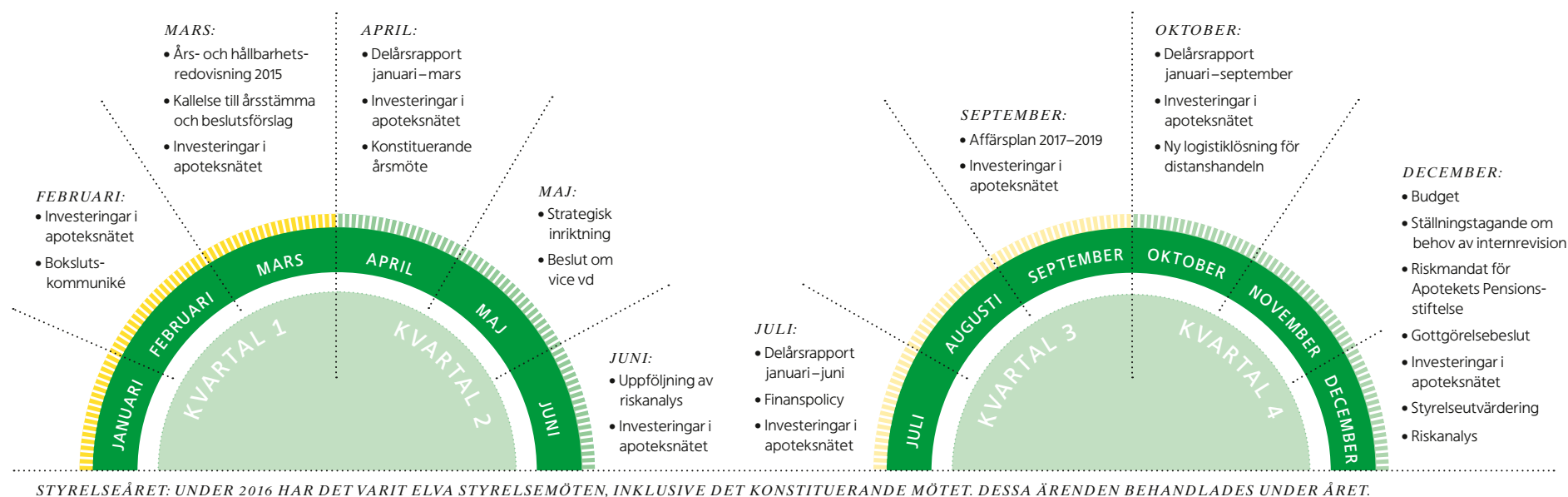
Ägaren utövar sitt inflytande över bolaget vid årsstämman genom att bland annat utse styrelsen, styrelsens ordförande och revisor samt fastställa resultat- och balansräkning, besluta om ansvarsfrihet för styrelsen, utdelning till ägaren, arvode till styrelse och revisor samt riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ansvarar för Apotekets strategiska inriktning och övergripande organisationsfrågor samt utser verkställande direktör, vd. Vd ansvarar för den löpande förvaltningen inom de ramar som styrelsen fastställer och utser medlemmar i företagsledningen.

ÄGAREN

Ägandet utövas i praktiken av Näringsdepartementet genom enheten för statlig bolagsförvaltning. Statens ägarpolicy ligger till grund för styrning av Apoteket tillsammans med bolagsordning, ekonomiska mål och ägaranvisningar. I statens ägarpolicy redogör regeringen för sina uppdrag och mål, tillämpliga ramverk och sin inställning i viktiga principfrågor. Ägarpolicyen omfattar även särskilda riktlinjer för extern ekonomisk rapportering och för anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Ägaren ställer krav på att Apoteket ska agera föredömligt inom området hållbart företagande vilket innefattar områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, antikorrup-tion, affärsetik, jämställdhet och mångfald. Apoteket ska även tillämpa Svensk kod för bolagsstyrning, Koden. Avsteg från Koden redovisas i avvikelse Tabellen på sidan 50. Avstämning under året mellan ägaren och bolaget samordnas från bolagets sida av styrelsens ordförande. Även vd deltar vid dessa möten.

BOLAGETS ORGANISATION





ÅRSSTÄMMA

Vid årsstämman den 18 april 2016 omvaldes Christian W Jansson (ordförande), Gert Karnberger, Kristina Schauman, Maria Curman, Leif Ljungqvist och Sussi Kvart.

Stämman beslöt att dela ut 1 100 miljoner kronor till ägaren. Apoteket erhöll uppdraget att behålla befintliga apoteksombud till och med den 30 juni 2017.

Årsstämman var öppen för allmänheten som gavs möjlighet att ställa frågor i anslutning till stämman. Endast ett fåtal personer närvarade och

ingen riksdagsledamot, som enligt bolagsordningen har rätt att närvara vid stämman.

REVISORER

Årsstämman utser revisor och vid årsstämman omvaldes KPMG AB till revisor med Ingrid Hornberg Román som huvudansvarig revisor. Revisorerna ansvarar för att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och vd:s förvaltning av bolaget. Revisorernas oberoende ställning säkerställs av lagstiftning samt interna och externa yrkesetiska regler.

STYRELSEN

Nomineringsprocessen för styrelseledamöter koordineras av Näringsdepartementet genom enheten för statlig bolagsförvaltning. Kompetensbehovet analyseras utifrån bolagets verksamhet, situation och utmaningar samt styrelsens nuvarande sammansättning och resultat av årets utvärdering av styrelsen. Arbetstagarorganisationerna Sveriges Farmaceuter och Unionen har utsett en ledamot och en suppleant vardera. Den manliga representationen i styrelsen utgör 50 procent av bolagsstämmovalda ledamöter. Samtliga arbets-

tagarledamöter är kvinnor. Vd i Apoteket, Ann Carlsson, ingår inte i styrelsen, men närvarar vid samtliga möten tillsammans med CFO och bolagets chefsjurist som är styrelsens sekreterare.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för sitt eget arbete för att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan styrelsen och styrelsens utskott. Ansvarsfördelning mellan styrelse och vd, inklusive rapportinstruktion, regleras i årlig fastställd vd-instruktion. Styrelsemötena följer en fastställd årscykel och normalt träffas styrelsen fem gånger per år, två gånger på våren och tre på hösten. Dessa möten kompletteras med kortare beslutsmöten per telefon. De ordinarie mötena innehåller alltid genomgång av protokoll och utestående frågor samt avrapportering från utskott och verkställande direktör. Styrelsen har inte inrättat en särskild granskningsfunktion (internrevision), men bolaget har under året fortsatt arbetet med att förstärka den interna kontrollen.

UTSKOTT

Styrelsen har inom sig inrättat ett revisions- och ett ersättningsutskott.

Revisionsutskottet bistår styrelsen med att kvalitetssäkra bolagets och koncernens finansiella rapportering. I revisionsutskottet ingår Kristina Schauman (ordförande), Gert Karnberger och Leif Ljungqvist.

Ersättningsutskottet förbereder frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. I ersättningsutskottet ingår Christian W Jansson (ordförande), Maria Curman och Sussi Kvart. Revisorerna har deltagit i revisionsutskottsmöten vid ett flertal tillfällen under året i samband med genomgång av delårsrapporter, internkontroll och övriga revisionsinsatser. Revisorerna har deltagit i styrelsemöte i samband med fastställandet av års- och hållbarhetsredovisning, samt för samtal med styrelsen utan närvaro av vd och medlemmar i företagsledningen.

Mer information om styrelse och revisor finns på sidorna 102–103.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Vd ansvarar för den löpande förvaltningen i enlighet med aktiebolagslagen. Styrelsen fastställer kompletterande instruktioner. Det är vd:s ansvar att hålla styrelsen kontinuerligt informerad om väsentliga händelser och i övrigt

AVVIKELSETABELL

Regel i Koden	Avvikelse	Förklaring
2.1–2.7: Bolaget ska ha en valberedning.	Valberedning har inte inrättats.	Enheten för statlig bolagsförvaltning inom Näringsdepartementet ansvarar för nomineringsprocessen.
4.5: Redovisning av oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.	Beroende i förhållande till större aktieägare redovisas inte.	Regeln syftar i huvudsak till att skydda minoritetsaktieägare i bolag med spritt ägande. I statligt helägda bolag saknas skäl för att redovisa oberoende i detta avseende.

STYRELSENS MÖTEN OCH ARVODEN

	Invald år	Möten styrelse	Möten revisionsutskott	Möten ersättningsutskott	Ordinarie arvode, tkr	Arvode utskottsarbete, tkr
Christian W Jansson ¹	2009	11/11		7/7	300	30
Gert Karnberger ²	2009	11/11	5/6		150	25
Kristina Schauman ³	2009	11/11	6/6		150	50
Maria Curman ⁴	2012	11/11		7/7	150	20
Leif Ljungqvist ⁵	2012	11/11	4/6			
Sussi Kvart ⁶	2015	11/11		7/7	150	20
Lisa Ekstrand ⁷	2015	11/11			12	
Hanna Ottosson ⁸	2016	9/9			8	
Marie Redeborn ⁹	2012	0/2			4	
Gunilla Larsson ¹⁰	2009	10/11			12	
Lena Rhodin ¹¹	2014	10/11			12	

1) Styrelsens ordförande. Ordförande i ersättningsutskottet.

2) Ledamot i revisionsutskottet

3) Ordförande i revisionsutskottet

4) Ledamot i ersättningsutskottet

5) Ledamot i revisionsutskottet

6) Ledamot i ersättningsutskottet

7) Arbetstagarrepresentant (tidigare suppleant), utsedd av Sveriges Farmaceuter, fr o m maj 2016

8) Arbetstagarrepresentant, (suppleant), utsedd av Sveriges Farmaceuter fr o m april 2016

9) Arbetstagarrepresentant, utsedd av Sveriges Farmaceuter, t o m mars 2016

10) Arbetstagarrepresentant, utsedd av Unionen

11) Arbetstagarrepresentant (suppleant), utsedd av Unionen

”Hållbarhetsaspekten finns som en naturlig del i Apotekets verksamhet.”

organisera bolaget så att ändamålsenlig styrning och kontroll av verksamheten uppnås. Vd fattar beslut självständigt eller med stöd av två beslutsorgan, företagsledningen och etablerings- och förnyelsekommittén samt centrala stödfunktioner.

FÖRETAGSLEDNINGEN

Företagsledningen leds av vd och sammanträder två gånger per månad då besluts- och informationsfrågor hanteras. Utöver det kollektiva ansvaret för ledningen av bolaget har varje ledamot ett individuellt ansvar för sin verksamhet.

Mer information om företagsledningen finns på sidorna 104–105.

Uppföljning av verksamheten sker per enhet och område avseende verksamhetsfrågor, hållbarhetsfrågor och kvalitets- och miljöavvikelser, vilka koordineras av CFO respektive hållbarhetschef och kvalitetschef. Övriga deltagare närvarar efter behov.

ETABLERINGS- OCH FÖRNYELSEKOMMITTÉN

Investeringar i apoteksnätet, nyetableringar, flyttar och nedläggning av apotek, bereds av etablerings- och förnyelsekommittén som består av vd, CFO, chef Apoteksnät, försäljningschefer och chefsjurist.



Apotekets styrelseordförande Christian W Jansson

Vilken fråga har varit den viktigaste för Apotekets styrelse under 2016?

”Den allt hårdare konkurrensen från duktiga kollegor i branschen ställer ännu större krav på Apotekets kunderbjudanden. Nöjda kunder som känner att vi är omtänksamma kommer tillbaka.”

Vad var Apotekets största bedrift under året?

”Vi har fått igång vår butiksexpansion som under många år varit hämmad av begränsningar till följd av omregleringen.”

Vad är styrelsens största utmaning under det kommande året?

”Vårdaffärens lönsamhet är en stor utmaning och vi kommer att behöva ompröva vissa områden för att kunna erbjuda en bättre och mer effektiv service.”

Vilka hållbarhetsutmaningar ser du framöver?

”Det är viktigt att få hela organisationen att dela inställningen att vi spelar en viktig roll och bidrar till en hållbar utveckling i samhället. Det är också en utmaning att se till att fler människor använder sin medicin på rätt sätt. Generiskt utbyte sparar pengar för samhället och för individen men ställer tyvärr till det för vissa personer som mer tänker på hur läkemedlet ser ut än vad det innehåller. Vi tar in hållbar utveckling som en viktig komponent i allt vi gör. Det handlar inte bara om att vara bäst i klassen på hållbarhet, vi gör det för att vi tror att det är rätt men också för att vi vill finnas på marknaden under lång tid framöver.”

Hur drivande är ägaren i hållbarhetsfrågor?

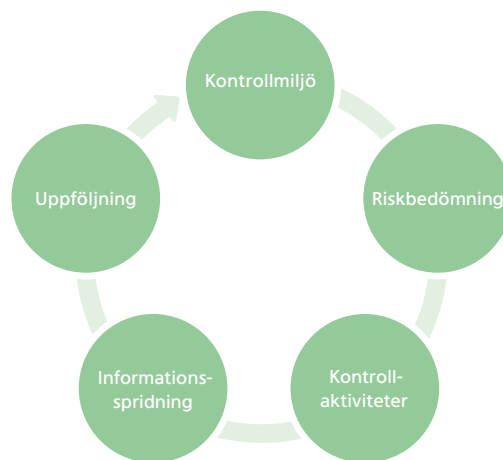
”Vi har en fördel eftersom vår ägare svenska staten redan tidigt tryckte på i dessa frågor, så det vi tycker är viktigt idag tycker andra är viktigt imorgon. Hållbarhetsaspekten finns som en naturlig del i Apotekets verksamhet så det var inte svårt att få gehör internt när ägaren började ställa högre krav.”

Rapport över intern kontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen är enligt aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning ytterst ansvarig för att bolaget har en god intern kontroll, processer och rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs samt att bolagets finansiella rapportering är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder samt övriga krav. Denna rapport har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen 6:6 andra stycket andra punkten. Beskrivningen av koncernens system för internkontroll och risk omfattar även moderbolagets beskrivning av densamma.

Apoteket använder COSO:s (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ramverk Internal Control Integrated Framework för att stödja utvecklingen av interna styr- och kontrollsystem. Den interna kontrollen beskrivs med hjälp av komponenterna kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, informations-spridning och uppföljning.

Funktionen för intern kontroll går igenom beslutade processer och följer upp kontrollaktiviteter där risker finns och rapporterar avvikelser



för den interna kontrollen till revisionsutskott och ledning. Funktionen har ett nära samarbete med företagets externa revisorer.

KONTROLLMILJÖ

Basen för den interna kontrollen utgörs av kontrollmiljön med organisation, beslutsprocesser,

ansvar och befogenheter som är dokumenterade och kommunicerade i styrande dokument såsom policyer, riktlinjer, instruktioner och manualer. Exempel på detta är arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan verkställande direktören och övriga organ som styrelsen inrättat. Ett annat exempel är instruktioner för attesträtt samt bolagets redovisnings- och rapporteringsstruktur.

Principer och former för rapportering, intern styrning, kontroll och uppföljning finns samlade i interna policyer, riktlinjer och instruktioner. Dessa görs tillgängliga för berörda medarbetare via Apotekets intranät och informationsmöten.

RISKBEDÖMNING

Koncernens metoder för riskhantering syftar till att säkerställa att risker hanteras inom fastställda ramar. Apoteket har en central ekonomifunktion som hanterar all redovisning för bolaget. Det är väsentligt att ekonomienheten har en förståelse för processer, rutiner och dess risker för att kunna identifiera, analysera och besluta om hanteringen av eventuella fel i den

finansiella rapporteringen. Poster i balans- och resultaträkningen riskbedöms löpande, speciellt inför kvartals- och årsbokslut. Ett kriterium för om en aktivitet bedöms ha hög risk är volym, komplexitet, värdering samt periodisering.

KONTROLLAKTIVITETER

Kontrollaktiviteterna syftar till att upptäcka, korrigera och förebygga fel och ineffektivitet. Varje år tas ett kalendarium fram där genomgång av prioriterade processer och eventuella avvikelser planeras. Kontrollerna är definierade och beskriver risken som kontrollaktiviteten syftar att minimera samt vilket bevis som ska finnas för att visa att kontrollen är utförd. Varje verksamhetschef ansvarar för god intern kontroll inom sitt område. Det finns ett tydligt ansvar i organisationen att kontrollerna genomförs och att alla kontroller är förankrade i organisationen. Resultatet av de kontrollaktiviteter som genomförs presenteras och går igenom med respektive verksamhetschef på regelbundna möten.

Under året har försäljningsprocessen för enheterna vård och dos samt lagerprocessen för dos

varit prioriterade. Uppföljning har även gjorts av de avvikelser som har funnits i lager-, försäljnings-, boksluts-, inköps-, samt IT-processerna för behörigheter och förändringar i IT-stöd.

INFORMATIONSSPRIDNING OCH UPPFÖLJNING

Apoteket har etablerade informations- och kommunikationsvägar så som interna styrdokument (interna policyer och riktlinjer) som syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Apoteket följer upp efterlevnad av dessa styrande dokument. Styrelse och företagsledning får löpande information avseende den finansiella rapporteringen. De officiella rapporterna granskas av de externa revisorerna och innefattar en öppen dialog. Verkställande direktör och ledning vidareförmedlar informationen till medarbetarna i företaget och externa rapporter publiceras också på intranätet.

Varje månad analyseras det ekonomiska resultatet samt operativa nyckeltal för alla enheter inom företaget. Kvartalsvis har ledningen genomgång med verksamhetschefer där man går igenom resultat, nyckeltal och måluppfyllelse för verk-

samheten. På detta sätt erhålls en god bild över affärsläget och det säkerställs att verksamhetsstyrningen fungerar i förhållande till målen.

STYRELSENS UPPFÖLJNING

Utfallet av koncernens process för riskbedömning och riskhantering behandlas årligen av styrelsen som följer upp att den omfattar alla väsentliga områden och ger en balanserad vägledning för olika befattningshavare. Styrelsen erhåller månatliga finansiella rapporter och vid varje styrelsesammanträde behandlas bolagets och koncernens finansiella ställning.

Koncernens internkontrollfunktion har under året följt upp de kontrollaktiviteter som finns beslutade i bolaget och rapporterat avvikelser till Apotekets revisionsutskott och ledning.

Apoteket har inte någon internrevisionsfunktion. Styrelsen har beslutat i frågan och bedömer att befintliga strukturer för uppföljning och utvärdering ger ett tillfredställande underlag. Beslutet omprövas årligen.

Finansiella rapporter

- 54 Koncernens rapport över totalresultat
- 55 Koncernens balansräkning
- 56 Koncernens förändring i eget kapital
- 57 Koncernens kassaflödesanalys
- 58 Moderbolagets resultaträkning
- 58 Moderbolagets rapport över totalresultat
- 58 Moderbolagets balansräkning
- 60 Moderbolagets förändring i eget kapital
- 61 Moderbolagets kassaflödesanalys

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

Belopp i miljoner kronor	Not	2016	2015
Nettoomsättning		20 325	19 599
Övriga rörelseintäkter		9	27
Summa intäkter	5	20 334	19 626
Handelsvaror	16	-16 309	-15 768
Övriga externa kostnader	6, 7	-1 225	-1 232
Personalkostnader	8, 15, 30	-1 978	-2 022
Avskrivningar och nedskrivningar	12, 13	-135	-135
Rörelseresultat		687	469
Andelar i intresseföretags resultat	14	0	0
Finansnetto – pensioner	15	136	127
Övriga finansiella intäkter	21	1	1
Övriga finansiella kostnader	21	-6	-5
Resultat före skatt		818	592
Inkomstskatt	9	-181	-134
Årets resultat		637	458
Övrigt totalresultat			
<i>Poster som inte kan omföras till resultatet</i>			
Aktuariella vinster/förluster	15	-625	210
Uppskjuten skatt	15	138	-46
Övrigt totalresultat		-487	164
Årets totalresultat		150	622
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		637	458
Årets totalresultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		150	622
Resultat per aktie, kr	11	3 642	2 615
Antal aktier		175 000	175 000

KONCERNENS BALANSRÄKNING

Belopp i miljoner kronor per 31 december	Not	2016	2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	12	62	81
Materiella anläggningstillgångar	13	365	273
Andelar i intresseföretag	14	8	8
Pensionsfordran	15	3 254	3 865
Övriga långfristiga fordringar		77	78
Summa anläggningstillgångar		3 766	4 305
Omsättningstillgångar			
Omsättningstillgångar	21		
Varulager	16	1 439	1 345
Kundfordringar		2 213	2 039
Aktuella skattefordringar		12	–
Övriga kortfristiga fordringar	17	770	327
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	132	126
Likvida medel		21	357
Summa omsättningstillgångar		4 587	4 194
SUMMA TILLGÅNGAR		8 353	8 499

KONCERNENS BALANSRÄKNING

Belopp i miljoner kronor per 31 december	Not	2016	2015
EGET KAPITAL			
Aktiekapital		175	175
Balanserad vinst		4 025	4 975
Summa eget kapital		4 200	5 150
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatt	10	922	1 014
Avsättningar	20	–	10
Summa långfristiga skulder		922	1 024
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga skulder	21		
Skulder till kreditinstitut, räntebärande		916	–
Leverantörsskulder		2 016	1 989
Aktuella skatteskulder		–	32
Övriga skulder		75	72
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	219	232
Avsättningar	20	5	–
Summa kortfristiga skulder		3 231	2 325
Summa skulder		4 153	3 349
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		8 353	8 499

Information om koncernens ställda säkerheter och
eventualförpliktelser

22

KONCERNENS FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL

Belopp i miljoner kronor	Aktiekapital	Balanserad vinst	Summa eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2015	175	4 511	4 686
Årets totalresultat		622	622
Utdelning		-158	-158
Utgående balans per 31 december 2015	175	4 975	5 150
Ingående balans per 1 januari 2016	175	4 975	5 150
Årets totalresultat		150	150
Utdelning		-1 100	-1 100
Utgående balans per 31 december 2016	175	4 025	4 200

Eget kapital är i sin helhet hänförligt till moderbolagets aktieägare.

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

Belopp i miljoner kronor	Not	2016	2015
<i>Löpande verksamheten</i>			
Resultat före skatt		818	592
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet</i>			
Avskrivningar och nedskrivningar		135	135
Ej kassaflödespåverkande pensionsposter		-450	-395
Förändring avsättningar		-10	-9
Övrigt		1	-15
Betald skatt		-179	-111
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		315	197
<i>Förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändringar av varulager		-93	-95
Förändringar av fordringar		-187	41
Förändringar av skulder		23	58
Kassaflöde från den löpande verksamheten		58	201
<i>Investeringsverksamheten</i>			
Investeringar i immateriella tillgångar	12	-12	-18
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	13	-200	-63
Avyttring anläggningstillgångar		2	9
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-210	-72
<i>Finansieringsverksamheten</i>			
Förändring av kortfristiga finansiella skulder		916	-100
Erhållen gottgörelse från Apotekets Pensionsstiftelse ¹		-	442
Utbetald utdelning	27	-1 100	-158
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-184	184

1) Gottgörelse avseende pensionsutbetalningar har beslutats, men inte utbetalats 2016.

Belopp i miljoner kronor	2016	2015
Årets kassaflöde	-336	313
Likvida medel vid årets början	357	44
Likvida medel vid årets slut	21	357

Kassaflöde från inbetalningar avseende räntor uppgår till 1 (1) miljoner kronor.

Kassaflöde från utbetalningar avseende räntor uppgår till 6 (5) miljoner kronor.

KONCERNENS OPERATIVA KASSAFLÖDE

Belopp i miljoner kronor	2016	2015
Kassaflöde från den löpande verksamheten	58	201
Investeringar i immateriella tillgångar	-12	-18
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-200	-63
Försäljning anläggningstillgångar	2	9
Operativt kassaflöde	-152	129

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

Belopp i miljoner kronor	Not	2016	2015
Nettoomsättning	5, 23	20 325	19 599
Övriga rörelseintäkter		9	27
Summa intäkter		20 334	19 626
Handelsvaror	16, 23	-16 308	-15 768
Övriga externa kostnader	6, 7	-1 226	-1 229
Personalkostnader	8, 22, 30	-1 857	-1 848
Avskrivningar och nedskrivningar	12, 13	-130	-134
Rörelseresultat		813	647
Resultat från andelar i koncernföretag	24	-5	0
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	21, 23	2	1
Räntekostnader och liknande resultatposter	21, 23	-6	-5
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt		804	643
Bokslutsdispositioner	25	-205	-46
Resultat före skatt		599	597
Inkomstskatt	9	-133	-134
Årets resultat		466	463

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

Belopp i miljoner kronor	2016	2015
Årets resultat	466	463
Totalresultat för året	466	463

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

Belopp i miljoner kronor per 31 december	Not	2016	2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	12	62	78
Materiella anläggningstillgångar	13	340	246
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	26	25	31
Långfristiga fordringar hos koncernföretag		7	7
Andelar i intresseföretag	14	9	9
Övrig långfristig fordran		78	78
Summa finansiella anläggningstillgångar		119	125
Summa anläggningstillgångar		521	449
Omsättningstillgångar			
Varulager	16	1 439	1 345
Kundfordringar		2 212	2 039
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag		7	7
Skattefordringar		12	-
Övriga kortfristiga fordringar	17	770	326
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	132	126
Kortfristiga placeringar		-	265
Kassa och bank		20	92
Summa omsättningstillgångar		4 592	4 200
SUMMA TILLGÅNGAR		5 113	4 649

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

Belopp i miljoner kronor per 31 december	Not	2016	2015
EGET KAPITAL			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital (175 000 aktier med kvotvärde 1 000 kronor)		175	175
Reservfond		35	35
Summa bundet eget kapital		210	210
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		269	906
Årets resultat		466	463
Summa fritt eget kapital		735	1 369
Summa eget kapital		945	1 579
Obeskattade reserver	29	903	698
Avsättningar			
Uppskjuten skatteskuld	10	7	9
Övriga avsättningar	20	–	10
Summa avsättningar		7	19
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag		–	2
Summa långfristiga skulder		–	2

Belopp i miljoner kronor per 31 december	Not	2016	2015
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut, räntebärande	21	916	–
Leverantörsskulder		2 016	1 989
Skulder till koncernföretag		27	26
Aktuella skatteskulder		–	32
Övriga skulder		75	72
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	219	232
Avsättningar	20	5	–
Summa kortfristiga skulder		3 258	2 351
Summa skulder		4 168	3 070
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		5 113	4 649

Information om moderbolagets ställda säkerheter och eventalförpliktelser

22

MODERBOLAGETS FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL

Belopp i miljoner kronor	Aktiekapital	Reservfond	Balanserad vinst	Årets resultat	Summa eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2015	175	35	627	437	1 274
Lämnad utdelning	–	–	–158	–	–158
Vinstdisposition	–	–	437	–437	–
Årets resultat	–	–	–	463	463
Utgående balans per 31 december 2015	175	35	906	463	1 579
Ingående balans per 1 januari 2016	175	35	906	463	1 579
Lämnad utdelning	–	–	–1 100	–	–1 100
Vinstdisposition	–	–	463	–463	–
Årets resultat	–	–	–	466	466
Utgående balans per 31 december 2016	175	35	269	466	945

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

Belopp i miljoner kronor	Not	2016	2015
<i>Löpande verksamheten</i>			
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt		804	643
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet</i>			
Avskrivningar och nedskrivningar		130	134
Övrigt		-3	-4
Erhållen gottgörelse från Apotekets Pensionsstiftelse ¹		-	-442
Fordran gottgörelse från Apotekets Pensionsstiftelse ²		-436	-
Betald skatt		-179	-111
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		316	220
<i>Förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändringar av varulager		-94	-95
Förändringar av fordringar		-186	40
Förändringar av skulder		21	34
Kassaflöde från den löpande verksamheten		57	199
<i>Investeringsverksamheten</i>			
Förvärv av dotterbolag		-	-3
Investeringar i immateriella tillgångar	12	-12	-15
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	13	-200	-61
Avyttring anläggningstillgångar		2	9
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-210	-70

Belopp i miljoner kronor	Not	2016	2015
<i>Finansieringsverksamheten</i>			
Förändring kortfristiga finansiella skulder		916	-100
Erhållen gottgörelse från Apotekets Pensionsstiftelse ^{1, 2}		-	442
Utbetald utdelning	27	-1 100	-158
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-184	184
Årets kassaflöde		-337	313
Likvida medel vid årets början		357	44
Likvida medel vid årets slut		20	357

Kassaflöde från inbetalningar avseende räntor uppgår till 2 (2) miljoner kronor.
Kassaflöde från utbetalningar avseende räntor uppgår till 6 (1) miljoner kronor.

1) Gottgörelsen från Apotekets Pensionsstiftelse har omklassificerats till kassaflöde från finansieringsverksamheten för att återspegla rörelsens faktiska kassaflöde.

2) Gottgörelse avseende pensionsutbetalningar har beslutats, men inte utbetalats 2016.



Noter

SIDA NOT

63	1. Allmän information	76	17. Övriga fordringar
63	2. Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper	76	18. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
67	3. Viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål	76	19. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
67	4. Moderbolagets redovisningsprinciper	77	20. Avsättningar
67	5. Intäkternas fördelning	77	21. Finansiella instrument och finansiell riskhantering
67	6. Operationella leasingavgifter	79	22. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
68	7. Arvode till revisorer och revisionsföretag	79	23. Transaktioner med närstående
68	8. Löner, ersättningar och medelantal anställda	79	24. Resultat från andelar i koncernföretag
70	9. Inkomstskatt	79	25. Bokslutsdispositioner
71	10. Uppskjuten skatt	79	26. Andelar i koncernföretag
71	11. Resultat per aktie	80	27. Utdelning per aktie
71	12. Immateriella anläggningstillgångar	80	28. Vinstdisposition
72	13. Materiella anläggningstillgångar	80	29. Obeskattade reserver
73	14. Andelar i intresseföretag	80	30. Pensioner i moderbolaget
74	15. Pensionstillgångar i koncernen	81	31. Händelser efter balansdagen
76	16. Varulager		

NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

Apoteket AB (publ) (moderbolaget) och dess dotterbolag (sammansatt koncernen) distribuerar och säljer läkemedel och apoteksprodukter samt tjänster i Sverige inom läkemedels- och hälsovårdsområdet, huvudsakligen via ett nätverk av apotek. Apoteksprodukter och tjänster avser såväl Apotekets egna varumärken som externa varumärken. Moderbolaget är ett registrerat aktiebolag med säte i Solna. Huvudkontorets besöksadress är Dalvägen 12, 169 03 Solna.

Den 21 mars 2017 godkände styrelsen och verkställande direktören års- och koncernredovisning för räkenskapsåret 2016 som kommer att föreläggas årsstämman den 20 april 2017.

NOT 2 SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningsuttalanden från IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) som är godkända av EU-kommissionen. Vidare har Rådet för finansiell rapportering, rekommendation RFR 1 "Kompletterande redovisningsregler för koncerner" tillämpats. Att upprätta rapporter i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga redovisningsmässiga antaganden och uppskattningar. Vidare krävs att ledningen gör vissa bedömningar vid tillämpningen av företagets redovisningsprinciper.

De områden, som innefattar en hög grad av bedömning, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen anges i not 3.

Förutsättningar vid upprättande av koncernens finansiella rapporter

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor, som också är rapporteringsvalutan för såväl moderbolaget som koncernen. Samtliga belopp som anges är, om inget annat anges, avrundade till närmaste miljon kronor. Redovisningen är baserad på historiska anskaffningsvärden.

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges. Moderbolagets redovisningsprinciper framgår av not 4.

Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Ingen av de ändringar och tolkningar av befintliga standarder som ska tillämpas från och med räkenskapsåret som började den 1 januari 2016 har haft någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

Upplysningar om kommande standarder, ändringar och tolkningar

IFRS som ännu inte har trätt i kraft och/eller godkänts av EU har inte tillämpats i förtid av koncernen. Framtida ändringar av redovisningsprinciper som kan få effekt på Apotekets redovisning.

IFRS 9 Financial Instruments Recognition and Measurement

Denna standard är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39. Standarden innebär en minskning av antalet värderingskategorier för finansiella tillgångar och innebär att huvudkategorierna för redovisning är till anskaffningsvärde respektive verkligt värde via balansräkningen. IFRS 9 Financial Instruments träder i kraft den 1 januari 2018. EU godkände standarden i november 2016.

Apotekets bedömning är att IFRS 9 inte väsentligt kommer att påverka de finansiella rapporterna för koncern och moderbolag.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers

Standarden ersätter samtliga tidigare utgivna standarder och tolkningar som hanterar intäkter. IFRS 15 är en samlad modell för intäktsredovisning avseende kundkontrakt. Standarden träder i kraft för räkenskapsår som inleds med 1 januari 2018 eller senare. EU godkände standarden i slutet av 2015.

Apotekets bedömning är att IFRS 15 inte väsentligt kommer att påverka de finansiella rapporterna för koncern och moderbolag eftersom bolaget intäkter främst uppkommer vid direktförsäljning av varor.

IFRS 16 Leases

IFRS 16 ersätter IAS 17 från och med 1 januari 2019. EU godkände standarden i januari 2016. Apoteket har påbörjat en utvärdering av effekterna av standarden och dess konsekvenser på de finansiella rapporterna för koncernen. Bedömningen är att koncernens balansräkning påverkas med en ökning av leasade tillgångar bestående av främst lokaler för apotek. Samtidigt ökar koncernens skulder med Apotekets leasingsåtaganden för samma lokaler. I koncernen resultaträkning blir hyreskostnaderna lägre samtidigt som avskrivningar och räntor ökar. Det leder till en förändring i nyckeltal såsom exempelvis rörelsemarginal, räntabilitet på eget kapital och operativt kassaflöde. Apotekets hyreskostnader uppgår för 2016 till 269 miljoner kronor och de flesta hyresavtal förfaller inom fem år. Uppskattade hyreskostnader för kommande år uppgår till 828 miljoner kronor. Se även not 6 Operationella leasingavgifter.

IAS 7 Rapport över kassaflöden

IAS 7 Rapport över kassaflöden kommer att tillämpas av Apoteket från och med årsredovisningen för 2017. Upplysningar kommer att läggas till där årets förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten stäms av med specifikation av bl.a. nyupplåning, amortering, förändringar kopplade till avyttring/förvärv av dotterbolag, valutakurseffekter.

Koncernredovisning

Dotterbolag konsolideras om bestämmande inflytande föreligger. Kontroll (bestämmande inflytande) föreligger när investeraren:

- har inflytande över investeringsobjektet, vilket beskrivs som att ha rättigheter att styra verksamheten vilket på ett betydande sätt påverkar möjligheten till avkastning (beskrivs som relevanta verksamheten)
- exponeras för, eller har rätt till, rörlig avkastning från investeringsobjektet
- kan använda sitt inflytande för att påverka storleken på avkastningen.

Dotterbolag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De

exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Förvärvade dotterbolag och andra förvärvade rörelser redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterbolag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterbolagets tillgångar och övertas dess skulder. Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster och förluster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras.

Intressebolagsredovisning

Intressebolag är alla de företag där koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande, vilket i regel gäller för aktieinnehav som omfattar mellan 20 procent och 50 procent av rösterna. Innehav i intressebolag redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärdet.

Koncernens andel av resultat, som uppkommit i intresseföretaget efter förvärvet, redovisas i resultaträkningen. Ackumulerade förändringar efter förvärvet redovisas som ändring av innehavets redovisade värde.

Segmentrapportering

Apotekets verksamhet utgår i hög grad från gemensamma resurser såsom gemensam driftsorganisation och övriga funktioner. Av detta följer att Apotekets olika kundsegment inte är möjliga att segmentsredovisa. Apoteket bedrivs därmed som ett rörelsesegment med intäkter, bruttovinst samt delar av rörelsekostnader från två marknader; konsumentmarknaden samt vård- och företagsmarknaden.

Omräkning av fordringar och skulder i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner, och vid omräkning av tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen i övriga externa kostnader.

Immateriella anläggningstillgångar

Aktiverade utvecklingsutgifter

Utgifter för utveckling aktiveras i den mån dessa bedöms komma att ge

framtida ekonomiska fördelar. De viktigaste kriterierna för aktivering är att utvecklingsarbetets slutprodukt har en påvisbar framtida intjäning och kassaflöde och att det finns tekniska och finansiella förutsättningar att fullfölja utvecklingsarbetet när det startas.

I balansräkningen redovisade aktiverade utvecklingsutgifter är upptagna till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Det redovisade värdet inkluderar direkta utgifter för förvärvade tjänster och material samt indirekta utgifter som kan hänföras till tillgången på ett rimligt och konsekvent sätt. Övriga utgifter för utveckling där påvisbar framtida intjäning bedöms som låg redovisas i resultaträkningen som kostnad när de uppkommer.

Övriga immateriella anläggningstillgångar och hyreskontrakt

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av utgifter för anskaffande av hyresrätter, lokalinredning som omklassificerats till immateriella tillgångar samt goodwill.

Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter för aktiverade immateriella tillgångar redovisas som en tillgång i balansräkningen endast då de ökar de framtida ekonomiska fördelarna för den specifika tillgången till vilka de hänförs sig. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

Avskrivningsprinciper

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder. Nyttjandeperioden beräknas till fem år.

Materiella anläggningstillgångar

Byggnader redovisas till anskaffningsvärde, minskat med avskrivningar enligt plan som gjorts därefter. Mark redovisas till anskaffningsvärdet. Övriga materiella anläggningstillgångar tas upp till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången.

Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde, endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången, kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt.

Löpande reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

Avskrivningsprinciper

Inga avskrivningar görs på mark. Avskrivningar på andra tillgångar fördelas på deras anskaffningsvärde ner till det beräknade restvärdet. Avskrivningar görs linjärt enligt plan över den beräknade nyttjandeperioden:

Byggnader	20–40 år
Lokalinredning i annans fastighet	7 år
Maskiner	5–10 år
Fast lokalinredning	5 år
Fordon	5 år
Inventarier och installationer	3–5 år

Nedskrivningar

De redovisade värdena för koncernens tillgångar, exklusive varulager och uppskjutna skattefordringar, testas vid varje rapportperiods slut för att fastställa eventuella nedskrivningsbehov. Redovisat värde testas också när indikation om en värdenedgång har identifierats. För att fastställa eventuella nedskrivningsbehov tillämpas IAS 36 Nedskrivningar. En tillgång skrivs ned om redovisat värde överstiger dess återvinningsvärde, där återvinningsvärdet definieras som det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden som tillgången bedöms generera med en räntesats som återspeglar aktuella marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de kassagenererande enheternas specifika risker. Denna räntesats bedöms motsvara Apotekets vägda kapitalkostnad. En separat tillgång hänförs till den minsta kassagenererande enhet där oberoende kassaflöden kan fastställas. Nedskrivningar belastar resultatet.

Leasingavtal

Leasing av anläggningstillgångar, där koncernen i allt väsentligt innehar de ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet, klassificeras som finansiell leasing. Apoteket har ingen leasing som klassificeras som finansiell leasing.

Operationella leasingavgifter kostnadsförs linjärt över leasingperioden. Apotekets operationella leasingavgifter avser i huvudsak lokalhyra för apotek.

Finansiella instrument

Finansiella instrument är varje form av avtal som ger upphov till en finansiell tillgång, finansiell skuld eller ett eget kapitalinstrument i ett annat företag. Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kortfristig placering, kundfordringar och lånefordringar. Bland skulder återfinns leverantörsskulder, utgivna skuldinstrument och låneskulder. Likvida medel utgörs av kassa och bank samt kortfristiga placeringar med löptid kortare än 90 dagar.

Redovisning av finansiella tillgångar och skulder

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom avseende de som tillhör kategorin finansiell tillgång som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Redovisning sker därefter beroende av hur de har klassificerats.

En finansiell tillgång eller skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motpart har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura inte har mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet förfaller eller bolagets kontroll upphör. Detsamma gäller för del av finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av skuld.

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar fastställs genom etablerade värderingstekniker. Vid varje rapporteringstillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva indikationer på att en finansiell tillgång är i behov av nedskrivning.

Klassificering och värdering

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader, förutom för derivatinstrument för vilka

transaktionskostnader omedelbart kostnadsförs. Ett finansiellt instrument klassificeras vid första redovisningstillfället bland annat utifrån vilket syfte instrumentet förvärvades.

Alla finansiella tillgångar och skulder klassificeras i följande kategorier:

- **Lånefordringar och kundfordringar**
Apotekets likvida medel, kundfordringar, övriga fordringar och lånefordringar ingår i denna kategori.
- **Finansiella tillgångar som kan säljas**
Denna kategori består av finansiella tillgångar som inte klassificeras i någon annan kategori såsom aktier och andelar i både börsnoterade och icke börsnoterade bolag samt kortfristiga placeringar.
- **Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde**
Innefattar finansiella skulder som inte innehas för handel. Apotekets leverantörsskulder samt skulder till kreditinstitut ingår i denna kategori.

Redovisning av finansiella instrument

Likvida medel

Likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar med fastställda eller fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. Utmärkande är att de uppstår när koncernen tillhandahåller pengar, varor eller tjänster direkt till en kund, utan avsikt att handla med uppkommen fordran. De ingår i omsättningstillgångar, med undantag för poster med förfallodag mer än tolv månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar.

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde minskat med eventuell reservering för värdeminskning. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det bedöms att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt

fordringarnas ursprungliga villkor. Kundfordringar är värderade med beaktande av kreditförluster.

Finansiella skulder

Finansiella skulder redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas skulderna till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden.

Varulager

Varulagret redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet fastställs med användning av viktat anskaffningsvärde (WAC) för butikerna. För övriga enheter används först-in-först-ut (FIFO). Inkurans i varulager bedöms och beräknas utifrån parametrar såsom återstående tid lager med hänsyn till aktuell lagernivå, senaste tidens uttag samt lageromsättningshastighet.

Intäktsredovisning

Intäkter innefattar det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mervärdesskatt och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning.

Försäljning av varor intäktsredovisas när ett koncernföretag säljer en produkt till en kund. Försäljning i detaljhandel betalas vanligen kontant eller med kreditkort. Redovisad intäkt är försäljningens bruttobelopp exklusive moms.

Aviseringsavgifter, påminnelse- och lagstadgade avgifter som är hänförliga till Apotekets delbetalningssystem intäktsbokförs när de inbetalts. Samma princip gäller för återvunna kundförluster som är hänförliga till delbetalningssystemet, se not 21.

Aktuell skatt

Redovisad aktuell skatt innefattar skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år och justeringar avseende tidigare års aktuella skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas.

För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt redovisas i sin helhet, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och för outnyttjade underskottsavdrag och dessas redovisade värden i koncernredovisningen.

Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Kassaflöden

Kassaflödesanalys redovisas enligt den indirekta metoden. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- och utbetalningar.

Ersättningar till anställda

Pensioner

Koncernen har både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner. Apotekets pensionsplaner finansieras via Apotekets Pensionsstiftelse och via betalningar av premier till försäkringsbolag eller administrationsbolag.

En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering, vanligen baserat på en eller flera faktorer såsom ålder, tjänstgöringstid och pensionsgrundande lön.

För de förmånsbestämda pensionsplanerna, dvs. ITP2 och Apotekets pensionsplan, är den skuld eller fordran som redovisas i balansräkningen skillnaden mellan den förmånsbestämda förpliktelsen på balansdagen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuariar (PRI Pensionsgaranti) med tillämpning av den så kallade Projected Unit Credit Method. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med utgångspunkt från diskonteringsräntan för svenska bostadsobligationer, som är utfärdade i samma valuta och med löptider jämförbara med den aktuella pensionsskuldens.

Räntenettot avseende pensionsåtagandet och förvaltningstillgångarna redovisas inom finansnettot. Intjänandet redovisas inom rörelseresultatet. I övrigt totalresultat redovisas omvärderingskomponenten, bestående av aktuariella vinster och förluster på

pensionsåtagandet tillsammans med skillnaden mellan verklig och beräknad avkastning på förvaltningstillgångar.

En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fasta avgifter till en separat juridisk enhet. Apotekets avgiftsbestämda pensionsplaner utgörs huvudsakligen av ITP1 och ITPK. Koncernen har inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter, om den juridiska enheten inte har tillräckliga tillgångar för att betala alla ersättningar till anställda, som hänger samman med de anställdas tjänstgöring under innevarande eller tidigare perioder. För de avgiftsbestämda delarna av pensionsplanerna betalar koncernen avgifter till försäkringsbolag eller försäkringsförening. Koncernen har inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda. Avgifterna redovisas som personalkostnader när de förfaller till betalning.

En del av koncernens förmånsbestämda pensionsplan finansieras via Alecia. Den del Apoteket betalar till Alecia utgörs av familjepension (ITP2), sjukpension och premiebefrielse (ITP2 och ITP1). Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För merparten av de intjänade pensionsförmånerna saknas hos Alecia information om fördelning av intjänandet mellan arbetsgivare. Hela intjänandet är istället registrerat på den sista arbetsgivaren. Alecia saknar därför möjlighet att göra en exakt fördelning av tillgångar och avsättningar till respektive arbetsgivare. För räkenskapsår för vilket bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan, ska en pensionsplan enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecia redovisas som en avgiftsbestämd plan.

Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställds anställning sagts upp före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag, när den bevisligen är förpliktad endera att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande, eller att lämna ersättningar vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställning.

Avsättningar

Avsättningar redovisas när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, när det är mer sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet än att så inte sker och när beloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, se not 20.

Eventualförpliktelser

En eventualförpliktelse är en möjlig förpliktelse som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser. En eventualförpliktelse kan även utgöras av en befintlig förpliktelse som inte redovisas som skuld eller avsättning eftersom det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas alternativt att förpliktelsens storlek inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet. Eventualförpliktelser är i förekommande fall värderade till diskonterat värde.

NOT 3 VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR FÖR REDOVISNINGSSÄNDAMÅL

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet.

De bedömningar företagsledningen gjort vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna avser främst följande områden: finansiella anläggningstillgångar och genomgång av aktuariella antaganden för pensionsberäkning enligt IAS 19R som görs årligen. För ytterligare information om pensionsberäkning enligt IAS 19R, se not 15.

NOT 4 MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget följer koncernens redovisningsprinciper med de undantag och tillägg som stipuleras av Rådet för finansiell rapportering, rekommendation RFR 2 "Redovisning för juridiska personer".

Dotterbolag och intressebolag

Andelar i dotterbolag och intressebolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden.

Leasade tillgångar

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar i moderbolaget redovisas till anskaffningsvärde, efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar, på samma sätt som för koncernen, men med tillägg för eventuella uppskrivningar.

Pensioner

I moderbolaget beräknas de förmånsbestämda pensionsplanerna enligt de bestämmelser som framgår i Trygghandelagen och Finansinspektionens föreskrift (FFFS 2007:24) vilka skiljer sig från IAS 19R (koncern).

De väsentligaste skillnaderna jämfört med reglerna i IAS 19R, är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkning av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå, utan antagande om framtida löneökningar och att företag vars kapital i pensionsstiftelse överstiger kapitalvärdet av pensionsåtagandena inte redovisar detta överskott i balansräkningen.

NOT 5 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

I nettoomsättningen ingår intäkter från:

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Varuförsäljning	19 844	19 076	19 844	19 076
Tjänsteförsäljning	447	492	447	492
Fakturerade kostnader	3	4	3	4
Aviavgifter, lagstadgade avgifter	30	24	30	24
Övriga intäkter	1	3	1	3
Summa	20 325	19 599	20 325	19 599

I övriga rörelseintäkter ingår intäkter från:

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Franchiseavgift	–	12	–	12
Återvunna kundförluster	6	1	6	1
Vinst vid avyttring inventarier	2	9	2	9
Erhållna statliga bidrag	1	2	1	2
Övriga intäkter	0	3	0	3
Summa	9	27	9	27

NOT 6 OPERATIONELLA LEASINGAVGIFTER

Framtida minimileasingavgifter, som hänför sig till icke uppsägningsbara operationella leasingavtal, fördelas enligt följande:

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Inom 1 år	246	238	246	238
Mellan 1 och 5 år	530	506	530	506
Efter mer än 5 år	52	77	52	77
Summa	828	821	828	821

Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal under året uppgår i koncernen till 269 (260) miljoner kronor och i moderbolaget till 272 (264) miljoner kronor.

Apotekets leasingavgifter avser i huvudsak lokalhyra för apotek och huvudkontor. De flesta hyresavtal förfaller inom fem år, men det finns inget som indikerar att dessa avtal inte kommer att omförhandlas.

NOT 7 ARVODE TILL REVISORER OCH REVISIONSFÖRETAG

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Ernst & Young AB				
Revisionsuppdrag	–	0,6	–	0,6
Skatterådgivning	–	0,2	–	0,2
KPMG AB				
Revisionsuppdrag	1,0	1,2	1,0	1,2
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0,4	0,4	0,4	0,4
Skatterådgivning	–	–	–	–
Andra uppdrag	0	–	0	–
Summa	1,4	2,4	1,4	2,4

Med revisionsuppdrag avses lagstadgad revision av års- och koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt revision och annan granskning utförd i enlighet med överenskommelse eller avtal. Detta inkluderar övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

NOT 8 LÖNER, ERSÄTTNINGAR OCH MEDELANTAL ANSTÄLLDA

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Löner och ersättningar	1 401	1 397	1 401	1 397
Sociala kostnader	561	596	439	421
(varav pensionskostnader) ¹	(126)	(171)	(4)	(-3)
Summa	1 962	1 993	1 840	1 818

1) Av koncernens pensionskostnader, beräknade enligt IAS 19 avser 7,0 (6,0) miljoner kronor gruppen vd, tidigare vd:ar och övriga ledande befattningshavare. Koncernens utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 56,4 (52,2) miljoner kronor. Färdansbestämda pensionsförpliktelser för denna grupp tryggs i Apotekets Pensionsstiftelse.

Moderbolagets utestående pensionsförpliktelser för gruppen vd, tidigare vd:ar och övriga ledande befattningshavare, beräknade enligt tryggandelagen, har ökat till 49,9 (48,4) miljoner kronor. Pensionskostnaden för nämnda grupp (exklusive tidigare vd:ar) uppgick till 6,2 (4,7) miljoner kronor. Pensionskostnaden definieras som inbetalda pensionspremier, förändring i pensionsreserv och utbetalda pensioner.

Pensionskostnaden i moderbolaget påverkas positivt av gottgörelse om 436 (442) miljoner kronor från Apotekets Pensionsstiftelse. Gottgörelsen för 2016 är fastställd, men inte utbetald under 2016. För ytterligare upplysningar om pensioner, se not 15 och not 29.

Pensionskostnaden i koncernen och moderbolag är exklusive räntekostnad, avkastning och del av särskild löneskatt.

Incitamentsprogram

Ett resultatbaserat program för medarbetare och första linjens chefer med direkt eller indirekt kundkontakt kan ge en premie på 6 000 kronor per år till medarbetare och ytterligare 6 000 kronor per år till första linjens chefer. Premiemålet är utformat som ett ekonomiskt förbättringsmål. Medarbetare som är anställda på centrala enheter omfattas inte av programmet.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare ¹	20	22	20	22
(varav tantiem och dylikt)	(–)	(–)	(–)	(–)
Övriga anställda	1 381	1 375	1 381	1 375
Summa	1 401	1 397	1 401	1 397

1) I koncernen utgörs gruppen styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare av 17 (15) personer. I moderbolaget utgörs motsvarande grupp av 17 (15) personer. Apoteket definierar övriga ledande befattningshavare som företagsledningen.

Medelantal anställda

	2016		2015	
	Medelantal anställda	varav män, %	Medelantal anställda	varav män, %
<i>Moderbolag och koncern</i>				
Sverige	3 235	16,4	3 318	14,5
Summa koncern	3 235	16,4	3 318	14,5

Styrelseledamöter och ledande befattningshavare

	2016		2015	
	Antal	varav män, %	Antal	varav män, %
<i>Koncern</i>				
Styrelseledamöter	8	38,0	8	38,0
Vd och andra ledande befattningshavare	9	67,0	7	57,1
<i>Moderbolag</i>				
Styrelseledamöter	8	38,0	8	38,0
Vd och andra ledande befattningshavare	9	67,0	7	57,1

Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare 2016

	Medlem i företagsledning sedan	Lön, tkr	Övriga förmåner, tkr ¹	Totalt, tkr	Pensions-ålder	Pensionskostnad, tkr ²	Upp-sägningstid (arbetstagare/bolag)	Avgångs-vederlag
Ann Carlsson, vd ³	2010	4 851	67	4 918	65	1 504	6 mån/6 mån	18 mån
Anna Rogmark, chefsjurist och direktör Juridik & Hållbarhet	2010	1 751	68	1 819	65	611	6 mån/6 mån	18 mån
Calvin Anderson ⁶	2016	1 407	48	1 455	65	392	3 mån/3 mån	
Carl Tersmeden, tf CFO ⁵	2016	482	–	482	65	184	3 mån/6 mån	
Jan Johansson, CFO ⁴	2011	1 718	43	1 761	65	954	6 mån/6 mån	18 mån
Joachim Nielsen	2016	1 536	21	1 557	65	442	6 mån/6 mån	6 mån
Kenneth Hagsten, HR-direktör	2013	1 731	68	1 799	65	484	6 mån/6 mån	6 mån
Lars Skutholm, direktör Marknad	2011	2 211	57	2 268	65	666	6 mån/6 mån	12 mån
Olle Carls, direktör Logistik	2012	2 049	53	2 102	65	623	6 mån/6 mån	12 mån
Wictoria Glans ⁶	2016	1 341	54	1 395	65	308	3 mån/3 mån	
Summa		19 077	479	19 556		6 168		

1) Övriga förmåner utgörs huvudsakligen av förmånsvärde för tjänstebil.

2) Pensionskostnaden avseende förmånsbestämd pension beräknas enligt tryggandelagen. Pensionskostnaden består av intjänad pension under året, ränta på tidigare avsättningar samt pensionspremier.

3) Vd Ann Carlsson har premiebestämd pension med 30 procent av grundlönen.

4) Medlem av företagsledningen t o m den 31 augusti 2016.

5) Tillförordnad CFO fr o m den 1 september 2016.

6) Adjungerad medlem i företagsledningen sedan januari 2016.

Ersättning och förmåner

Ersättning och förmåner till verkställande direktör och ledande befattningshavare utgörs av kontant utbetald lön, övriga förmåner, övrig ersättning samt pensionsåtaganden. Samtliga belopp är angivna exklusive sociala avgifter respektive löneskatt. Verkställande direktör och ledande befattningshavare har sex månaders ömsesidig uppsägningstid (med undantag för tre befattningshavare). Vid uppsägning från arbetsgivarens sida utgår även i vissa fall ett avgångsvederlag. För verkställande direktör motsvarar detta 18 månadslöner, för övriga ledande befattningshavare är avgångsvederlaget reglerat till att motsvara mellan 6 och 18 månadslöner. Avräkning sker mot eventuell annan framtida ersättning.

Pensionsvillkor

Verkställande direktören Ann Carlsson har premiebestämd pension med 30 procent av grundlönen med pensionsålder 65 år. För två ledande befattningshavare gäller att de har förmånsbestämd pension enligt ITP2 med pensionsålder från och med 65 år. Övriga ledande befattningshavare har premiebestämda pensionsvillkor.

Beslutsordning

Ersättning och förmåner till verkställande direktör har beslutats av styrelsen. Ersättning och förmåner till andra ledande befattningshavare har beslutats av styrelsen efter beredning av ersättningsutskottet.

Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare 2015

	Medlem i företagsledning sedan	Övriga Lön, tkr	förmåner, tkr ¹	Totalt, tkr	Pensions- ålder	Pensions- kostnad, tkr ²	Upp- sägningstid (arbetstagare/ bolag)	Avgångs- vederlag
Ann Carlsson, vd ³	2010	4 557	68	4 625	65	1 237	6 mån/ 6 mån	18 mån
Ulrika Eriksson, vice vd och direktör Försäljning ⁵	2009	6 180	37	6 216	65	501	6 mån/ 6 mån	18 mån
Eva Fernvall, kommunikations- direktör ⁴	2005	132	5	137	65	46	6 mån/ 6 mån	18 mån
Kenneth Hagsten, HR-direktör	2013	1 762	69	1 831	65	475	6 mån/ 6 mån	6 mån
Anna Rogmark, chefsjurist och direktör Juridik & Hållbarhet	2010	1 762	69	1 831	65	471	6 mån/ 6 mån	18 mån
Carina Fält, direktör Affärs- utveckling ⁴	2012	112	16	128	65	33	6 mån/ 6 mån	12 mån
Pontus Rosén, direktör Sortiment & Marknad ⁴	2012	117	5	122	65	30	6 mån/ 6 mån	6 mån
Jan Johansson, CFO	2011	2 459	66	2 525	65	754	6 mån/ 6 mån	18 mån
Lars Skutholm, direktör Marknad	2011	1 931	54	1 985	65	570	6 mån/ 6 mån	12 mån
Olle Carls, direktör Logistik	2012	2 009	52	2 062	65	594	6 mån/ 6 mån	12 mån
Summa		21 021	441	21 462		4 711		

1) Övriga förmåner utgörs huvudsakligen av förmånsvärde för tjänstebil.

2) Pensionskostnaden avseende förmånsbestämd pension beräknas enligt trygghandlagen. Pensionskostnaden består av intjänad pension under året, ränta på tidigare avsättningar samt pensionspremier.

3) Vd Ann Carlsson har premiebestämd pension med 30 procent av grundlönen.

4) Medlem av företagsledningen t o m 31 januari 2015.

5) Ulrika Eriksson, vice vd och direktör Försäljning t o m 31 augusti 2015 har erhållit uppsägningsslön och avgångsvederlag om 18 månader. Utbetalning av avgångsvederlaget sker under 2016 och 2017.

NOT 9 INKOMSTSKATT

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Aktuell skatt för året	-135	-134	-135	-135
Aktuell skatt avseende tidigare år	0	0	0	0
Uppskjuten skatt	-46	0	2	1
Summa	-181	-134	-133	-134
Uppskjuten skatt som redovisas i övrigt totalresultat hänförligt till pensioner	138	-46	-	-

Skatten på koncernens och moderbolagets resultat före skatt skiljer sig från det teoretiska belopp som skulle framkommit vid vägd genomsnittlig skattesats gällande för resultaten i koncernen och moderbolaget enligt följande tabell:

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Resultat före skatt	818	591	599	597
Skatt enligt gällande skattesats	-179	-130	-131	-131
Skatteeffekt övriga ej skattepliktiga intäkter	8	1	8	1
Justering av skatt hänförlig till tidigare period	0	0	0	0
Skatteeffekt ej avdragsgilla kostnader	-10	-4	-10	-4
Övriga skatteeffekter	0	0	0	0
Summa	-181	-133	-133	-134

Skattesatsen för 2016 års inkomstskatt är 22,0 (22,0) procent. Uppskjuten skatt har beaktats med 22,0 (22,0) procent.

NOT 10 UPPSKJUTEN SKATT

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
<i>Uppskjuten skattekostnad/intäkt avseende:</i>				
anläggningstillgångar	2	1	2	1
periodiseringsfonder	-45	-10	-	-
pensionsfordran	135	10	-	-
Uppskjuten skatt i totalresultatet	92	1	2	1
<i>Uppskjutna skatteskulder avseende:</i>				
pensionsfordran	-716	-851	-	-
anläggningstillgångar	-7	-9	-7	-9
periodiseringsfonder	-199	-154	-	-
Summa uppskjutna skatteskulder	-922	-1 014	-7	-9
Nettoskuld	-922	-1 014	-7	-9

NOT 11 RESULTAT PER AKTIE

	Koncern	
	2016	2015
Årets resultat, mnkr	637	458
Antal aktier	175 000	175 000
Resultat per aktie, kr	3 642	2 615

NOT 12 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Immateriella anläggningstillgångar kategoriseras i tre grupper: utvecklingsarbeten, hyreskontrakt och övriga immateriella tillgångar. I kategorin utvecklingsarbeten redovisas balanserade utvecklingsutgifter. Per den 31 december 2016 ingår aktiverade utgifter för e-handelsplattform, dosverksamheten, företagsgemensamt ordersystem samt programlicenser.

Årets investeringar i utvecklingsarbeten uppgick till 2 miljoner kronor och utgjordes av licenser.

I kategorin Hyreskontrakt redovisas aktiverade utgifter för anskaffade hyreskontrakt och avser lokaler belägna i strategiska lägen. I kategorin Övriga immateriella tillgångar återfinns goodwillpost från förvärvat dotterbolag. Goodwillposten har skrivits ned under 2016.

Fastställande av eventuella nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar har gjorts enligt IAS 36 varvid beräknat återvinningsvärde har jämförts med bokfört värde för respektive immateriell tillgång. Vid värdering av immateriella tillgångar har Apoteket bedömt att inget nedskrivningsbehov föreligger.

Koncern	Utvecklings- arbeten		Hyres- kontrakt		Övriga immateriella tillgångar		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Akkumulerade anskaffnings- värden vid årets början	298	288	29	29	22	19	349	336
Investeringar	2	15	10	-	-	3	12	18
Avyttringar/utrangeringar	-75	-5	-1	-	-	-	-76	-5
Akkumulerade anskaffnings- värden vid årets slut	225	298	38	29	22	22	285	349
Akkumulerade avskrivningar vid årets början	-94	-76	-29	-27	-19	-19	-142	-122
Årets avskrivningar enligt plan	-26	-23	0	-2	-	-	-26	-25
Avyttringar/utrangeringar	73	5	1	-	-	-	74	5
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	-47	-94	-28	-29	-19	-19	-94	-142
Akkumulerade nedskrivningar vid årets början	-126	-126	-	-	-	-	-126	-126
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-3	-	-3	-
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	-126	-126	0	0	-3	0	-129	-126
Planenligt restvärde vid årets slut	52	78	10	0	0	3	62	81

Moderbolag	Utvecklings- arbeten		Hyres- kontrakt		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets början	317	307	29	29	346	336
Investeringar	2	15	10	–	12	15
Avyttringar/utrangeringar	–75	–5	–1	–	–76	–5
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	244	317	38	29	282	346
Akkumulerade avskrivningar vid årets början	–118	–100	–29	–27	–147	–127
Årets avskrivningar enligt plan	–26	–23	0	–2	–26	–25
Avyttringar/utrangeringar	73	5	1	–	74	5
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	–71	–118	–28	–29	–99	–147
Akkumulerade nedskrivningar vid årets början	–121	–121	–	–	–121	–121
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–	–
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	–121	–121	–	–	–121	–121
Planenligt restvärde vid årets slut	52	78	10	0	62	78

NOT 13 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncern	Byggnader, mark, markanläggning		Inventarier		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets början	46	42	1 702	1 826	1 748	1 868
Nyanskaffningar	–	4	200	59	200	63
Avyttringar/utrangeringar	–	–	–589	–183	–589	–183
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	46	46	1 313	1 702	1 359	1 748
Akkumulerade avskrivningar vid årets början	–19	–18	–1 332	–1 404	–1 351	–1 422
Avyttringar/utrangeringar	–	–	587	178	587	178
Årets avskrivningar enligt plan	–2	–1	–96	–106	–98	–107
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	–21	–19	–841	–1 332	–862	–1 351
Akkumulerade nedskrivningar vid årets början	–	–	–124	–121	–124	–121
Årets nedskrivning	–	–	–8	–3	–8	–3
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	–	–	–132	–124	–132	–124
Planenligt restvärde vid årets slut	25	27	340	246	365	273
Bokfört värde, byggnader	23	21				
Bokfört värde, mark, markanläggningar	2	2				
Taxeringsvärde, byggnader	14	14				
Taxeringsvärde, mark	2	2				

Moderbolag	Inventarier	
	2016	2015
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets början	1 702	1 826
Nyanskaffningar	200	61
Akkumulerade anskaffningsvärden övertagna från koncernföretag	–	–
Avyttringar/utrangeringar	–589	–185
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	1 313	1 702
Akkumulerade avskrivningar vid årets början	–1 346	–1 418
Akkumulerade avskrivningar övertagna från koncernföretag		0
Avyttringar/utrangeringar	587	178
Årets avskrivningar enligt plan	–96	–106
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	–855	–1 346
Akkumulerade nedskrivningar vid årets början	–110	–107
Årets nedskrivning	–8	–3
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	–118	–110
Planenligt restvärde vid årets slut	340	246

NOT 14 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Vid årets början	8	8	9	9
Andel av vinst/förlust ¹	0	0	–	–
Vid årets slut	8	8	9	9

1) Andel av förlust anges efter skatt.

Koncernens andelar i intresseföretag

2016	Tillgångar	Skulder	Intäkter	Resultat
Kårhuset Pharmen AB 556043-3277, Uppsala	7	2	0	–1
Summa	7	2	0	–1
2015				
Kårhuset Pharmen AB 556043-3277, Uppsala	7	2	0	0
Summa	7	2	0	0

Specifikation av andelar i intresseföretag

2016	Andelar	Andel i procent	Bokfört värde	
			Koncernen	Moderbolaget
Kårhuset Pharmen AB 556043-3277, Uppsala	27 000	45	7	9

NOT 15 PENSIONSTILLGÅNGAR I KONCERNEN

Pensionsförmåner	2016	2015
Pensionsförpliktelse IB	7 769	8 008
Förmåner intjänade under perioden	54	66
Avgångspensioner	1	13
Räntekostnad	250	255
Utbetalda pensioner	-394	-380
Aktuariell vinst/förlust på pensionsförpliktelse	846	-193
Pensionsförpliktelse UB	8 526	7 769
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde IB	10 879	10 988
Beräknad ränteintäkt på förvaltningstillgångar	359	357
Gottgörelse	-436	-442
Aktuariell vinst/förlust på förvaltningstillgångar	343	-24
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde UB	11 145	10 879
<i>Förändringar i nettotillgång eller (nettoskuld)</i>		
Pensionstillgång vid årets ingång	3 110	2 980
Pensionskostnad	54	23
Utbetalda pensioner	394	380
Gottgörelse	-436	-442
Aktuariell vinst/förlust	-503	169
Pensionstillgång vid årets slut exklusive särskild löneskatt	2 619	3 110
Särskild löneskatt	635	755
Pensionstillgång redovisad i balansräkningen	3 254	3 865
<i>Fördelning av förvaltningstillgångar</i>		
Aktier och liknande finansiella instrument	2 228	2 736
Räntebärande värdepapper m m	6 862	6 553
Övrigt	2 055	1 590
Summa förvaltningstillgångar	11 145	10 879

	2016	2015
<i>Poster i resultaträkningen</i>		
Räntekostnad	-250	-255
Beräknad ränteintäkt på förvaltningstillgångar	359	357
Särskild löneskatt	27	25
Finansnetto pensioner	136	127
Förmåner intjänade under perioden	-54	-66
Avgångspensioner	-1	-13
Övriga pensionsförsäkringar	-43	-59
Särskild löneskatt	-24	-33
Summa totala pensionskostnader (inkluderad i personalkostnader)	-122	-171
<i>Poster i övrigt totalresultat</i>		
Poster som inte kan omföras till periodens totalresultat		
Aktuariell vinst/förlust på pensionsförpliktelse		
– varav erfarenhetsbaserade justeringar	412	91
– varav effekter av förändrade demografiska antaganden	0	23
– varav effekter av förändrade finansiella antaganden	-915	79
Avkastning på förvaltningstillgångar exklusive belopp som ingår i ränteintäkter	0	-24
Delsumma övrigt totalresultat	-503	169
Särskild löneskatt	-122	41
Uppskjuten skatt	138	-46
Summa övrigt totalresultat	-487	164
<i>Fördelning per plan avseende förmånsbestämda pensionsförpliktelser</i>		
Apoteksplanen	4 646	4 558
ITP2-planen	3 880	3 211
Summa pensionsförpliktelser	8 526	7 769

Pensionsutfästelser fördelat på aktiva, fribrev och pensionärer	2016-12-31 antal	2016-12-31 mdkr	2015-12-31 antal	2015-12-31 mdkr
Aktiva	2 166	1	2 314	1
Fribrevshavare	16 338	3	16 981	2
Pensionärer	14 836	5	14 688	5
Totala utfästelser som ingår i förpliktelsen	33 340	9	33 983	8

Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna uppgick till 702 (333) miljoner kronor. Faktisk avkastning redovisas inklusive driftskostnad.

De viktigaste aktuariella antagandena som användes var följande:	2016	2015
Diskonteringsränta, % 1	2,00	3,30
Framtida löneökningar, %	2,50	2,50
Inflation, %	1,50	2,00
Personalomsättning, %	9,00	9,00
Återstående livslängd ITP2 i egen regi, kvinnor	25	25
Återstående livslängd Apotekets pensionsplan, kvinnor	24	24
Återstående livslängd ITP2 i egen regi, män	23	23
Återstående livslängd Apotekets pensionsplan, män	20	20

1) För känslighetsanalys gällande diskonteringsränta, se sidan 42.

- Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med utgångspunkt från diskonteringsräntan för svenska bostadsobligationer, som är utfärdade i samma valuta och med löptider jämförbara med den aktuella pensionsskuldens.
- Inflationen speglar utvecklingen av konsumentprisindex och används av Apoteket för uppräknig av pensionsunderlag.
- Förväntad löneökning speglar framtida förväntade procentuella löneökningar med hänsyn tagen till framtida förväntad inflation.
- Personalomsättning bygger dels på historiska fakta, dels på förväntad framtida personalomsättning.

Genom sina förmånsbestämda pensionsplaner är Apoteket exponerad för ett antal risker. De viktigaste beskrivs nedan:

- **Marknadsrisk** – Apotekets Pensionsstiftelse har ett fastställt placeringsreglemente där ett tillåtet placeringsintervall avseende fördelningen mellan nominella och reala tillgångar är reglerat. Den övergripande målsättningen är att placeringstillgångarnas avkastning på medellång och lång sikt minst ska motsvara pensionsförpliktelsens utveckling.
- **Inflationsrisk** – Pensionsförpliktelsena är kopplade till inflationen. Högre inflation kommer att leda till att pensionsförpliktelsen ökar. Förvaltningstillgångarna påverkas inte av inflationen i någon väsentlig utsträckning. Sammantaget leder högre inflation till att nettopensionstillgångarna minskar i värde.
- **Diskonteringsränta** – Pensionsförpliktelsen beräknas med hjälp av en diskonteringsränta som baseras på bostadsobligationer. Om förvaltningstillgångar generar sämre avkastning än diskonteringsräntan, kommer det att skapa ett underskott. I förvaltningstillgångarna ingår en betydande andel aktier, vilket förväntas ge högre avkastning än bostadsobligationer på lång sikt, samtidigt som det ger högre volatilitet och risk på kort sikt.
- **Förväntad livslängd** – Syftet med pensionsplanerna är att generera en pension som sträcker sig över den anställdes livstid. Detta innebär att om den förväntade livslängden ökar så kommer pensionsförpliktelsen att öka.

Den genomsnittliga löptiden för utbetalningar som motsvarar pensionsskulden

Den genomsnittliga löptiden (durationen) för diskonterade utbetalningar som motsvarar pensionsskulden per 2016-12-31 beräknade enligt IAS 19 är 14 år.

Förmåner enligt de förmånsbestämda planerna

Förmånsbestämd ålderspension betyder att den är bestämd till en viss procentsats av den pensionsmedförande årslön när individen går i pension förutsatt att individen har haft en anställning med ITP2 eller likvärdig tjänstepension under 360 månader från 28 års ålder. Förmånen baseras på slutlönen vid 65 års ålder.

Procentsatsen är olika för olika inkomstintervall, 2016:

Pensionsplan ITP2

10%	i ålderspension	0–444 750 kr
65%	i ålderspension	444 751–1 186 000 kr
32,5%	i ålderspension	1 186 001–1 779 000 kr

Apotekets pensionsplan

10%	i ålderspension	0% i familjepension	15% i sjukpension	0–339 000 kr
65%	i ålderspension	32,5% i familjepension	65% i sjukpension	339 001–904 000 kr
32,5%	i ålderspension	16,5% i familjepension	32,5% i sjukpension	904 001–1 356 000 kr
0%	i ålderspension	0% i familjepension	0% i sjukpension	1 356 001 kr

Åtaganden för sjukpension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggs genom en försäkring i Alecta. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i ITP-planen via Collectum uppgår till 51 (46) miljoner kronor. Vid utgången av 2016 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 (153) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Koncernen förväntar sig avgifter under 2017 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 400 miljoner kronor. Den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar baseras på den nuvarande sammansättningen av placeringsportföljen.

Pensionsstiftelsens förvaltning av tillgångarna

Storleken på Apotekets pensionsskuld förändras med utgångspunkt från bland annat ränteläget och inflations- och reallöneutvecklingen i Sverige. Placeringsverksamheten i Apotekets Pensionsstiftelse ska således i huvudsak vara exponerad mot tillgångar som återspeglar pensionsskuldens karakteristika.

Mot bakgrund av ovanstående har Pensionsstiftelsens styrelse lagt fast en placeringsinriktning som innebär att en del av kapitalet placeras i räntebärande tillgångar utgivna av den svenska staten eller andra låntagare med hög kreditvärdighet. Därutöver sker placeringarna i aktier med en huvudsaklig inriktning på den svenska marknaden.

Det övergripande syftet är att diversifiera förvaltat kapital inom både nominella och reala tillgångar och därmed minska risken samtidigt som en långsiktigt god avkastning kan uppnås.

NOT 16 VARULAGER

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Handelsvaror	1 439	1 345	1 439	1 345
Summa	1 439	1 345	1 439	1 345

Den utgift för varulager som kostnadsförts ingår i posten Handelsvaror och uppgick i koncernen till 16 309 (15 768) miljoner kronor och i moderbolaget till 16 308 (15 768) miljoner kronor. Inkurs-reserven uppgår till 30 (26) miljoner kronor. Nedskrivning av lagret har under året gjorts med 4 (4) miljoner kronor.

NOT 17 ÖVRIGA FORDRINGAR

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Momsfordran	311	304	311	304
Fordran gottgörelse på Apotekets Pensionsstiftelse	436	–	436	–
Fordringar kontokort	22	23	22	22
Övriga fordringar	1	0	1	0
Summa	770	327	770	326

NOT 18 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Förutbetalda hyror	68	65	68	65
Upplupna intäkter	10	21	10	21
Förutbetalda kostnader	53	37	53	37
Upplupen leverantörsbonus	1	3	1	3
Övriga poster	0	0	0	0
Summa	132	126	132	126

NOT 19 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Upplupna semesterlöner	156	156	156	156
Bonus till anställda	6	22	6	22
Upplupna löner	2	8	2	8
Upplupna kostnader	55	46	55	46
Summa	219	232	219	232

NOT 20 AVSÄTTNINGAR

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Vid årets början	10	9	10	9
<i>Kostnadsfört i resultaträkningarna</i>				
Tillkommande avsättningar	5	10	5	10
Återförda outnyttjade belopp	-4	-	-4	-
Utnyttjat under året	-6	-9	-6	-9
Vid årets slut	5	10	5	10
Varav kortfristig avsättning	5	-	5	-

NOT 21 FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

Apotekets finansiella riskhantering styrs av koncernens finanspolicy som beslutas av Apotekets styrelse. Finanspolicyen omfattar riktlinjer för likviditetsförvaltning, kapitalförsörjning och andra finansiella risker. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat och ställning. Finansförvaltningen är centraliserad till en koncerngemensam funktion inom moderbolaget med uppdraget att tillvarata samordningsvinster, minska resultat- och kassaflödesfluktuationer samt att sörja för en god riskhantering. Dotterbolagen och moderbolagets operativa enheter ansvarar för identifiering, rapportering och uppföljning av finansiella risker som uppstår i verksamheten.

Policy och principer för hantering av finansiella risker

Målen för finansiell riskhantering är att upprätthålla en god betalningsberedskap och en effektiv kapitalanvändning samt att trygga kapitalförsörjningen. Principer för finansiell riskstyrning:

- Finansiella risker som uppstår i koncernens verksamhet ska ligga inom fastställda begränsningar avseende kreditrisk, marknadsrisk och refinansieringsrisk. För all riskhantering gäller att spekulativ handel inte är tillåten.
- All kreditgivning ska ha sin grund i affärsmässiga överväganden som beaktar såväl finansieringskostnad som risk. Kredit ska medges först efter prövning av kredittagaren.
- Koncernens finansförvaltning och kreditgivning ska kännetecknas av sådan organisation inklusive intern kontroll och rapportering att de administrativa riskerna minimeras.

Likviditetsrisk

Försiktighet i hantering av likviditetsrisk innebär att inneha tillräckliga likvida medel och tillgänglig finansiering genom tillräckliga avtalade kreditmöjligheter. Apotekets likviditetspolicy strävar efter att reducera den externa skulden så mycket som möjligt och samtidigt hålla likvida tillgångar så

nära noll som möjligt. Likvida tillgångar inom koncernen ska i första hand reducera koncernens externa skuld. Likvida överskott inom koncernen hanteras av finansfunktionen som även ansvarar för att erforderlig likviditetsreserv finns. Apotekets kortfristiga placeringar utgörs av certifikat med upp till tre månaders löptid.

Ränterisk

Koncernens exponering för ränterisk är i allt väsentligt förknippad med pensionstillgångar. Se även not 15. Pensionsstiftelsen eftersträvar en placering av förvaltningstillgångarna som balanserar den risk som värdeutvecklingen av pensionsskulden innebär. I övrigt finns en begränsad exponering för ränterisk vid kortfristig finansiell upplåning och placering.

Valutarisk

Inköp och försäljning sker i allt väsentligt i svenska kronor varför valutaexponeringen är begränsad.

Kreditrisk

Koncernen har ingen väsentlig koncentration av kreditrisker. Fastställd policy för kreditriskhantering finns framtagen.

Försäljning inom konsumentmarknaden sker kontant eller via vanligt förekommande kreditkort. Delbetalningskonto erbjuds privatkunder. Apoteket genomför kreditprövning för samtliga nyttillkommande kunder som ansöker om kredit. Kreditprövningen utgår ifrån om kunden har betalningsanmärkningar och/eller skuldsaldo hos Kronofogdemyndigheten. Kunder som inte betalar sina skulder nekas fortsatt kredit efter cirka två månader från det att fakturan förfallit.

Av Apotekets utestående kundfordringar till företagskunder står landstingen och eHälsomyndigheten för 95 procent. Risken bedöms som mycket låg. Fordringarna betalas normalt inom angiven kredittid.

Förfallotidpunkter för kundfordringar

Koncern	2016	2015
<i>Förfallna men inte nedskrivna</i>		
< 30 dagar	33	49
30–90 dagar	2	5
<i>Förfallna och nedskrivna</i>		
91–180 dagar	0	1
> 180 dagar	1	2
Summa	36	57

Avsättning för osäkra fordringar

Avsättning för osäkra fordringar uppgick till 5 (4) miljoner kronor. Avsättning för osäkra fordringar har ändrats enligt följande:

Koncern	2016	2015	2014	2013
Vid årets ingång	4	23	22	5
Utnyttjat av tidigare års reserver	-3	-23	-	-
Reservering för befarade förluster	4	4	1	17
Vid årets utgång	5	4	23	22
Konstaterade förluster	1	2	6	5
Återvunnen kundförlust	1	0	1	0

Årets kostnad för osäkra fordringar uppgick till 8 (6) miljoner kronor. Andelen osäkra fordringar beräknas utifrån en i Apoteket etablerad och väl beprövad modell. Redovisat värde utgör således en god approximation av verkligt värde.

Verkligt värde på finansiella instrument

Nominellt värde, minskat med eventuella krediteringar, för kundfordringar och leverantörsskulder, bedöms motsvara deras verkliga värden då löptiden är mindre än tre månader och oftast ännu kortare.

2016	Kund och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisas värde	Verkligt värde
Kundfordringar	2 213			2 213	2 213
Övriga kortfristiga fordringar	22			22	22
Kortfristiga placeringar ¹		-		-	-
Kassa och bank ¹	21			21	21
Summa finansiella tillgångar	2 256	-		2 256	2 256
Kortfristiga skulder till kreditinstitut			916	916	916
Leverantörsskulder			2 016	2 016	2 016
Summa finansiella skulder			2 932	2 932	2 932

1) I koncernen benämns Kassa och bank samt Kortfristiga placeringar som Likvida medel.

2015	Kund och lånefordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Övriga finansiella skulder	Summa redovisas värde	Verkligt värde
Kundfordringar	2 039			2 039	2 039
Övriga kortfristiga fordringar	23			23	23
Kortfristiga placeringar ¹		265		265	265
Kassa och bank ¹	92			92	92
Summa finansiella tillgångar	2 154	265		2 419	2 419
Leverantörsskulder			1 989	1 989	1 989
Summa finansiella skulder			1 989	1 989	1 989

1) I koncernen benämns Kassa och bank samt Kortfristiga placeringar som Likvida medel.

Finansiella skulder till kreditinstitut	Koncern		Moderbolag		Beviljad
	2016	2015	2016	2015	
Handelsbanken	116	-	116	-	300
Certifikat	800	-	800	-	1 500
Totalt utnyttjad kredit	916	-	916	-	-1 800

Beviljad checkkredit uppgår till 300 miljoner kronor, som var utnyttjad med 116 miljoner kronor per den 31 december 2016. Löptid för certifikaten är 36 respektive 34 dagar.

Ränteintäkter och räntekostnader på finansiella instrument

Nedanstående tabell visar ränteintäkter och räntekostnader avseende Apotekets samtliga finansiella tillgångar och finansiella skulder:

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Ränteintäkter på finansiella tillgångar	0	1	1	1
Ränteintäkter på finansiella skulder	1	0	1	0
Räntekostnader och liknande kostnader på finansiella skulder	-6	-5	-6	-5
Valutakursvinster/-förluster på skulder	0	0	0	0
Summa	-5	-4	-4	-4

NOT 22 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	Koncern		Moderbolag	
	2016	2015	2016	2015
Garantiförbindelse PRI Pensionsgaranti	45	43	45	43
Borgensförbindelser, övriga	4	10	4	10
Summa eventualförpliktelser	49	53	49	53

Ställda säkerheter	Inga	Inga	Inga	Inga
--------------------	------	------	------	------

I samband med avregleringen av apoteksmarknaden 2010 gick Apoteket AB i borgen till förmån för hyreskontrakt som tecknades av övriga apoteksaktörer. Antal kvarvarande borgensförbindelser uppgår till åtta och borgensåtagandet uppgår till 4 (10) miljoner kronor.

Apoteket har tecknat garantiförbindelse med PRI Pensionsgaranti. Ömsesidigt ansvar är två procent av pensionsskulden ITP2. Beloppet uppgick för år 2016 till 45 (43) miljoner kronor.

NOT 23 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE**Koncernföretag**

För moderbolaget avser 0,1 (0,1) procent av årets inköp och 0,0 (0,0) procent av årets försäljning transaktioner med koncernföretag. Vid inköp och försäljning mellan koncernföretag tillämpas samma principer för prissättning som vid transaktioner med externa parter.

Svenska staten

Apoteket är helägt av svenska staten. Inköp och försäljning av produkter och tjänster till och från statliga myndigheter och bolag sker på affärsmässiga grunder.

Övriga ränteintäkter och räntekostnader

I moderbolagets ränteintäkter ingår räntor avseende koncernföretag till ett belopp av 1 (0) miljoner kronor. I räntekostnader ingår räntor avseende koncernföretag till ett belopp av 0 (0) miljoner kronor.

Ersättning till ledande befattningshavare

Ersättning till ledande befattningshavare presenteras i not 8.

Andra organisationer i Sverige

Apotekets Pensionsstiftelse förvaltar de förvaltningstillgångar som tryggar förmånsbestämda pensionsåtaganden för Apoteket AB och Apoteket Farmaci AB. Under 2016 har beslutades om gottgörelse avseende pensionsutbetalningar på 436 (442) miljoner kronor. Gottgörelsen avseende 2016 har inte utbetalats under 2016.

NOT 24 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	Moderbolag	
	2016	2015
Nedskrivning av aktier i dotterbolaget Snabboteket AB	-5	-
Summa	-5	-

NOT 25 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	Moderbolag	
	2016	2015
Periodiseringsfond, årets avsättning	-205	-203
Återföring periodiseringsfond	-	157
Summa	-205	-46

NOT 26 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	Moderbolag	
	2016	2015
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets början	31	27
Kapitaltillskott till dotterbolag och förvärv	1	4
Avyttrade dotterbolag ¹	-2	-
Nedskrivning ²	-5	-
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	25	31

1) 2016: Avyttring Apoteksinformation, Apoteksbolaget AB samt Apoteksakademien i Sverige AB

2) 2016: Nedskrivning av aktieägartillskott samt köpeskilling i Snabboteket AB

Specifikation av moderbolagets och dotterbolags innehav av aktier och andelar i koncernföretag

Koncernföretag/org nr/säte	Antal andelar	Andel i procent	Bokfört värde	
			2016	2015
Förvaltnings AB Tanken 556500-6953, Solna	1 000	100	0	0
Snabboteket AB 556819-9656, Solna	97 808	100	0	4
<i>Vilande bolag</i>				
Apoteket Farmaci AB 556758-1789, Solna	25 000	100	25	25
Apoteket International AB 556606-4266, Solna	1 000	100	0	0
Apoteket Svanen AB 556822-8430, Solna	1 000	100	0	0
Farmacifamiljen Malmö AB 556839-1170, Malmö	1 000	100	0	0
Apoteksakademin i Sverige AB 556792-4005, Solna	1 000	100	–	0
Apoteksinformation AB 556043-0984, Stockholm	50 000	100	–	1
Apoteksbolaget AB 556459-6723	500	100	–	1
Summa			25	31

NOT 27 UTDELNING PER AKTIE

På årsstämman den 20 april 2017 kommer en kontant utdelning avseende 2016 om 1 714,29 (6 285,71) kronor per aktie, totalt 300 (1 100) miljoner kronor att föreslås. Utdelningen redovisas som en vinstdisposition. Under 2016 har utdelning om 1 100 miljoner kronor gjorts till ägaren.

NOT 28 VINSTDISPOSITION**Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel och fria fonder**

Balanserad vinst	269 383 540 kr
Årets vinst	466 087 372 kr
Summa	735 470 912 kr

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

till aktieägaren utdelas 1 714,29 kronor per aktie totalt	300 000 000 kr
i ny räkning överförs	435 470 912 kr
Summa	735 470 912 kr

NOT 29 OBESKATTADE RESERVER

	Moderbolag	
	2016	2015
.....		
Periodiseringsfonder fördelar sig enligt följande:		
Periodiseringsfond, taxering 2012	35	35
Periodiseringsfond, taxering 2013	66	66
Periodiseringsfond, taxering 2014	245	245
Periodiseringsfond, taxering 2015	149	149
Periodiseringsfond, taxering 2016	203	203
Periodiseringsfond, taxering 2017	205	–
Summa	903	698

NOT 30 PENSIONER I MODERBOLAGET

	2016	2015
.....		
Kapitalvärde av pensionsförpliktelse		
Kapitalvärde av pensionsförpliktelsen vid årets början	7 352	7 030
Intäkt/kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	81	103
Räntekostnad	105	144
Effekt av nya parametrar enligt tryggandelagen	50	455
Utbetalning av pensioner	–393	–380
Kapitalvärde av pensionsförpliktelser vid årets slut	7 195	7 352

Särskilt avskilda tillgångar som stiftelsen förvaltar

Särskilt avskilda tillgångar	2016	2015
Verkligt värde av tillgångar vid årets början	10 879	10 988
Avkastning på särskilt avskilda tillgångar ¹	702	333
Gottgörelse från Apotekets Pensionsstiftelse	-436	-442
Verkligt värde av tillgångar vid årets slut	11 145	10 879

1) Avkastning på särskilt avskilda tillgångar för 2016 och 2015 redovisas inklusive driftskostnad.

Förvaltningstillgångar minus pensionsförpliktelser	2016	2015
Verkligt värde av tillgångar vid årets slut	11 145	10 879
Kapitalvärde av pensionsförpliktelse vid årets slut	-7 195	-7 352
Pensionstillgång	3 950	3 527
I balansräkningen redovisad skuld/fordran	-	-

Specifikation avseende årets pensionskostnader	2016	2015
Utbetalda pensioner	-393	-380
Pensioner genom försäkring	-47	-59
Gottgörelse	436	442
Summa pensionskostnader i moderbolaget	-4	3

Marknadsvärde förvaltningstillgångar

Tillgångsslag, andel i procent	2016	2015
Aktier och liknande finansiella instrument	20	25
Räntebärande värdepapper	62	60
Övrigt	18	15
Summa	100	100

Moderbolaget förväntar sig avgifter avseende förmånsbestämda planer under 2017 uppgående till -400 miljoner kronor. Den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar baseras på den nuvarande sammansättningen av placeringsportföljen.

Ränteantaganden

Apoteket AB:s anslutning till ITP-planen innebär till stor del förändrad tillämpning av ränteantaganden, dels med anledning av att Apoteket AB nu tryggar nyintjänad ålderspension enligt ITP2 i Apotekets Pensionsstiftelse, dels att värdesäkring är borttagen avseende intjänad pensionsrätt och

utgående pensioner enligt Apotekets pensionsplan. För nyintjänad förmånsbestämd ålderspension enligt ITP2 tillämpas PRI Pensionsgarantis ränteantagande på netto 3,84 procent.

För nyintjänad pension fram till och med pensionering enligt Apotekets pensionsplan tillämpas Finansinspektionens föreskrift om försäkringstekniska grunder, FFFS 2007:31. Dessa föreskrifter innehåller så kallade trygghandgrunder som ska användas för att beräkna kapitalvärden vid trygghand av pensionsutfästelser utanför livförsäkringsbolag och tjänstepensionskassor. För utgående pensioner och intjänad pensionsrätt enligt Apotekets pensionsplan tillämpas räntefot för åtaganden som inte innebär utfästelse om framtida värdesäkring eller indexuppräknings på brutto 0,7 procent.

NOT 31 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Apoteket byter till en extern logistiklösning av distanshandeln för e-handel och telefoni. Målet är förbättrade leveranslösningar till såväl konsumenter som till slutenvården. Ny leverantör är Tamro. Beslutet innebär att distansapoteken i Hässleholm och Falun avvecklas senast under 2018.

Underskrifter

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens

och moderbolagets ställning och resultat samt att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och

osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför.

Resultat- och balansräkningarna ska föreläggas årsstämman för fastställande den 20 april 2017.

Solna den 21 mars 2017

Christian W Jansson
ORDFÖRANDE

Maria Curman
LEDAMOT

Gert Karnberger
LEDAMOT

Kristina Schauman
LEDAMOT

Sussi Kvart
LEDAMOT

Leif Ljungqvist
LEDAMOT

Lisa Ekstrand
ARBETSTAGARREPRESENTANT

Gunilla Larsson
ARBETSTAGARREPRESENTANT

Ann Carlsson
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Vår revisionsberättelse har lämnats den 21 mars 2017

KPMG AB

Ingrid Hornberg Román
AUKTORISERAD REVISOR

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Apoteket AB, org. nr 556138-6532

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

UTTALANDEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Apoteket AB för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 38–82 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar, och bolagsstyrningsrapporten är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt rapport över totalresultat och balansräkningen för koncernen.

GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–37, 87–100 och 102–106. Det är styrelsen och verkställande

direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE

DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen och verkställande direktören som

har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

REVISORNS ANSVAR

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen.

Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som

är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som

avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.

- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom

koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

UTTALANDEN

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Apoteket AB för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE

DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller

förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

REVISORNS ANSVAR

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon

styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisions-sed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen

av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation.

Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Stockholm den 21 mars 2017
KPMG AB

Ingrid Hornberg Román
Auktoriserad revisor

Flerårsöversikt

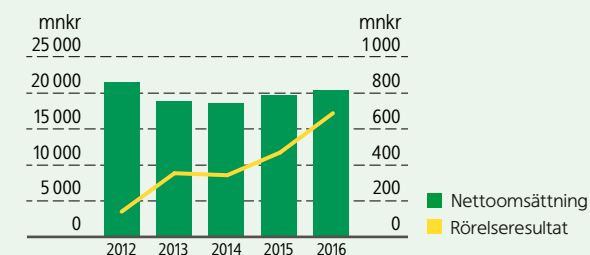
NYCKELTAL

	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning, mnkr	20 325	19 599	18 567	18 847	21 392
Rörelseresultat, mnkr	687	469	343	354	141
Finansiella poster, mnkr ¹	-5	-4	-1	-6	-19
Resultat före skatt, mnkr	818	592	481	436	180
Årets resultat, mnkr	637	458	371	364	232
Utdelning (beslutad och utbetald följande år), mnkr ²	300	1 100	158	150	31
Balansomslutning, mnkr	8 353	8 499	8 028	7 866	8 072
Eget kapital, mnkr	4 200	5 150	4 686	4 389	3 040
Procentuell förändring av nettoomsättning, %	3,7	5,6	-1,5	-11,9	-6,8
Rörelsemarginal, %	3,4	2,4	1,8	1,9	0,7
Soliditet, %	50,3	60,6	58,4	56,3	37,7
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	29,6	22,7	17,1	16,3	5,0
Räntabilitet på eget kapital, %	14,8	9,2	7,8	10,2	8,8
Medelantal anställda	3 235	3 318	3 474	3 899	4 540

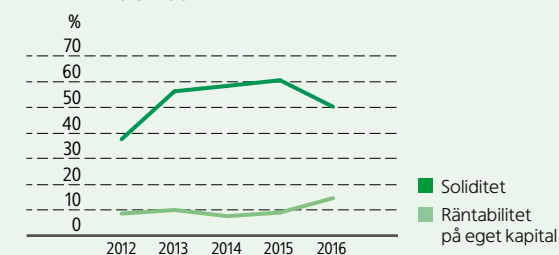
1) Finansiella poster inkluderar inte avkastning på förvaltningsstillgångar för pensionsåtagande eller räntekostnad på pensionsåtagande.

2) Utdelning 2016 avser föreslagen ännu ej beslutad utdelning om 300 miljoner kronor.

NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL OCH SOLIDITET



Alternativa resultatmått

(Icke-IFRS resultatmått)

Alternativa resultatmått	Beskrivning	Orsak till användande av mått
Bruttovinst	Nettoomsättning och övriga intäkter med avdrag för varukostnader.	Bolaget är till övervägande del verksamt inom detaljhandel där varukostnaden är ett centralt mått att följa. Bruttovinsten anger överskott före driftskostnader.
Rörelsemarginal	Rörelseresultat i procent av årets nettoomsättning.	Ett av ägarens mål angivet i ägaravisningen. Anger företagets förmåga till återinvestering och långsiktigt värdeskapande.
Pensionsjusterat nettoresultat	Periodens resultat justerat för finansnetto pensioner och därmed relaterad uppskjuten skatt.	Visar periodens resultat exkluderat effekter av Apotekets Pensionsstiftelse.
Rörelsekapitalbindning	Mått på kapital som binds i verksamheten i form av omsättningstillgångar och kortfristiga skulder.	Visar hur mycket av kapitalet som binds i verksamheten och därmed inte kan användas till andra investeringar. Här ingår de omsättningsbara posterna lager, kundfordringar, leverantörsskulder samt övriga kortfristiga fordringar och skulder.
Nettolåneskuld/fordran	Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar, exklusive nettopensionstillgångar.	Nettolåneskuld/fordran är det mest relevanta måttet för att visa bolagets totala lånefinansiering.
Pensionsjusterat eget kapital	Eget kapital justerat för avkastning, nettotillgångar och uppskjuten skatt hänförlig till pensionstillgångar i Apotekets Pensionsstiftelse.	Koncernens egna kapital exkluderat effekter av Apotekets Pensionsstiftelse. Pensionstillgången är bunden i Apotekets Pensionsstiftelse där avkastning endast kan nyttjas via gottgörelser för pensionsutbetalningar. Definitioner exkluderande pensionsposter är mer hänförligt till bolagets verksamhet.
Sysselsatt kapital	Balansomslutningen (exklusive pensionstillgång) minskad med icke räntebärande skulder inklusive uppskjutna skatteskulder.	Visar hur mycket av företagets tillgångar som har lånats av företagets ägare eller annan långivare.
Skuldsättningsgrad, %	Nettolåneskuld dividerat med pensionsjusterat eget kapital.	Ett av ägarens mål som anges i ägaravisningen. Anger belåningsgrad och därmed finansiell risk.
Soliditet, %	Eget kapital dividerat med summa eget kapital och skulder	Få en överblick över hur stor andel av tillgångarna som är finansierade med eget kapital.
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	Pensionsjusterat resultat efter finansnetto i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital för den senaste tolv månadersperioden.	Visar avkastning på kapital som binds i verksamheten.
Räntabilitet på eget kapital, %	Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital för den senaste tolv månadersperioden.	Visar ur ett aktieägarperspektiv vilken avkastning som ges på ägarens investerade kapital.
Operativt kassaflöde	Utgörs av kassaflöde från den löpande verksamheten med avdrag för löpande investeringar i anläggningstillgångar samt sålda anläggningstillgångar.	Visar totalt kassaflöde som hänförs till den operativa verksamheten.

Härledning alternativt resultatmått

	Beräkning	2016	2015
<i>Mått hänförliga till koncernens resultaträkning</i>			
Nettoomsättning		20 325	19 599
Övriga intäkter		9	27
Handelsvaror		-16 309	-15 768
Bruttovinst		4 025	3 858
Rörelseresultat		687	469
Rörelsemarginal, %	Rörelseresultat / Nettoomsättning	3,4	2,4
Resultat före skatt		818	592
Finansnetto pensioner		-136	-127
Finansiella kostnader		5	5
Pensionsjusterat resultat efter finansnetto		687	470
Periodens resultat		637	458
Finansnetto pensioner		-136	-127
Skatt finansnetto pensioner		30	28
Pensionsjusterat nettoresultat		531	359

Härledning alternativt resultatmått

	Beräkning	2016	2015
<i>Mått hänförliga till koncernens balansräkning</i>			
Omsättningstillgångar		4 587	4 194
Övriga kortfristiga skulder		-3 231	-2 325
Rörelsekapital		1 356	1 869
Räntebärande skulder		-916	0
Räntebärande tillgångar (likvida medel)		21	357
Nettolåneskuld/fordran		-895	357
Pensionsjusterat eget kapital	Beräknas på R12-värden (5 kvartal)	1 784	1 955
Räntebärande kortfristig skuld	Beräknas på R12-värden (5 kvartal)	542	93
Sysselsatt kapital		2 326	2 048
Eget kapital		4 200	5 150
Pensionsfordran		-3 254	-3 865
Uppskjuten skatt pensionsfordran		715	850
Pensionsjusterat eget kapital		1 661	2 135
Skuldsättningsgrad, %	Nettolåneskuld / Pensionsjusterat eget kapital	-53,9	-16,7
Soliditet, %	Eget kapital / Summa eget kapital och skulder	50,3	60,6
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	Pensionsjusterat resultat efter finansnetto / Sysselsatt kapital	29,6	22,9
Räntabilitet på eget kapital, %	Periodens resultat / Genomsnittligt eget kapital R12	14,8	9,2
<i>Mått hänförliga till koncernens kassaflödesanalys</i>			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		58	201
Investeringar i anläggningstillgångar		-212	-81
Avyttrade anläggningstillgångar		2	9
Operativt kassaflöde		-152	129

Redovisningsprinciper hållbarhetsredovisning

Apotekets hållbarhetsredovisning utgår från Global Reporting Initiatives (GRI) ramverk för hållbarhetsredovisning.

SIDA

- 90 Om redovisningen
- 90 Hållbarhetsstyrning och uppföljning
- 91 Hälsa
- 92 Sortiment
- 93 Miljö
- 94 Medarbetare
- 95 Ekonomi
- 95 Antikorruption och regelefterlevnad
- 95 Väsentlighetsanalys
- 97 Intressentdialog
- 98 GRI-index

OM REDOVISNINGEN

Apoteket redovisar sitt hållbarhetsarbete årligen utifrån de hållbarhetsaspekter som i dialog med våra intressenter har bedömts som väsentliga för Apotekets verksamhet. Redovisningen omfattar hela Apotekets verksamhet. Den senaste redovisningen publicerades 29 mars 2016.

Global Reporting Initiatives (GRI) redovisningsramverk

Redovisningen är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) ramverk för hållbarhetsredovisning, version G4, tillämpningsnivå Core. GRI-index finns på sidorna 98–99 och beskrivningen av väsentlighetsanalysen på sidorna 96–97. Samtliga indikatorer är externt granskade, se Revisors rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsredovisningen på sidan 101.

Förändringar i redovisningen

Utsläpp av växthusgaser från el och uppvärmning fördelas mellan scope 2 och 3. Utsläpp från tjänstebilar, egen bil och taxi fördelas mellan scope 1 och 3. Förändringar i föregående års resultat anges vid respektive tabell.

Externa regelverk, standarder och principer

Apoteket är certifierat enligt ISO 14001 sedan 2007 och blev anslutet till Global Compact 2010. För information om lagar och regler som berör Apoteket, se sidan 96.

HÅLLBARHETSSTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Apotekets verksamhet bedrivs i enlighet med lagar och andra krav, på ett sätt som är ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbart. Flera olika verktyg används för att åstadkomma detta.

Apotekets mål

Apotekets mål följs upp regelbundet i företagsledningen. De ekonomiska målen fastställs av ägaren medan hållbarhetsmålen fastställs av styrelsen. Företagsledningen ansvarar för att verksamheten arbetar mot målen. Läs mer på sidorna 20–21.

Företagsledningen följer också regelbundet upp avvikelser, revisionsresultat och andra nyckeltal kopplade till patientsäkerhet, kvalitet och miljö.

Systematiskt kvalitets- och miljöarbete

Apoteket har ett integrerat ledningssystem för kvalitet och miljö. Det är certifierat enligt miljöledningsstandarden ISO 14001 och dess uppföljningsverktyg motsvarar även Socialstyrelsens krav på ledningssystem för systematiskt arbete med kvalitet och patientsäkerhet. Ledningssystemet är verktyget för att arbeta systematiskt för patientsäkerhet, lägefterlevnad och minskad miljöbelastning. Apotekets hållbarhetspolicy är en viktig del i ledningssystemet eftersom den anger i vilken riktning verksamheten ska bedrivas. Riktlinjer som exempelvis Apotekets uppförandekod (Code of Conduct) fastställs av verkställande direktören.

Varje apotek genomför årligen en egeninspektion för att kontrollera att lagar och andra krav efterlevs. Intern revision genomförs regelbundet för ytterligare kontroll. Avvikelse dokumenteras och följs upp för att undvika att de inträffar igen. Kvalitetssäkrade roller fastställs för de medarbetare som möter kund eller arbetar i produktionen.

Medarbetarna utbildas regelbundet i hållbar utveckling, kvalitet och uppförandekodens värderingar. Ledningssystemet utvärderas årligen i företagsledningen. Under året har en omcertifieringsrevision genomförts av extern part. Resultatet blev att Apotekets ledningssystem fortsatt är certifierat och uppfyller kraven enligt ISO 14001.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Apoteket arbetar systematiskt för att säkerställa en bra arbetsmiljö för medarbetarna. Arbetsmiljöronder är ett sätt att uppmärksamma risker och åtgärda avvikelser. Inför större förändringar genomförs alltid en riskanalys. Medarbetarnas synpunkter kartläggs genom den årliga medarbetarundersökningen och i systemet för förbättringsförslag. Statistik för sjukfrånvaro, frisknärvaro och arbetsskador följs kontinuerligt.

Medlemskap i organisationer

Apoteket är medlemmar i Svensk Handel, Sveriges Apoteksörening, SNS, Farmaceuter utan gränser och Näringslivets säkerhetsdelegation.

HÄLSA

Hälsa och säkerhet för både kunder och medarbetare är centralt för Apotekets verksamhet och ligger i linje med visionen om Ett liv i hälsa. Våra medarbetares djupa kunskap

och tillgång till kontinuerlig kompetensutveckling ligger till grund för bra kundmöten och bidrar till vår konkurrenskraft.

Kundernas hälsa och säkerhet

NKI (Nöjd kund-index) används som mått på att kunderna upplever att de får hjälp med sin hälsa hos Apoteket. Under 2016 gjordes NKI-mätningar för de 300 största apoteken, på apoteket.se och bland Apodoskunder. En webbenkät användes för konsumenter och en enkät samt intervjuer för Apodoskunder. Resultatet från NKI-mätningen för apotekens kunder var 84, e-handelskunder 83 och Apodoskunder 85. Kundsynpunkter fångas även upp löpande och hanteras i Apotekets uppföljningssystem.

Tillgänglighet till receptbelagda läkemedel

En viktig förutsättning för kundernas hälsa och säkerhet är att rätt läkemedel finns tillgängliga. Detta följs upp med nyckeltalet servicegrad som beskriver leveranssäkerhet i termer av lagertillgänglighet, orderhantering och punktliga leveranser. Servicegrad bygger på andelen felfria orderrader av alla inkomna (ej akuta) som kan expedieras inom avtalad ledtid. Under året har servicegraden varit konstant högre än 95 procent. Nyckeltalet omfattar endast öppenvårdsapotek.

Utvärdering av produkter och tjänster

Produkter som inte är läkemedel genomgår Apotekets kvalitetskontroll i sex steg. Alla läkemedel granskas av Läkemedelsverket. Apoteket granskar att informationen på apoteksprodukter som inte är läkemedel följer gällande regler och ger kunden korrekt vägledning. Myndighetskrav reglerar märkningen av läkemedel. Apotekets hälso- och farmacitjänster är utformade i samråd med experter och

MÅL OCH INDIKATORER, HÄLSA

Mätetal	Mål 2017	Mål 2016	2016	2015	2014
Andel nöjda kunder, NKI	85	80	84	85	85
Tillgänglighet receptbelagt, %	–	–	>95	>95	–

1) NKI-resultatet i tabellen avser endast apotek, vilket är en av de undersökta kundgrupperna. Resultatet för 2016 avser de 300 största apoteken.

utförs av specialutbildade farmaceuter. Medarbetarnas grundutbildning och kompetensutveckling tillsammans med regelbunden kalibrering av apparater säkerställer att tjänsterna utförs i enlighet med gällande regelverk och med hänsyn till hälsa, säkerhet och miljö.

SORTIMENT

Apotekets sortiment består av läkemedel, andra apoteksprodukter och tjänster som ska göra det enklare för våra kunder att må bra. Apoteket har omkring 1 100 produktleverantörer varav två tredjedelar är leverantörer av läkemedel och en tredjedel är leverantörer av övriga apoteksprodukter. Leverantörerna finns i huvudsak i Europa och Asien. Merparten av Apotekets egna varumärken tillverkas i Sverige. Apoteket arbetar för att minska och förebygga negativ påverkan på människa och miljö i hela värdekedjan.

Apotekets uppförandekod

Syftet med Apotekets uppförandekod är att bidra till goda miljö- och arbetsmiljömässiga förhållanden vid tillverkning. Den bygger på Apotekets hållbarhetspolicy

samt internationella konventioner och riktlinjer, som FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna, ILO:s konventioner och OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Den innefattar områdena miljö, sociala och affärsetiska frågor samt djurskydd och ställer bland annat krav på att leverantören ska arbeta systematiskt med frågorna.

Apotekets långsiktiga ambitionsnivå är att alla leverantörer ska acceptera uppförandekoden. Apotekets möjlighet att påverka skiljer sig dock åt mellan olika typer av leverantörer, varför väl avgränsade etappmål är uppsatta för systematisk genomarbetning av alla leverantörer. Målsättningen omfattar leverantörer av receptfria läkemedel och andra apoteksprodukter, avtalsbundna leverantörer av indirekt material och tjänster, samt leverantörer av receptbelagda läkemedel.

Leverantörer av receptfria läkemedel och andra apoteksprodukter:

Målsättningen omfattar de leverantörer där Apotekets inköpskostnad är minst en miljon kronor per år. Även i de fall inköpskostnaden understiger en miljon kronor finns leverantörer som undertecknat uppförandekoden. Dessa inkluderas dock inte i beräkningen. Vid utgången av 2016 hade 79 procent accepterat uppförandekoden. Minskningen sedan föregående år beror på att fler leverantörer nådde över avgränsningen en miljon kronor, främst på grund av tillväxt och nya samarbeten. Vissa av leverantörerna har gått samman vilket gör att antalet som accepterat blivit färre.

Leverantörer av indirekt material och tjänster: Målsättningen omfattar leverantörer av indirekt material och tjänster där Apotekets inköpskostnad är minst en miljon kronor per år. Transportleverantörer inkluderas inte.

Apoteket för dock en nära dialog med transportörerna kring avtal, transportlösningar och miljö. Under året genomfördes en revision hos en av våra största transportörer. Bland IT- och transportleverantörerna samt leverantörer där inköpskostnaden understiger en miljon kronor finns leverantörer som undertecknat uppförandekoden. Dessa inkluderas dock inte i beräkningen. Vid årets slut hade 82 procent av leverantörerna av indirekt material accepterat uppförandekoden, bland IT-leverantörerna var resultatet 51 procent.

Leverantörer av receptbelagda läkemedel där Apoteket själv är distributör:

Målsättningen omfattar samtliga leverantörer av receptbelagda läkemedel som tas in via Apotekets egen grossistverksamhet. Under 2016 hade 96 procent av leverantörerna accepterat uppförandekoden.

Övriga leverantörer av receptbelagda läkemedel:

Målsättningen omfattar de leverantörer där Apotekets inköpskostnad är minst en miljon kronor per år. Även i de fall inköpskostnaden understiger en miljon kronor finns leverantörer som undertecknat uppförandekoden. Dessa inkluderas dock inte i beräkningen. Vid årets slut hade 9 procent accepterat uppförandekoden.

Leverantörsgranskning

Enligt Apotekets rutiner för kvalitetskontroll ska tillverkare av produkter som inte är läkemedel granskas för att säkerställa att tillverkningen går korrekt till och att produktinnehållet överensstämmer med Apotekets krav. Granskningen omfattar områdena kvalitet, miljö, affärsetik och socialt ansvar. Granskningen genomförs i samband med introduktion av

MÅL OCH INDIKATORER SORTIMENT

	Mål 2017	Mål 2016	2016	2015	2014
Leverantörer av receptfria läkemedel och apoteksprodukter som accepterat Apotekets uppförandekod, % ¹	100	100	79	89	94
Leverantörer av receptbelagda läkemedel (via egen grossistverksamhet) som accepterat Apotekets uppförandekod, %	100	100	96	96	18
Leverantörer av receptbelagda läkemedel (övriga) som accepterat Apotekets uppförandekod, %	10	10	9	6	18
Leverantörer av indirekt material och tjänster som accepterat Apotekets uppförandekod, % ²	85	80	82	72	30

¹ Det lägre resultatet förklaras bland annat av att fler leverantörer nådde över gränsen 1 mnkr i inköpskostnad på grund av tillväxt och nya samarbeten. Vissa leverantörer som accepterat uppförandekoden har gått samman vilket gör att antalet som accepterat blivit färre.

² Apoteket målsätter även andel IT-leverantörer som accepterat uppförandekoden. Under 2016 har 51% accepterat den. Målet för 2016 var 50%. Från och med 2017 följs IT-leverantörerna upp gemensamt med leverantörer av indirekt material och tjänster. Det gemensamma målet för 2017 är 85%.

nya produkter i sortimentet. Befintliga tillverkare granskas löpande vid produktintag och vid behov för att säkerställa att informationen om tillverkarna som finns i Apotekets system är uppdaterad.

Granskningen genomförs i form av självutvärderingar, redovisning av tredjepartscertifikat, möten eller platsbesök. Utifrån Apotekets riskklassning fokuserar granskningen särskilt på de krav i uppförandekoden som är mest relevanta för respektive tillverkare. Beroende på resultatet av revisionen tar Apoteket beslut om hur samarbetet ska fortsätta samt behovet av åtgärdsplaner och uppföljande revisioner. Ambitionen är alltid att åtgärda avvikelser i nära dialog med tillverkaren. Samarbeten avslutas bara i undantagsfall, främst vid allvarliga avvikelser från uppförandekoden och om avvikelser inte rättas till. Under året genomfördes 5 (14) revisioner på plats i fabriken.

Produkters och tjänsters miljöpåverkan

Apoteket minskar den negativa miljöpåverkan från produkter och tjänster bland annat genom att samla in och skicka läkemedelsavfall till säker förbränning. Apoteket för också löpande dialog med leverantörer angående ämnen som godtas i sortimentet. Det innebär att Apoteket i vissa fall nekar att ta in produkter vars innehåll inte lever upp till kraven. I andra fall byts olämpliga ingredienser ut mot mer miljöanpassade. Apoteket följer försiktighetsprincipen vilken ingår i kvalitetskontrollen.

MILJÖ

Apotekets verksamhet påverkar miljön både direkt och indirekt, främst genom hantering och användning av läkemedel samt transporter.

MÅL OCH INDIKATORER MILJÖ

	Mål 2017	Mål 2016	2016	2015	2014
Kunder som lämnar in överblivna läkemedel till Apoteket, % ¹	80	80	45	54	–
Fossilfria varutransporter (andel förnybara bränslen), % ²	–	–	23	10	–
Miljösmartare varutransporter (lägst Euro 5), % ³	85	85	85	72	66
Resa mer klimatsmart (minska koldioxidutsläpp), g/km	123	123	121	128	129
Koldioxidutsläpp från tjänsteresor, ton	–	–	519	678	749
Koldioxidutsläpp från el och uppvärmning, ton ⁴	–	–	2 874	3 900	5 856
Koldioxidutsläpp från varutransporter, ton ⁵	–	–	4 973	5 102	4 897
Koldioxidutsläpp totalt, ton	–	–	8 366	9 680	11 502
Koldioxidutsläpp, g/kr	–	–	0,41	0,49	0,62
Läkemedelsavfall, ton	–	–	400	390	426
Farligt avfall, ton ⁶	–	–	27	26	18

1) Basåret 2012 låg andelen på 75% och resultatet baseras på en branschundersökning. Därefter har undersökningen genomförts endast bland Apotekets kunder.

2) Långsiktigt mål är 100% fossilfria transporter. Etappmål kommer att definieras under 2017.

3) Omfattar endast de sträckor som körs av tunga fordon. Lätta fordon används i mycket liten utsträckning inom Apotekets transportuppdrag.

4) Inkluderar från och med 2016 även indirekta utsläpp från energiproduktion vilket räknas till scope 3. Emissionsfaktorer har uppdaterats. 2015 och 2014 har räknats om för jämförbart resultat.

5) Ett beräkningsfel i underlag har korrigerats för 2015 men ej för 2014.

6) Volymen från ett landsting där borttransport görs i egen regi inkluderas från och med 2015 vilket förklarar ökningen.

Utsläpp till vatten och avfall

Läkemedelsavfall och farligt avfall medför störst miljöpåverkan för Apoteket, därför avgränsas redovisningen till dessa avfallsslag. Allt läkemedelsavfall förbränns på ett säkert sätt medan farligt avfall tas omhand på olika sätt beroende på vilken avfallskod som berörs. Apotekets mål är att fler kunder lämnar in överblivna läkemedel till

Apoteket. Totalt skickades 400 ton läkemedelsavfall till förbränning medan 27 ton farligt avfall togs omhand. Läs mer på sidorna 29–31.

Utsläpp till luft

Apotekets utsläpp av växthusgaser orsakas främst av varutransporter, el, uppvärmning och tjänsteresor. Målet är att

samtliga transporter ska genomföras med fordon av lägst miljöklass Euro 5 till 2020 och transporterna ska vara helt fossilfria till 2030. Utsläppen per rest kilometer ska minska främst genom val av färdmedel som genererar lägre utsläpp. Utsläppsberäkningarna görs utifrån koldioxid-ekvivalenter (CO₂e). Basåret för utsläppsberäkningarna är 2014. Från och med 2016 utgår beräkningarna från december till och med november året därpå.

Scope 1 tjänstebilar, egen bil i tjänst och taxi

Scope 1 avser direkta utsläpp från Apotekets tjänstebilar. Beräkningen baseras på körda kilometer och emissionsfaktorer per tjänstebil. Från och med 2016 inkluderas även egen bil i tjänst och taxi eftersom dessa utsläppen fördelas på scope 1 och 3. Utsläppen inom ramen för scope 1 var 2016 175 ton CO₂e.

Scope 2 direkt energiförbrukning

Scope 2 inkluderar direkta utsläpp från el och uppvärmning av Apotekets lokaler. Beräkning av uppvärmning baseras på antagandet om hundra procent fjärrvärme för hela Apoteket. Schablon för fjärrvärmeanvändning baseras på Energimyndighetens årliga statistik över fjärrvärmeanvändning per yta i lokaler med enbart fjärrvärme, samt uppgifter om Apotekets lokalyta.

Elförbrukningen för enheter där Apoteket har eget elavtal baseras på faktisk elanvändning. För uppskattning av elförbrukning för enheter där el ingår i hyra används schablon för genomsnittlig elförbrukning per lokalyta baserad på förbrukningen för de apotek där förbrukningen är känd. Där Apoteket har eget elavtal köps ursprungsmärkt vattenkraftsel. För enheter där el ingår i hyran används emissionsfaktor för Nordisk residualmix.

Från och med 2016 korrigeras emissionsfaktorn för nordisk residualmix som tillämpas för utsläppen från apotek som inte har eget elavtal. Tidigare emissionsfaktor har varit för låg. 2014 och 2015 har räknats om för att underlätta jämförelse över åren. Utsläppen för scope 2 var 2016 2 702 ton CO₂e.

Scope 3 varutransporter, tjänsteresor och indirekt energiförbrukning

Scope 3 avser Apotekets varutransporter och tjänsteresor exklusive direkta utsläpp från tjänstebilar. Från och med 2016 inkluderas även indirekta utsläpp från produktion av el och uppvärmning. Beräkningar av utsläpp från varutransporter bygger på standarden EN16258. Om transportören inte anger annat antas att returtransporter är inkluderade i beräkningarna. Emissionsfaktorer baseras på transportörens uppgifter om bränsletyp.

Resor med flyg beräknas utifrån antalet kilometer per resa, baserat på indata från reseleverantör, emissionsfaktorer från DEFRA. Resor med egen bil i tjänsten beräknas utifrån antalet körda kilometer per bil, med indata från Apotekets system för reseräkningar. Från och med 2016 fördelas utsläppen från egen bil och taxi i scope 1 och 3. Hyrbil och taxi baseras på antal kilometer rapporterade från leverantör. Taxiresorna baseras på utfall för 2015 då översyn av avtal pågår och årets statistik uteblivit. 2016 års utfall uppdateras i nästa års redovisning.

Emissionsfaktorer för bilresor (tjänstebil indirekta utsläpp, hyrbil, taxi) baseras på olika biltyper och har hämtats från Trafikverket. Utsläppsvärden för fossila och biobränslen har hämtats från Energimyndigheten. Tågresor beräknas utifrån antal resta kilometer per resa, baserat på indata

från reseleverantör, emissionsfaktor från Network for Transport Measures (NTM). Utsläppen för scope 3 var 2016 5 489 ton CO₂e.

MEDARBETARE

Apotekets ambition är att sammansättningen av chefer och medarbetare ska spegla mångfalden i samhället för att bättre kunna bemöta olika kundbehov och öka Apotekets attraktionskraft som arbetsgivare.

Medarbetarnas hälsa och säkerhet

Medarbetarnas hälsa och säkerhet följs upp regelbundet. Målet är att öka frisknärvaron, vilket innebär max sju sjukdagar per person och år. Sjukfrånvaron ökade under året till 5,4 (4,9). Resultatet baseras på andel sjuktimmar av den totala schemalagda tiden under perioden för all anställd personal. Frisknärvaron minskade under året till 65 (68). Samtliga arbetsskadeanmälningar rapporteras till Apotekets HR-enhet där de dokumenteras löpande och sammanställs årligen.

Utbildning och kompetensutveckling

Uppföljning av genomförda medarbetarsamtal dokumenteras i nuläget lokalt hos respektive chef. Därför finns ingen central sammanställning över hur stor andel av medarbetarna som genomfört sina samtal. Arbetet med att ta fram en ny central mätmetod fortsätter under 2017.

Jämställdhet och lika möjligheter

Apotekets mål är att öka andelen motiverade medarbetare, andelen män samt andelen medarbetare med utländsk

MÅL OCH INDIKATORER MEDARBETARE

	Mål 2017	Mål 2016	2016	2015	2014
Motiverade medarbetare, %	78	76	78/75	77	72
Andel män, % ¹	17	17	16	15	14
Andel medarbetare med utländsk bakgrund, % ²	Spegla Sverige	Spegla Sverige	25	23	21
Frisknärvaro, % ³	75	75	65	68	69
Sjukfrånvaro, %	–	–	5,4	4,9	4,8
Arbetsskador, st	–	–	31	25	33
Medarbetarsamtal, % ⁴	–	–	E/T	85	85
Totalt antal anställda, st	–	–	3 585	3 546	3 660
Antal män, st	–	–	512	455	458
Antal tillsvidareanställda, st	–	–	3 402	3 404	3 496
– varav män, st	–	–	448	414	424
Antal visstidsanställda, st	–	–	183	142	164
– varav män, st	–	–	64	41	34
Antal heltidsanställda, st	–	–	2 058	2 167	2 266
– varav män, st	–	–	435	365	381
Antal deltidsanställda, st	–	–	1 527	1 237	1 230
– varav män, st	–	–	77	49	43

1) Andel män baseras på medelantal anställda, se not 8.

2) Baseras på SCB:s definition av utländsk bakgrund, det vill säga utrikesfödd eller inrikesfödd med två utrikesfödda föräldrar.

3) Frisknärvaron för 2015 har korrigerats i efterhand för att åtgärda ett upptäckt beräkningsfel.

4) Utfall saknas eftersom medarbetarsamtal endast dokumenteras lokalt. Ny mätmetod kommer att tas fram.

KÖN OCH ÅLDERSFÖRDELNING PER ANSTÄLLNINGSKATEGORI

	Män	<30 år	30-50 år	>50 år
Farmaceuter 2016	166	233	1 111	600
Övriga anställningskategorier 2016	346	351	798	492
Totalt 2016	512	584	1 909	1 092
Totalt 2015	455	475	1 923	1 148
Totalt 2014	458	701	1 955	1 301

bakgrund. Arbetstagarrepresentanter inkluderas inte i redovisningen av styrelsens könsfördelning. Läs mer om köns- och åldersfördelning i Apotekets företagsledning och styrelse på sidorna 102–105.

Personalindikatorernas avgränsningar

Samtliga personalindikatorer bygger på faktiskt antal anställda per 31 december om inget annat anges. Vikariat, säsongsanställning och provanställning redovisas inte. Statistiken bryts inte ned per region eftersom Apotekets verksamhet endast bedrivs inom Sverige, vilket betraktas som en enda region. Konsulter utgör endast omkring två procent av den totala personalstyrkan och inkluderas därför inte.

Antalet anställda som arbetar efter avrop och med timlön varierar under året. Framför allt har detta samband med semesterperioder och storhelger då extra resurser behövs för att ersätta ledig ordinarie personal. Under en normal månad har Apoteket omkring 690 timanställda och under sommar samt jul och nyår kan antalet öka till 840–900 timanställda. Timanställda arbetar i snitt cirka 25 procent av en heltid. Samtliga medarbetare omfattas av kollektivavtal. Avtalet finns tillgängligt på Apotekets intranät.

EKONOMI

Långsiktig lönsamhet är en förutsättning för att Apoteket ska kunna fortsätta vara en konkurrenskraftig aktör på apoteksmarknaden. Apotekets ägare lägger stor vikt vid att styrelse och företagsledning arbetar mot långsiktiga, ambitiösa och realistiska mål för att

säkerställa värdeskapande. De ekonomiska mål som beslutas är långsiktiga och utvärderas över en konjunkturcykel eller fem till sju år. Väsentliga förändringar i affärsplan eller omvärld kan motivera en förnyad översyn av de ekonomiska målen.

Ägaren beslutade nuvarande ekonomiska mål vid årsstämman 2013. Apotekets målsättning är i enlighet med ägarens krav att öka företagets långsiktiga lönsamhet, vilket förväntas ge direkta positiva effekter för samhället. Ökad lönsamhet är en förutsättning för att verksamheten ska kunna fortsätta att utvecklas för att möta kundernas behov. Dessutom kan mer pengar delas ut till ägaren vilket kommer hela svenska folket till godo. För mer information om utfall och förutsättningar inom det ekonomiska området, se sidorna 54–61.

MÅL OCH INDIKATORER EKONOMI

	Mål 2017	Mål 2016	2016	2015	2014
Lönsamhetsmål, rörelsemarginal, %	3,0	3,0	3,4	2,4	1,8
Skuldsättningsgrad, %	40–80	40–80	54	neg.	3
Utdelning, % av pensionsjusterat nettoresultat	40–60	40–60	56	306	60
Utdelning, mnkr			300 ¹	1 100	158

1) Enligt styrelsens förslag till vinstdisposition.

ANTIKORRUPTION OCH REGELEFTERLEVNAD

Apotekets arbete inom områdena antikorrupktion och regelefterlevnad är en förutsättning för att verksamheten ska kunna bedrivas på ett långsiktigt hållbart sätt.

Antikorrupktion

Apotekets riktlinjer angående mutor och korrupktion följer "Kod för gåvor, belöningar och andra förmåner i näringslivet" från Institutet mot Mutor. Detta ligger i linje med regeringens vilja att statliga bolag ska agera föredömen i svenskt näringsliv. Apotekets obligatoriska hållbarhetsutbildning tar bland annat upp antikorrupktion och etiska frågor. Inga bekräftade korrupsionsincidenter har inträffat under året (noll bekräftade incidenter även 2014–2015).

Regelefterlevnad

Apoteket omfattas av de lagar och regelverk som reglerar svensk apoteksverksamhet. Tillsynsmyndigheter är främst Läkemedelsverket, Socialstyrelsen, Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, Inspektionen för vård och omsorg, Datainspektionen och eHälsomyndigheten. Dessutom tillkommer andra regelverk som exempelvis miljö- och arbetsmiljölagstiftning. Apoteket arbetar systematiskt för att bevaka förändringar i regelverken, för att i god tid anpassa de interna rutinerna till förändringarna. Läs mer om Apotekets systematiska arbetssätt på sidan 90–91.

Inga betydande böter eller ickemonetära sanktioner mot Apoteket har förekommit under året för brott mot gällande lagar och bestämmelser (inga betydande böter eller ickemonetära sanktioner under 2014–2015).

VÄSENTLIGHETSANALYS

En omfattande väsentlighetsanalys genomfördes 2014 vid övergången till GRI version G4. Resultatet av analysen har validerats under 2015 och 2016. För mer detaljerad information om 2014 års väsentlighetsanalys, se sidorna 80–81 i Årsredovisning och hållbarhetsredovisning 2014. Apotekets väsentliga aspekter och påverkans omfattning framgår av GRI-index på sidorna 98–99. Ekonomiområdet täcks av de reviderade delarna av redovisningen.

Årets validering baseras på dialog med externa och interna intressenter. Dialogen genomfördes löpande under året och kompletterades med bland annat ett antal intervjuer. Läs mer om intressentdialogen på sidan 97. Under året har Apotekets mål och hållbarhetsaspekter följts upp och diskuterats i företagsledningen. Dessutom har diskussioner förts i styrgruppen för redovisningen kring väsentliga aspekter, mål samt kopplingen till FN:s globala mål och de svenska miljömålen. Resultatet av analysen är att Apotekets befintliga mål och väsentliga aspekter ligger fast.

Intervjuerna som genomfördes under hösten 2016 ringade in ett antal områden som har lyfts fram i redovisningens text. Till exempel tillgänglighet, läkemedels miljöpåverkan i värdekedjan, samverkan mellan aktörer för större påverkan och ojämlik hälsa.

Nästa års- och hållbarhetsredovisning kommer att baseras på GRI:s nya standarder och kommer även att ta hänsyn till de nya kraven för hållbarhetsredovisning samt FN:s vägledande principer för mänskliga rättigheter. Därför genomförs en mer genomgripande väsentlighetsanalys under 2017 vilken kan komma att påverka Apotekets väsentliga aspekter.

Intressentdialog

Apoteket för löpande dialog med olika intressenter för att fånga upp risker och förbättringsmöjligheter. Under 2016 genomfördes också ett antal intervjuer inför arbetet med års- och hållbarhetsredovisningen för att fånga upp och summera årets viktigaste hållbarhetsfrågor. Resultatet presenteras översiktligt i tabellen nedan.

INTRESSENT	EXEMPEL PÅ KANALER FÖR DIALOG	VIKTIGASTE HÅLLBARHETSFRÅGOR 2016	APOTEKETS ÅTGÄRDER
Konsumenter Befintliga och potentiella kunder.	Kundmötet, kundundersökningar, system för avvikelser och förbättringsförslag, kundforum på apoteket.se	Tillgänglighet, kompetent rådgivning, effektiva kundmöten, ökande miljöintresse bland kunder, pris.	Det goda kundmötet, nyöppning och modernisering av apoteksnät, fler funktioner i appen Mina recept, kundforum på apoteket.se, kvalitetskontrollen.
Vård och omsorg Landsting, kommunala vårdinrättningar, privata vårdgivare och företag.	Avtalsråd, upphandling, särskilda möten och samarbeten kring hållbarhetsfrågor.	Följsamhet, läkemedelsbehandling, uppföljning leverantörsled, miljöhänsyn vid tillverkning, dosdispensering, rådgivning.	Utökade samarbeten med leverantörer och landsting kring hållbarhetsfrågor och följsamhet.
Medarbetare Befintliga och potentiala medarbetare.	Medarbetarundersökning, Apotekets intranät, dialog i vardagen på olika nivåer i organisationen.	Bemanning, schemaläggning, det goda kundmötet och kompetensutveckling, hälsa och arbetsbelastning.	Vidareutveckling av uppföljande dialoger i samband med medarbetarundersökningen, Apotekets ledarutbildning.
Ägare Svenska staten genom Näringsdepartementet.	Ägarpolicy, ägardialog, bolagsstämma, seminarier.	Statliga bolag ska alltid agera föredömligt, FN:s globala mål, FN:s vägledande principer för mänskliga rättigheter, svenska miljömålen.	Integration av hållbarhetsaspekter i verksamheten.
Leverantörer Leverantörer av läkemedel, övriga apoteksprodukter och indirekt material.	Möten, mail, telefon, leverantörsdagar, utbildning i kvalitetskontrollen, avtalsförhandlingar.	Lönsamhet, närmare samarbete, kvalitetskontrollen, uppförandekod, tillgänglighet, följsamhet kring läkemedel, miljöanpassade transportlösningar.	Samarbeten kring följsamhet, utbildning i kvalitetskontrollen. Samverkan kring transportlösningar.
Intresseorganisationer Rädda barnen, Koll på läkemedel, Nationellt forum, Medicinska expertrådet.	Möten och informationsträffar med pensionärsorganisationer, projektmöten med Rädda barnen, möten med Naturskyddsföreningen, Svanen och liknande organisationer.	Jämlik hälsa, rätt läkemedelsbehandling.	Påbörjat samarbete med Rädda barnen kring lika villkor i utsatta områden, nysatsning Koll på läkemedel.
Politiker och myndigheter Departement och myndigheter som påverkar Apotekets verksamhet.	Möten med samtliga riksdagspartier under året, återkommande möten med Socialdepartementet, Läkemedelsverket, Läkemedelsindustriföreningen LIF, Apoteksföreningen och eHälsomyndigheten.	Fokus flyttas från omregleringen till apotekens bidrag till bättre läkemedelsbehandling. Miljökrav vid läkemedelstillverkning och försäljning, överblivna läkemedel.	Apoteket mer engagerade i samhällsfrågor och aktiva i debatten.

GRI-index

Hållbarhetsredovisningen är upprättad utifrån Global Reporting Initiatives (GRI) internationella riktlinjer för hållbarhetsredovisning, G4, och uppfyller tillämpningsnivå Core. Samtliga aspekter och indikatorer är externt granskade. Vid egna indikatorer noteras "Egen".

I kolumnen GC hänvisas till principer i Global Compact.

Indikator	Beskrivning	Sida	Utelämnad information /kommentar	GC
Strategi och analys				
G4-1	Uttalande från vd.	10-12		
Organisationsprofil				
G4-3	Organisationens namn.	38		
G4-4	De viktigaste varumärkena, produkterna och/eller tjänsterna.	63		
G4-5	Lokalisering av organisationens huvudkontor.	63		
G4-6	Antal länder där organisationen är verksam.	63		
G4-7	Ägarstruktur och företagsform.	38		
G4-8	Marknader där organisationen är verksam.	39-40		
G4-9	Den redovisande organisationens storlek.	54, 63, 67, 95		
G4-10	Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform, anställningsvillkor, region och kön.	95		6
G4-11	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal.	95		3
G4-12	Beskrivning av organisationens leverantörskedja.	28, 91-93		
G4-13	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden.	8-9, 38		
G4-14	Beskrivning av, om och hur organisationen följer försiktighetsprincipen.	93		
G4-15	Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer.	30-31, 90		
G4-16	Medlemskap i organisationer och/eller nationella/internationella lobbyorganisationer.	91		
Väsentliga aspekter och avgränsningar				
G4-17	Enheter som ingår i organisationens finansiella redovisning.	63-64		
G4-18	Beskrivning av processen för att definiera redovisningens innehåll och aspektavgränsningar.	96		

Indikator	Beskrivning	Sida	Utelämnad information /kommentar	GC
G4-19	Redogörelse för samtliga väsentliga aspekter som identifierats.	99		
G4-20	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning inom organisationen.	99		
G4-21	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning utanför organisationen.	99		
G4-22	Förklaring till effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar och skälen för sådana förändringar.	90, 93-96		
G4-23	Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod.		Inga väsentliga förändringar.	
Kommunikation och intressenter				
G4-24	Intressentgrupper som organisationen har kontakt med.	97		
G4-25	Princip för identifiering och urval av intressenter.	95-97		
G4-26	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter.	95-97		
G4-27	Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter.	97		
Information om redovisning och styrning				
G4-28	Redovisningsperiod	38		
G4-29	Datum för publicering av den senaste redovisningen.	90		
G4-30	Redovisningscykel	90		
G4-31	Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll.	107		
G4-32	Redogörelse för innehållsförteckning enligt GRI:s redovisningsnivå Core och rapport för externt bestyrkande.	98-99, 101		
G4-33	Redogörelse för organisationens policy och tillvägagångssätt för externt bestyrkande av redovisningen.	101		
G4-34	Redogörelse för organisationens bolagsstyrning.	48-53, 90-91		

Indikator	Beskrivning	Sida	Utelämnad information /kommentar	GC
	Etik och integritet			
G4-56	Organisationens värderingar, principer, standarder och normer.	90-91, 96		10
	Miljö			
DMA	Utsläpp till luft.	13, 30-31, 90-91, 93-94, 96	Omfattar Apoteket och leverantörsledet.	7-8
EN15	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1).	93-94		7-8
EN16	Energi indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 2).	93-94		7-8
EN17	Övriga utsläpp av växthusgaser (scope 3).	93-94		7-8
EN18	Utsläppsintensitet växthusgaser.	93		8
DMA	Utsläpp till vatten och avfall.	13, 29-30, 90-91, 93, 96	Omfattar Apoteket, leverantörsledet och kundledet.	8
EN23	Total avfallsmängd.	93		8
DMA	Produkters och tjänsters miljöpåverkan.	13, 28-30, 90-91, 93, 96	Omfattar Apoteket, leverantörsledet och kundledet.	7-9
EN27	Åtgärder för att minska miljöpåverkan från produkter och tjänster.	28-31		7-9
DMA	Leverantörsuppföljning avseende miljö.	13, 28, 90-93, 96	Omfattar leverantörsledet.	8
EN32	Andel nya leverantörer som granskats avseende miljö.	92-93	Tillverkare ska granskas i kvalitetskontrollen.*	8
	Arbetsförhållanden			
DMA	Medarbetarnas hälsa och säkerhet.	13, 34, 90-91, 94-96	Omfattar Apoteket.	
LA6	Arbetsrelaterade skador och sjukdomar.	94-95	Avser arbetsskador och sjukfrånvaro. Ej köns- eller regionindelning.	
Egen	Sjukfrånvaro	94-95		
Egen	Frisknärvaro	94-95		
DMA	Utbildning	13, 32-34, 90-91, 94-96	Omfattar Apoteket.	6
LA11	Uppföljning av karriärsutveckling.	95	Indikatorn delas inte upp i kön eller anställningskategori.	6

Indikator	Beskrivning	Sida	Utelämnad information /kommentar	GC
DMA	Jämställdhet och lika möjligheter.	13, 32-34, 90-91, 94-96	Omfattar Apoteket och kundledet.	6
LA12	Mångfald inom organisationen.	19, 32-34, 90-91, 94-95, 102-105		6
DMA	Leverantörsuppföljning avseende arbetsförhållanden.	13, 28, 90-93, 96	Omfattar leverantörsledet.	
LA14	Andel nya leverantörer som granskats avseende arbetsförhållanden.	92-93	Tillverkare ska granskas i kvalitetskontrollen.*	
	Mänskliga rättigheter			
DMA	Leverantörsuppföljning avseende mänskliga rättigheter.	13, 28, 90-93, 96	Omfattar leverantörsledet.	1-2, 4-5
HR10	Andel nya leverantörer som granskats avseende mänskliga rättigheter.	92-93	Tillverkare ska granskas i kvalitetskontrollen.*	2
	Samhällsansvar			
DMA	Antikorruption	90-91, 95-96	Omfattar Apoteket och leverantörsledet.	10
SO5	Korruptionsincidenter och åtgärder.	96		10
DMA	Regelefterlevnad	90-91, 95-96	Omfattar Apoteket.	
SO8	Lagbrott	96		
DMA	Leverantörsuppföljning avseende samhällspåverkan.	13, 28, 90-93, 96	Omfattar leverantörsledet.	
SO9	Andel nya leverantörer som granskats avseende samhällspåverkan.	92-93	Tillverkare ska granskas i kvalitetskontrollen.*	
	Produktansvar			
DMA	Kundernas hälsa och säkerhet.	13, 22-25, 90-92, 96	Omfattar Apoteket och kundledet.	
PR1	Utvärdering av produkter och tjänster avseende hälsa och säkerhet för kund.	28, 92-93		
Egen	Tillgänglighet till receptbelagda läkemedel.	24-25, 91		
DMA	Märkning av produkter och tjänster.	13, 90-91, 96	Omfattar Apoteket.	
PR5	Resultat från kundnöjdhetsundersökningar.	20, 91		

* Andel nya tillverkare kan inte anges.

Styrelsen om hållbarhetsredovisningen

Hållbarhetsredovisningen vilken omfattar de områden i Apotekets års- och hållbarhetsredovisning som hänvisas till i GRI-indexet på sidorna 98–99 har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Solna den 21 mars 2017

Christian W Jansson
ORDFÖRANDE

Maria Curman
LEDAMOT

Gert Karnberger
LEDAMOT

Kristina Schauman
LEDAMOT

Sussi Kvart
LEDAMOT

Leif Ljungqvist
LEDAMOT

Lisa Ekstrand
ARBETSTAGARREPRESENTANT

Gunilla Larsson
ARBETSTAGARREPRESENTANT

Ann Carlsson
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Revisors rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsredovisningen

Till Apoteket AB (publ)

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i Apoteket AB (publ) att översiktligt granska Apotekets hållbarhetsredovisning för år 2016. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning till de områden som hänvisas till i GRI-indexet på sidorna 98–99.

Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 90, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och god revisionssed i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder

för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

Uttalande

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 21 mars 2017

KPMG AB

Ingrid Hornberg Román
AUKTORISERAD REVISOR

Karin Sivertsson
SPECIALISTMEDLEM I FAR

Styrelse och revisor

CHRISTIAN W JANSSON

Ordförande
Civilekonom, Ek. Dr h.c.
Ledamot sedan 2009.
Född 1949.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseordförande i Wynd Inc och MD International AB.
Styrelseledamot i Europris ASA, Excillum AB, Colloidal Resources AB och Lilla Båstad AB.

MARIA CURMAN

Civilekonom
Ledamot sedan 2012.
Född 1950.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseordförande i SF Studios AB. Styrelseledamot i Bonnier AB, Bonnier Books, Cappelen Damm A/S samt Work for you.

Tidigare befattningar:
CEO Bonnier Books och vd Sveriges Television.

GERT KARNBERGER

Gymnasieingenjör
Ledamot sedan 2009.
Född 1943.

Tidigare befattningar:
Vd, koncernchef och styrelseledamot i Clas Ohlson AB, styrelseledamot i Alectas överstyrelse och Swedol samt vice ordförande i Systembolaget AB.

SUSSI KVART

Jur. kand.
Ledamot sedan 2015.
Född 1956.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseledamot i DGC One AB. Ordförande i Kvinvest AB.

Tidigare befattningar:
Advokatfirman Lagerlöf, politiskt sakkunnig Riksdagen och Statsrådsberedningen. Bolagsjurist Ericsson.

LEIF LJUNGQVIST

Civilekonom
Ledamot sedan 2012.
Född 1971.

Andra väsentliga uppdrag:
Bolagsförvaltare på enheten för statlig bolagsförvaltning inom Näringsdepartementet.
Styrelseledamot i Sveaskog AB, Samhall AB samt Statens Bostadsomvandling AB.

Tidigare befattningar:
Styrelseledamot AB Svensk Bilprovning, Akademiska Hus, Vasallen AB samt AB Bostads-garanti. Aktieanalytiker Kaupthing Bank samt Hagströmer & Qviberg.

KRISTINA SCHAUMAN

Civilekonom
Ledamot sedan 2009.
Född 1965.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet i Billerud-Korsnäs AB, Coor Service Management AB, Ellos Group Holding AB, Orexo AB och ÅF AB.

Styrelseledamot, BEWI Group AB, Livförsäkringsbolaget Skandia ömsesidigt samt styrelseledamot (suppleant) i Apotekets Pensionsstiftelse.

Tidigare befattningar:
CFO Carnegie Investment Bank AB, CFO OMX AB samt finanschef i Investor AB.

LISA EKSTRAND

Arbetstagarrepresentant, utsedd av Sveriges Farmaceuter.
Farmacie magister, Leg. receptarie
I Apotekets styrelse sedan 2015.
Född 1975.

Andra väsentliga uppdrag:
Vice ordförande Sveriges Farmaceuter.

GUNILLA LARSSON

Arbetstagarrepresentant, utsedd av Unionen.
Leg. receptarie
I Apotekets styrelse sedan 2009.
Född 1951.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseledamot i Apotekets Pensionsstiftelse. Suppleant i Apotekets Personalstiftelse. (ej på bild)

HANNA OTTOSSON

Arbetstagarrepresentant (suppleant), utsedd av Sveriges Farmaceuter.
Leg. apotekare
I Apotekets styrelse sedan 2016.
Född 1977.

LENA RHODIN

Arbetstagarrepresentant (suppleant), utsedd av Unionen.
Apotekstekniker
I Apotekets styrelse sedan 2014.
Född 1959.

Revisor

INGRID HORNBERG ROMÁN

Auktoriserad revisor, KPMG AB, vald 2015.
Född 1959.

Andra väsentliga uppdrag:
BAE Systems Hägglunds AB, BAE Systems Bofors AB, BillerudKorsnäs AB, EQT Partners AB och Linas Matkasse AB.



Leif Ljungqvist

Sussi Kvart

Christian W Jansson

Lena Rhodin

Lisa Ekstrand

Hanna Ottosson

Maria Curman

Gert Karnberger

Kristina Schauman

Företagsledning




ANN CARLSSON
Vd och koncernchef.
Fil. kand. Anställd och medlem i företagsledningen sedan 2010.
Född 1966.

Tidigare befattningar:
Uppdrag inom ICA-koncernen, senast som chef Affärsområden ICA.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseordförande Sveriges Apoteks förening, styrelseledamot i Axfood AB, Svensk Handel, SNS – Studieförbundet, Näringsliv och Samhälle samt Ruter Dam.

Favorit på Apoteket:
Vichy Ideal Body Serum bodylotion.



OLLE CARLS
Direktör Logistik.
MBA. Anställd och medlem i företagsledningen sedan 2012.
Född 1960.

Tidigare befattningar:
Logistikdirektör Dahl Sverige AB, Vd UPS Logistics Group Nordic AB, Marknads- och IT-chef Schenker CLC AB, Logistikchef Computer 2000 AB.

Favorit på Apoteket:
c/o Recipe for men Multi Moisturizer.



LARS SKUTHOLM
Vice vd och direktör Försäljning & Drift.
Civilekonom. Anställd 2009 och medlem i företagsledningen sedan 2011.
Född 1968.

Tidigare befattningar:
Uppdrag inom Pharmacia, Nycomed, Novartis och Nestlé.

Favorit på Apoteket:
Bulldog Original Shower Cream.



ERIC LUNDBERG
Direktör Marknad.
Marknadsekonom.
Anställd 2015 och medlem i företagsledningen sedan mars 2017.
Född 1978.

Tidigare befattningar:
Nordisk marknadsdirektör Plantasjen ASA, marknadschef Bauhaus och Lidl Sverige.

Favorit på Apoteket:
Försvarets Hudsalva.



ANNA ROGMARK
Chefsjurist och direktör.
Hållbarhet & Juridik.
Jur. kand. Anställd 2005 och medlem i företagsledningen sedan 2010.
Född 1965.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseledamot (suppleant) i Apotekets Pensionsstiftelse.

Tidigare befattningar:
Bolagsjurist Biovitrum AB och Pharmacia AB.

Favorit på Apoteket:
Salsyvase.

**JOACHIM NIELSEN**

Direktör Apoteksnät.
Civilekonom. Anställd 2015
och medlem i företagsled-
ningen sedan januari 2016.
Född 1965.

Tidigare befattningar:
Uppdrag inom ICA-
koncernen (affärs- och
butiksutveckling), etable-
ringschef Apoteket AB och
grundare av (apoteks-
kedjan) Medstop AB.

Favorit på Apoteket:
MyggA.

KENNETH HAGSTEN

Direktör HR.
Fil. kand. och MBA.
Anställd och medlem i
företagsledningen
sedan 2013.
Född 1970.

Tidigare befattningar:
Uppdrag inom ICA,
senast som Director
HR Development.

Favorit på Apoteket:
Kosttillskott Apoteket Man.

**CARL TERSMEDEN**

Tf CFO.
Anställd sedan 2002
och medlem i företags-
ledningen sedan
september 2016.
Född 1962.

Tidigare befattningar:
Ekonomichef
Alcro-Beckers
Skandinavien.

Favorit på Apoteket:
Dentipro tandkräm.

**CALVIN ANDERSON**

Försäljningschef Syd.
Anställd 2013 och adjungerad
medlem i företagsledningen
sedan januari 2016.
Född 1974.

Tidigare befattningar:
Retail Director Peak
Performance AB, Head of
retail Gant Sweden AB.

Favorit på Apoteket:
Apoliva Argan & Almond
Kroppsolja.

WICTORIA GLANS

Försäljningschef Nord.
Ekonomie Magister. Anställd 2013
och adjungerad medlem i företags-
ledningen sedan januari 2016.
Född 1974.

Tidigare befattningar:
Försäljningschef samt ekonomichef
och Business controller JC AB,
ekonomichef Svensk Handel.

Andra väsentliga uppdrag:
Styrelseledamot i Aktieinvest
Fondkommission AB.

Favorit på Apoteket:
LCC – Good To Go Dry Shampoo.



Eva Hemb kommer att
tillträda som CFO under 2017.

Definitioner och ordlista

APOTEKSOMBUD

Apoteksombud är Apotekets utlämningsställen för läkemedel och andra apoteksprodukter. De finns på orter som saknar vanligt apotek.

APOTEKSPRODUKTER

Produkter som säljs på apotek men inte är läkemedel, till exempel hud- och hårvårdsprodukter, tandvårdsprodukter, hygienartiklar och kosttillskott.

CIRKULÄR EKONOMI

Cirkulär ekonomi är ett ekonomiskt system där produkter och tjänster designas så att de blir värdefulla att återanvända.

COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ger ut ett sammanhållet ramverk (Internal Control Integrated Framework) för intern styrning och kontroll.

DOSFÖRPACKADE LÄKEMEDEL

Varje dospåse innehåller de läkemedel patienten ska ta vid ett och samma tillfälle, till exempel morgon, middag och kväll. Apodos är Apotekets tjänst för dosförpackade läkemedel.

DOS ORIGINALFÖRPACKNINGAR

Läkemedel till en dospatient som inte kan förpackas i dospåsar, till exempel ampuller, vätskor och sprutor. Dessa levereras i sin originalförpackning tillsammans med dosförpackade läkemedel.

EGENVÅRDSPRODUKTER

Receptfria läkemedel och övriga apoteksprodukter.

E-HÄLSOMYNDIGHETEN

Myndighet som ansvarar för register och IT-funktioner som öppenvårdsapotek och vårdgivare behöver ha tillgång till för en patientsäker och kostnadseffektiv läkemedelshantering.

EXTEMPORE

Individanpassade läkemedel som av olika skäl inte tillverkas i läkemedelsindustrin men som ändå behövs.

FARMACEUT

Person med farmaceutisk utbildning, apotekare eller receptarie.

FRISKNÄRVARO

Andel tillsvidareanställda medarbetare med färre än åtta sjukdagar under året.

FÖRSKRIVNA PRODUKTER

Produkter som är förskrivna på recept. De kan vara receptbelagda eller receptfria läkemedel. Även andra apoteksprodukter kan förskrivas och inkluderas då i försäljningsstatistiken.

GENERIKA

Läkemedel som innehåller samma verk-samma ämne i samma mängd men som kan ha olika utseende. De kan bytas ut mot varandra men ger samma effekt.

GOTTGÖRELSE FRÅN PENSIONSSTIFTELSE

Tillgodogörande av överskott från pensionsstiftelse som ersättning för utbetalda pensionskostnader.

GRI G4 CORE

Basnivån i riktlinje för hållbarhetsredovisning från Global Initiative Reporting (GRI).

HANDELSVAROR

Innefattar Apotekets varukostnader för försäljning av läkemedel och övriga apoteksprodukter.

INDIREKT MATERIAL

Produkter och tjänster som Apoteket köper till sin egen verksamhet, exempelvis butiksinredning och kontorsmaterial.

INDIVIDANPASSADE LÄKEMEDEL

Läkemedel som av olika skäl inte tillverkas i läkemedelsindustrin men som ändå behövs. De tillverkas utifrån enskild kunds behov. Benämns också extempore läkemedel eller specialtillverkade läkemedel.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

Internationell redovisningsstandard som ges ut av International Accounting Standards Board (IASB).

JÄMFÖRBARA APOTEK

Butiker som varit i drift tolv månader både innevarande år och föregående år.

KONSUMENTMARKNAD

Apotekets försäljning från butiks- och distanshandeln.

LICENSLÄKEMEDEL

Läkemedel som inte är godkända för försäljning på den svenska marknaden men där Läkemedelsverket har lämnat ett särskilt tillstånd till försäljning, vanligtvis för en enskild patient.

LÄKEMEDELSVERKET

Myndighet som ansvarar för tillsyn av medicintekniska produkter och kosmetika samt godkänner och kontrollerar läkemedel och naturläkemedel.

MEDARBETARE

Antal tillsvidare-, visstids- och timanställda medarbetare obeaktat arbetad tid och frånvaro.

MEDELANTAL ANSTÄLLDA

Beräknas enligt bokföringsnämndens rekommendation R4 som ett genomsnitt av antalet anställda personer baserat på månadsvisa mätningar under räkenskapsåret. Korrigering har gjorts för personal med deltidсанställning, föräldraledighet, tjänstledighet samt långtidssjukfrånvaro.

NUDGING

Nudging innebär att påverka beteende i en önskvärd riktning utan att använda piska eller morot. Istället underlättar man för människor att välja rätt.

RECEPTBELAGDA LÄKEMEDEL

Läkemedel som måste skrivas ut på recept av person med forskrivningsrätt.

RECEPTFRIA LÄKEMEDEL

Läkemedel som inte kräver en forskrivning på recept. Benämns också OTC, Over-the-counter drugs.

SJUKFRÅNVARO

Totala antalet sjuktimmar för samtliga anställda medarbetare i förhållande till schemalagd tid.

SLUTENVÅRD

Hälsö- och sjukvård som utförs på patienter som är inlagda på sjukhus eller motsvarande.

TANDVÅRDS- OCH LÄKEMEDELSFÖRMÄNSVERKET (TLV)

Myndighet som granskar och tar beslut om vilka läkemedel och tandvårdsbehandlingar som ska ingå i högkostnadsskydden.

ÖPPENVÅRD

Hälsö- och sjukvård som utförs på patienter som inte är inlagda på sjukhus eller motsvarande.

FINANSIELLA RAPPORTER FÖR 2017

Delårsrapport januari – mars 2017: 21 april

Delårsrapport januari – juni 2017: 19 juli

Delårsrapport januari – september 2017: 19 oktober

Apotekets årsstämma: 20 april 2017 i Solna.

KONTAKTA OSS GÄRNA!

Vi tar gärna emot kommentarer och synpunkter på vår
års- och hållbarhetsredovisning.

kundservice@apoteket.se

0771-450 450

För ytterligare information om Apotekets årsredovisning, kontakta
Ann Carlsson, vd eller Carl Tersmeden, tf CFO. För ytterligare
information om Apotekets hållbarhetsarbete kontakta Anna
Rogmark, direktör Hållbarhet & Juridik, eller Eva Fernvall, chef
Samhällskontakter. Samtliga nås på telefonnummer 010-447 50 00.

Följ oss på



Produktion: Apoteket i samarbete med Sthlm Kommunikation & IR AB | Text: Apoteket | Formgivning: JF Formgivare | Tryck: Danagård Litho

Papper: Omslag 240 g Scandia 2000, Inlaga 150 g Scandia 2000 Miljökrav: Denna trycksak uppfyller Apotekets miljökrav.

Upphovsrätt: Detta material är upphovsrättsligt skyddat genom lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Upphovsrätten tillhör Apoteket.

Fotografer: Sara Arnald (sidan 7), Jeanette Häggglund (sidorna omslag, 2–6, 8, 15, 18, 22–23, 24, 26, 29, 62), Björn Mattisson (sidan 17), Gunilla Lundström (sidan 27), Johan Töpel (sidorna 10–11, 32–33, 35–37, 51, 103–105), Övriga foton: Apoteket



Apoteket AB (publ)

Besöksadress huvudkontoret:

Dalvägen 12, Solna

Postadress: Box 3001, 169 03 Solna

Telefon: 010-447 50 00

www.apoteket.se

Org nr: 556138-6532

Kundservice telefon: 0771-450 450