

# INTEGRERAD ÅRSREDOVISNING 2020

Det smarta  
kretsloppet  
för våra  
livsmedel

 Svenska  
Retursystem

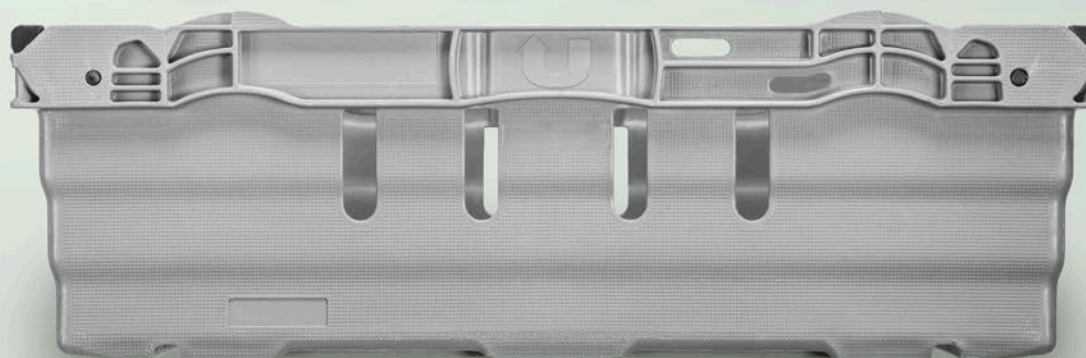
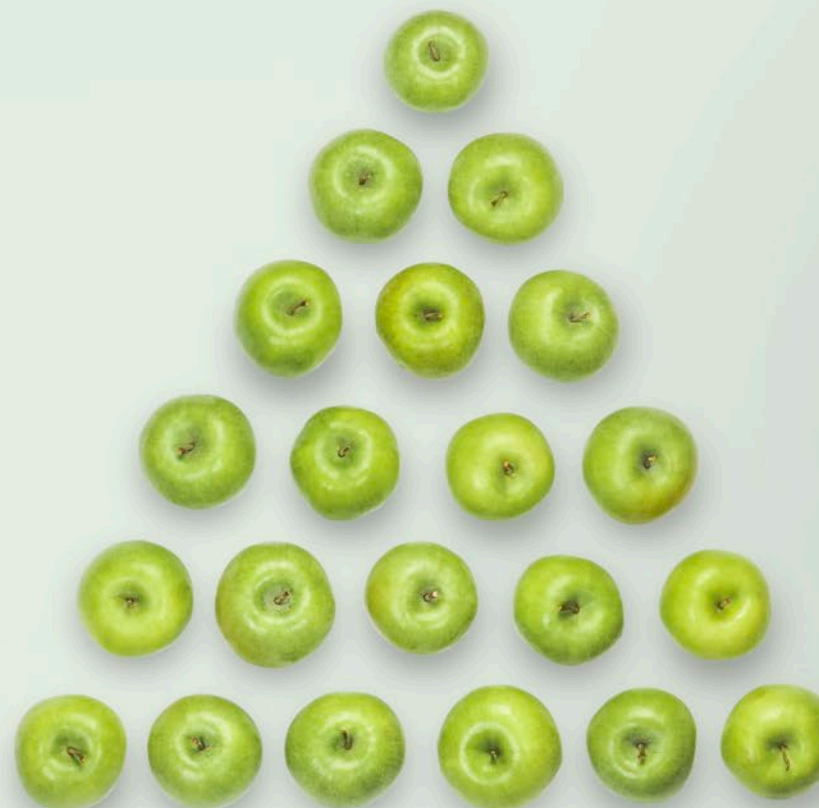


# INNEHÅLL

## INTEGRERAD ÅRSREDOVISNING 2020

Styrelsen och vd avger härmed årsredovisning för räkenskapsåret 1 januari till 31 december 2020. Vi har integrerat vår årsredovisning med hållbarhetsrapporten, där den hållbarhetsrelaterade informationen i förvaltningsberättelsen är integrerad med den finansiella och tvärtom. Rapporten behandlar alla frågor som har eller kan ha en väsentlig inverkan på vår förmåga att skapa värde över tiden. I arbetet med att ta fram rapporten har vi analyserat och reflekterat över vår styrning, våra strategier, våra väsentliga aspekter och vår affärsmodell för att skapa värde. Rapporten har upprättats i enlighet med International Integrated Reporting Framework. Hela rapporten till och med sidan 39 är en del av förvaltningsberättelsen.

ORGANISATION	3
STYRNING	7
STRATEGI	17
INTRESSENTANALYS	22
VÄSENTLIGHETSANALYS	24
PRESTATION	37
FINANSIELLA RAPPORTER	40
BESTYRKANDERAPPORT	50



# 1 ORGANISATION

**SVENSKA RETURSYSTEM ÄR DET** smarta kretsloppet för landets livsmedel. Vi finns till för att livsmedelsbranschens flöden av varor ska bli mer effektiva och bättre för miljön. Bolaget driver och utvecklar branschens gemensamma retursystem för distribution av livsmedel med returlådor och returpallar samt den digitala plattformen Smart Pooling för kontroll av alla typer av lastbärare.

Vår vision är en hållbar framtid. Vi hjälper livsmedelsbranschen att minska sin klimatpåverkan. Under 2020 minskade koldioxidutsläppen med motsvarande 34866 ton tack vare att branschen använde våra lastbärare istället för engångsemballage och träpallar.

Vi strävar alltid efter att öka vår positiva påverkan på samhället. I vår kärnverksamhet har vi valt ut några av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling som vi fokuserar på att bidra till. Genom att vi investerar våra pantmedel i hållbara placeringar bidrar vi indirekt till samtliga 17 mål.

Vi är en arbetsgivare i tiden som strävar efter att alla medarbetare ska känna stor delaktighet och engagemang. Delar av organisationen är självstyrande och bolaget har sedan några år tagit bort sin ledningsgrupp och styrningen av bolaget sker genom flera olika forum. Vårt långsiktiga mål är att våra medarbetare ska ranka företaget som en av Sveriges bästa arbetsplatser bland medelstora verksamheter.

Svenska Retursystem ägs till lika delar av SvDH (Svensk Dagligvaruhandel) och DLF (Dagligvaruleverantörers förbund). Det är en stor styrka för bolagets långsiktiga styrning att ha branschen som ägare. SvDH är branschorganisationen för dagligvaruhandeln i Sverige. DLF är en branschorganisation för företag som säljer dagligvaror till handel, restauranger och storhushåll i Sverige.

## VÅRA VÄRDERINGAR

Enkelt

**VI HAR ÖPPENHET** och tillit till andra människor. Vi strävar efter att förenkla och förbättra. Det ska vara enkelt att arbeta med och att vara kund hos oss.

Effektivt

**VI HAR RESPEKT** för pengar och resurser och vi tar ansvar för vårt handlande.

Hållbart

**VI VÄRNAR MILJÖN** och hållbarhet genomsyrar alla beslut. Vi uppvisar god affärsetik och moral. Vi vårdar våra relationer.

**Startår:**  
1997

**Omsättning:**  
723 miljoner SEK

**Antal anställda:**  
171

**Huvudkontor:**  
Stockholm

**Anläggningar:**

4 st; Helsingborg, Mölnlycke, Örebro och Västerås som tvättar, lagar och distribuerar ut våra lådor och pallar.

**Kundservice, order och planering:**

Örebro (*outsourcat till företaget Sonat*)\*

\*Under hösten 2021 kommer Svenska Retursystem att ta hem verksamheten från Sonat och starta ett Customer Service och Planning Center med placering i Västerås.



## MARKNADSPPOSITION

Svenska Retursystem hjälper livsmedelsbranschen att effektivisera sina varuflöden. Retursystemet startades för att minska branschens avfallsmängder genom att använda samma lastbärare om och om igen i ett cirkulärt kretslopp.

Det gemensamma ägandet mellan parterna i den svenska dagligvarubranschen skapar en unik marknadsposition genom att våra kunder samtidigt är våra ägare. Vi är ett poolingföretag med målet att skapa effektiva flöden av livsmedel som alla i branschen tjänar på. Vår prissättning är helt transparent. För att alltid vara det mest attraktiva alternativet för våra användare arbetar vi kontinuerligt med att öka vår hållbarhetsprestanda och effektiviteten i retursystemet.

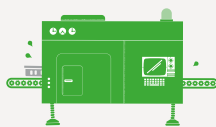
## VÅRA FLÖDEN

Tomma lådor och pallar lämnar någon av våra anläggningar och skickas ut till producent eller leverantör. Här fylls lådorna och pallarna med livsmedel och skickas vidare till grossister eller andra producenter. Så småningom når de butik eller restaurang, där de tas emot, töms på varor och returneras till en returkund. Returkund är de kunder som samlar ihop använda lådor och pallar och skickar tillbaka till Svenska Retursystem. När en returkund fått ihop tillräckligt stora volymer beställer de en hämtning. Lådorna och halvpallarna går då tillbaka till vår anläggning för tvätt och eventuell lagning medan helpallarna sorteras hos någon av våra sorterare och levereras direkt till producent eller går till tvätt.



### 1. Producent

Returlådorna och returpallarna levereras till en producent, där de fylls och skickas vidare till en grossist eller butik.



### 4. Tvätt & Kontroll

Grossisten returnerar lådorna och pallarna till Svenska Retursystem för kvalitetskontroll och tvätt. Därefter skickas de på nytt ut till producenten.



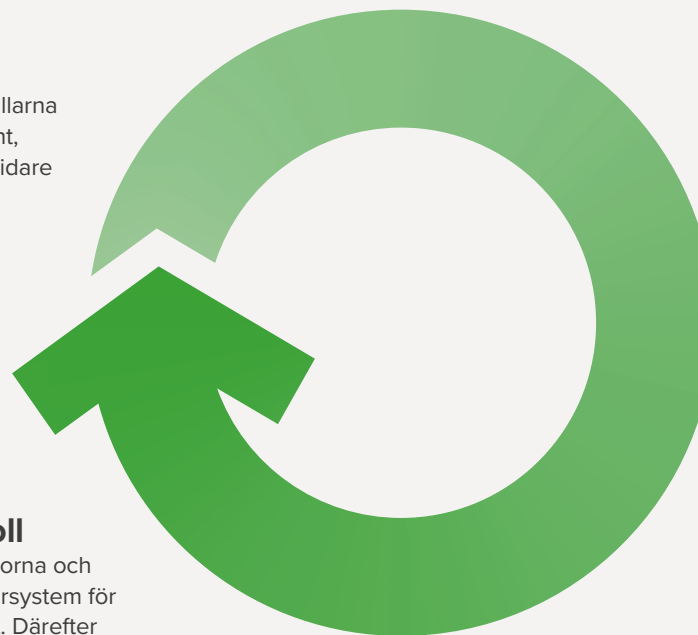
### 2. Grossist

Grossisten tar emot lådorna och pallarna och levererar dem vidare till en butik eller restaurang.



### 3. Butik & Restaurang

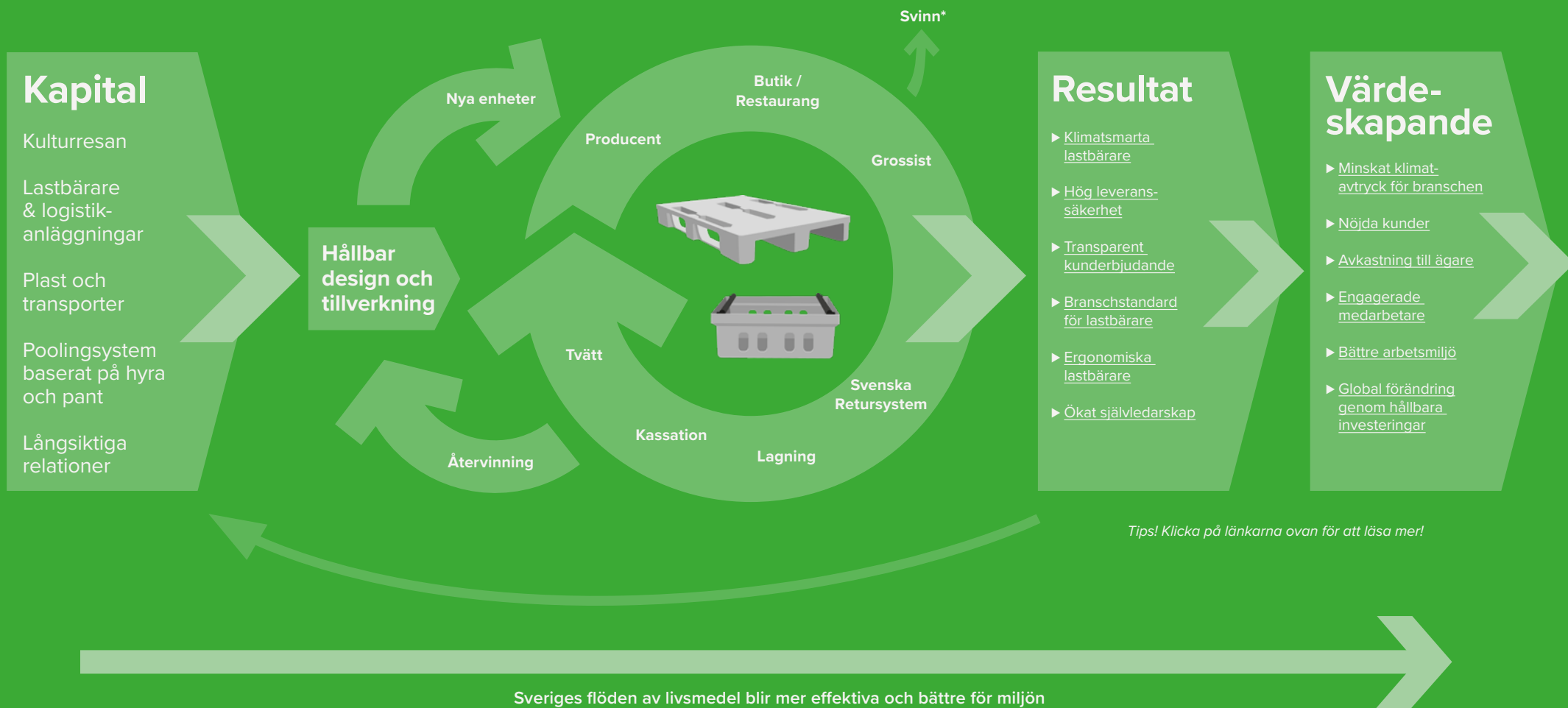
Butiken/restaurangen tömmer lådorna och pallarna på sina varor och returnerar dem till grossisten (returkunden).





# VÅR CIRKULÄRA AFFÄRSMODELL

Vi har en cirkulär affärsmodell där våra lastbärare cirkulerar i ett slutet system. Nedan visar vi på de resurser som vi behöver, de aktiviteter vi genomför och det värde vi skapar genom vår affärsmodell.



Tips! Klicka på länkarna ovan för att läsa mer!

## \*Svinn

En liten andel av lastbärarna försvinner ur systemet permanent. Andelen varierar mellan 0,10 % och 0,95 % för de olika typerna av lastbärare.



# Kapital



## KULTURRESAN

Vår kultur bygger på samtliga medarbetares engagemang och vi strävar efter att besluten i vår organisation ska fattas så nära de som berörs och hanterar frågan som möjligt.

Vårt systematiska förbättringsarbete och vårt agila arbetssätt möjliggör en ständig utveckling i bolaget. Fokus ligger på att hela tiden utveckla vårt system så att det genererar högsta möjliga värde för våra användare.

## PLAST & TRANSPORT

Våra produkter består av plast som primärt tillverkas av, olja, gas och återvunnet material. Den höga kvaliteten på våra produkter gör att de har lång livslängd. Vi lagar trasiga lådor och pallar så långt det är möjligt. Plasten i våra uttjänta lådor och halvpallar mals ner och blir till nya lådor och pallar. Våra transporter kräver fordon och bränsle, och vi arbetar med stort fokus mot vårt mål om fossilfria transporter 2025, med så hållbara bränslen som möjligt.

## POOLINGSYSTEM BASERAT PÅ HYRA OCH PANT

Vårt poolingsystem som bygger på hyra och pant är både unikt och fundamentalt för vår cirkulära affärsmodell. Det grundar sig på långsiktig delningsekonomi istället för försäljning av produkter.

## LASTBÄRARE & LOGISTIK- ANLÄGGNINGAR

Våra dryga 19 miljoner återanvändningsbara pallar och lådor utgör hjärtat i vår verksamhet, liksom våra tvättmaskiner och logistikanläggningar. Vår logistikprocess är sammanvävd med våra kunders automationsutrustning.

## LÅNGSIKTIGA RELATIONER

Vi ägs av branschen vi verkar inom vilket påverkar vår affärsmodell i riktning mot hållbar lönsamhet, delningsekonomi och hög kvalitet. Vi har upprättat starka relationer och samarbeten med leverantörer, kunder och intresseorganisationer.

# 2 STYRNING

## VÅR HÅLLBARHETSSTYRNING ÄR VÅR VERKSAMHETS-STYRNING

Vårt hållbarhetshjul ligger till grund för vår verksamhet och är en viktig del av vår strategi. Genom att integrera samtliga verksamhetsmål i hållbarhetshjulet och dess fyra dimensioner, säkerställer vi att hållbarhetsarbetet alltid är helt integrerat i vår verksamhetsstyrning. Varje dimension har minst ett strategiskt initiativ och övergripande mål. Under 2020 har vi valt att lyfta fram det hållbara ledar- och medarbetarskapet så att det hamnar först i hjulet. Det känns mer naturligt att hjulet börjar inifrån. Säkerhet kommer alltid först och är grunden för hela vår verksamhet. Säkerhet en naturlig del av i det hållbara ledar- och medarbetarskapet.

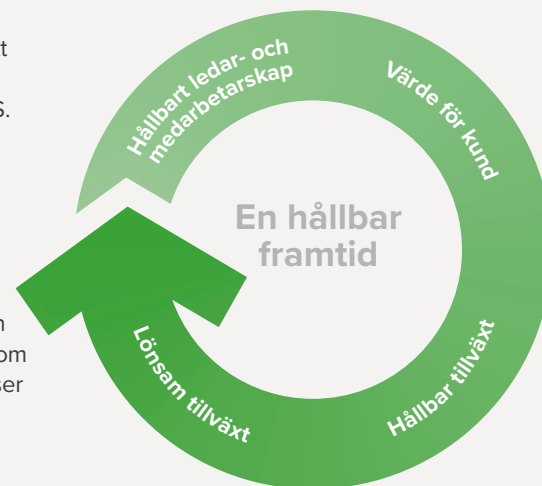
Vårt arbete organiseras utifrån tre delar. Den operativa och dagliga driften som leds utifrån våra funktioner, den långsiktiga utvecklingen av verksamheten som leds genom tvärfunktionella fokusgrupper och den strategiska utvecklingsprocessen som drivs av vd och styrelse. Dessa tre delar utgår från och styr mot vårt hållbarhetshjul med tillhörande mål och strategiska initiativ.

## DET SYSTEMATISKA FÖRBÄTTRINGSARBETET PRÄGLAR VÅR KULTUR

Syftet med vårt systematiska förbättringsarbete är att skapa engagemang hos samtliga medarbetare samt att säkerställa att vi utifrån fakta och analys prioriterar och initierar förbättringsåtgärder. Allt förbättringsarbete prioriteras utifrån effekt på övergripande mål och drivs på ett systematiskt sätt. Allt vi gör ska driva oss närmare vår vision om en hållbar framtid. Effekter följs upp, resultaten synliggörs och alla medarbetare är delaktiga.

Kulturrestan med ett öppet, säkert och kundorienterat SRS.

Öka lönsamhet och nyttjandegrad genom effektivare processer och digitalisering.



Skapa värde för kund genom systematisk utveckling och förbättringsarbete.

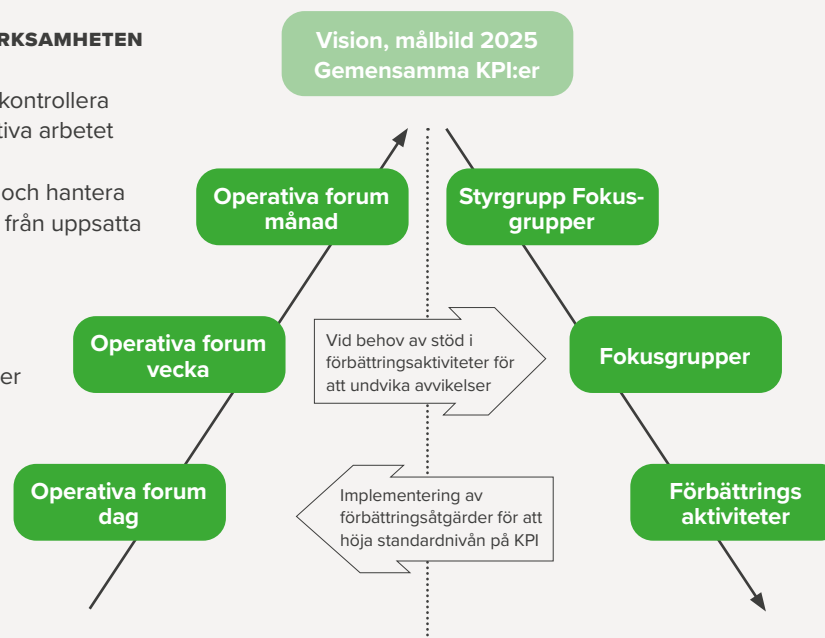
Hållbar tillväxt genom utveckling av flöden och nya tjänster.

### Daglig DRIVA VERKSAMHETEN

Styra och kontrollera det operativa arbetet

Upptäcka och hantera avvikelser från uppsatta KPI

Hindra att avvikelser återkommer



### Långsiktig UTVECKLA VERKSAMHETEN

Prioritering av väsentliga områden

Skapa förståelse för avvikelser inom olika KPI i respektive fokusgrupp

Planera att stänga gap inom prioriterade områden genom förbättringsaktiviteter

Genomföra förbättringsaktiviteter, säkerställa uppdaterade rutiner och sätta nya nivåer på KPI till operativa verksamheten.





## TVÄRFUNKTIONELLA FOKUSGRUPPER

Vi har nio tvärfunktionella övergripande fokusgrupper som är representerade med olika kompetenser i företaget, samt fyra lokala fokusgrupper för säkerhet, produktion och underhåll på respektive anläggning. Varje fokusgrupp har ett tydligt ägarskap för våra övergripande mål i hållbarhetshjulet och har under 2020 initierat och drivit merparten av alla utvecklingsaktiviteter i bolaget. Syftet med att driva utvecklingsarbetet tvärfunktionellt är att säkerställa att utvecklingsinitiativ drivs utifrån en helhetssyn och faktabaserade analyser. Tvärfunktionella team säkerställer att erfarenhet och kompetens från alla delar av organisationen är representerade och att analys och beslutsfattande sker på rätt nivå och av medarbetare med bred kompetens. Analysen sker genom att övergripande nyckeltal bryts ned i mer verksamhetsnära nyckeltal som följs upp och analyseras. På så sätt försöker vi hitta orsaker och lösningar som gör att vi når våra mål.

Ansvaret för att besluta om prioriteringar mellan olika initiativ och projekt ligger hos styrgruppen för fokusgrupper.

Prioriteringen sker utifrån tillgänglig utvecklings- och investeringsbudget samt bolagets totala resurser. Styrgrupperna utgörs av ledare för fokusgrupper samt ansvariga för utvecklings- och investeringsbudget.



Fokusgrupp	Uppdrag	Topp-KPI	Prioriterade nyckeltal	Fokus 2021
Hållbarhet	Driva bolagets hållbarhetsarbete kopplat till FN:s 17 globala mål med målsättningen att vi ska fortsatt vara det mest hållbara alternativet för branschen.	Sparad CO <sub>2</sub> för branschen	Klimatavtryck, CO <sub>2</sub> /pallplats, energiförbrukning, diskmedelsförbrukning, plastförbrukning, vattenförbrukning, lagade lådor och pallar.	Fossilfria och hållbara transporter (implementering av nytt transportavtal, flytt till järnväg, biogaslastbilar) Minska användning av sveppplast Solceller i Västerås
Affärsutveckling	Prioritera och driva utvecklingen av lönsamma affärer genom värdeskapande tjänster och produkter.	EBIT (rörelseresultat), Sparad CO <sub>2</sub> för branschen	EBIT (rörelseresultat), Sparad CO <sub>2</sub> för branschen	Ta fram modell för incitamentsbaserad avgiftsmodell IOT, R&D för lastbärare Implementera AI för prognoser
Admin	Identifiera och förbättra ineffektiva administrativa processer.	NKI, EBIT (rörelseresultat), Trust index	Administrationskostnad/omsättning, nedlagd tid i definierade nyckelprocesser, upplevd kvalitet i våra nyckelprocesser	Vidareutveckling av SRS Business Intelligence och stort fokus på framtagning av rapporter Fortsatt intrimning av nya förbättrade processer inom affärsplanering och bokslut
Hållbart Ledar- och Medarbetarskap	Säkerställa att bolaget prioriterar och genomför rätt förbättringar för att nå en säker arbetsplats och uppsatta mål för Great Place to Work.	Antal olyckor med sjukfrånvaro, Cultural Audit, Trust index	Olyckor, tillbud, riskobservationer, frisknärvaro, deltagande i det systematiska förbättringsarbetet.	Aktiviteter för att öka medarbetarengagemanget. Implementera ny löne- och bonusmodell
Cost Management	Öka bolagets lönsamhet genom att identifiera och hantera ej värdeskapande kostnader.	Kostnad/rundtur	Totala kostnadsmassan (nedbruten i prioriterade områden enligt en spend-analys)	Spendanalys Kostnadsnedbrytning av processer Kostnader förbrukning
Kvalitet	Säkerställa att bolaget behåller hög kvalitet samt prioriterar och genomför kvalitetsförbättringar för att uppnå hög kundnöjdhet och image.	NKI (Nöjd Kundindex)	NKI, produktkvalitet, upplevelsen av kundsupport, Den Perfekta Ordern, telefonstatistik	Aktiviteter för att öka förståelsen för våra kunders behov. Utreda varför vissa kundgrupper är mindre nöjda. Ökad kvalitet på våra pallar och lådor.
Asset Management	Utveckla förvaltningen av returenheter under dess livscykel för att optimera beståndet och skapa högre lönsamhet för både SRS och våra kunder.	EBIT (rörelseresultat)	Omloppstid, nyttjandegrad, debiteringsgrad, svinn	Individmärkning Saldon i Smart Pooling (internt och externt)
Supply Chain	Utveckla det fysiska flödet från kundorder till retur.	Lönsam tillväxt, CO <sub>2</sub> -besparing för branschen	Logistikkostnad/enhet, km/PPL, lagerkostnad/TPU	Implementera tredje produktionslinan i Västerås Implementera transportupphandling Ökad matchning av pallar

## Lokala fokusgrupper

På respektive produktionsanläggning har vi även lokala fokusgrupper, en som tittar särskilt på effektivitet och en som jobbar med säkerhet. I Örebro, som är en mindre anläggning, har grupperna slagits samman för att de ska få en bättre helhetsbild.

Lokala fokusgrupper för produktivitet	Säkerställa att respektive anläggning förbättrar effektiviteten och ökar trivsel bland medarbetarna.	NKI, Trust Index, CO <sub>2</sub> -besparing för branschen, EBIT (rörelseresultat)	OEE, producerade lådor, kvalitet & felleveranser, miljö, kostnad/producerad enhet	Effektivisering Utveckling av anläggning Utveckling och utbildning av medarbetare
Lokala fokusgrupper för säkerhet	De lokala fokusgrupperna arbetar med att systematiskt förbättra säkerheten på respektive arbetsplats.	Säkerhet, Trust index	Antal olyckor med sjukfrånvaro, antal olyckor utan sjukfrånvaro, frisknärvaro, säkerhetsförbättringar, tillbud, riskobservationer	Säkerhetsuppföljning Arbetsmiljö i produktion Prover avloppsvatten

# Vår styrelse

**STYRELSEN ÄR YTTERST** ansvarig för Svenska Retursystems verksamhet och långsiktiga strategiska utveckling. Under perioden 1 januari till 31 december 2020, bestod Svenska Retursystems styrelse av nio ordinarie ledamöter och en adjungerad ledamot. Styrelsen strävar efter att ha den diversifiering i form av erfarenhet och kompetens som är nödvändig för en långsiktigt framgångsrik styrning.

## SÅ INTEGRERAR VI ETT AKTIVT ANSVARSTAGANDE I VÅR ORGANISATION

### Ägare

Enligt Svenska Retursystems ägardirektiv ska Svenska Retursystem vara ett hållbart företag och uppfyllelse av detta är en viktig del av ägarnas ansvarstagande.

### Styrelse

Policyer, standarder och mål kopplat till hållbarhet beslutas av styrelsen och hållbarhetsfrågor är integrerade i samtliga punkter på dagordningen.

### Verkställande direktör

Vd ansvarar för genomförande av styrelsens beslut och ansvarar ytterst för resultatet. Vd är djupt engagerad i bolagets strategiska hållbarhetsarbete och är huvudansvarig för att bereda förändringar i uppförandekod och policyer för vidare beslut i styrelsen.

### Hållbarhetschef

Vår hållbarhetschef håller samman Fokusgrupp Hållbarhet och ansvarar för våra livscykelanalyser, våra interna revisioner och vårt miljöledningssystem.





## STYRNING – VÅR STYRELSE



Magnus Lagergren

**Styrelsemedlem sedan**  
2007

**Styrelseordförande sedan**  
2020

**Nuvarande position**  
Group Business Development  
Director, Scandi Standard

**Utbildning**  
Master of Science i ekonomi  
och ingenjör

**Andra styrelseåtaganden**  
Huttula

**Ålder**  
60 år



Peter Andersson

**Styrelsemedlem sedan**  
2018

**Nuvarande position**  
Vd och koncernchef  
Blentagruppen

**Utbildning**  
Marknadsekonom, Ekonomisk  
Forskning Lund

**Andra styrelseåtaganden**  
DLF, Svensk Fågel samt 5  
styrelser relaterade till  
Blentagruppen

**Ålder**  
57 år



Bengt Lagerman

**Styrelsemedlem sedan**  
2008

**Nuvarande position**  
Vd Returpack Svenska AB

**Utbildning**  
Civilekonom, Master of Science in  
Business Administration

**Andra styrelseåtaganden**  
Styrelse- och AU-ledamot Håll Sverige  
Rent, Ordförande Returpack-Burk  
Svenska AB och Returpack-PET  
Svenska AB

**Ålder**  
60 år



Raymond Lundmark

**Styrelsemedlem sedan**  
2017

**Nuvarande position**  
Logistikchef Dagab Inköp &  
Logistik AB

**Utbildning**  
Civilekonom, inriktning  
marknadsföring

**Andra styrelseåtaganden**  
Styrelseordförande i Cold Cargo  
Sweden AB (helägt dotterbolag  
till Dagab Inköp & Logistik AB)

**Ålder**  
54 år



Karin Brynell

**Styrelsemedlem sedan**  
2014

**Nuvarande position**  
Vd Svensk Dagligvaruhandel

**Utbildning**  
Handelshögskolan i Stockholm

**Andra styrelseåtaganden**  
FTI, Svensk Glasåtervinning,  
Returkartong, Svensk  
Plaståtervinning, Metallkretsen,  
Returpack, GS1,  
Svenskmärkning AB

**Ålder**  
57 år



Magnus Stadig

**Styrelsemedlem sedan**  
2015

**Nuvarande position**  
Affärsområdeschef ICA  
Maxi från den 1/1-2021  
(tidigare Logistikdirektör ICA)

**Utbildning**  
Agronom

**Andra styrelseåtaganden**  
Suppleant GS1

**Ålder**  
49 år



Jonas Köhler

**Adjungerad  
styrelsemedlem sedan**  
2019

**Nuvarande position:**  
Vd Menigo Foodservice AB

**Utbildning:**  
Ekonom och Officer

**Andra styrelseåtaganden:**  
Ordförande Livsmedelsgross-  
isterna, samt koncernbolag till  
Menigo och Sysco Europa

**Ålder:**  
54 år



Peter Rosendahl

**Styrelsemedlem sedan**  
2017

**Nuvarande position**  
Director Transportation Coop

**Utbildning**  
Maskiningenjör

**Andra styrelseåtaganden**  
–

**Ålder**  
47 år



Mathias Dittich

**Styrelsemedlem sedan**  
2017

**Nuvarande position**  
Marknadsdirektör DLF

**Utbildning**  
Ekonomie Magister, Lunds  
Universitet. EMP, Handelshög-  
skolan

**Andra styrelseåtaganden**  
–

**Ålder**  
49 år



Sara Berger

**Styrelsemedlem sedan**  
2020

**Nuvarande position**  
Vd Sydgrönt

**Utbildning**  
Ekonomi Magisterexamen  
från Ekonomihögskolan  
Lunds Universitet

**Andra styrelseåtaganden**  
Styrelseledamot i DLF Service  
AB, Mathilda Foodtech AB

**Ålder**  
42 år

## BESKRIVNING AV STYRELSENS ARBETE MED STRATEGISKT VIKTIGA FRÅGOR

**UNDER 2020 HAR** bolaget avhållit sju ordinarie och ett extrainsatt styrelsemöte. På det konstituerande styrelsemötet i april valde styrelsen ny ordförande, Magnus Lagergren, och den tidigare styrelseordföranden, Hans-Åke Hammarström lämnade styrelsen. På stämman valdes dessutom Sara Berger, vd på Sydgrönt, in i styrelsen.

I augusti genomfördes två strategidagar som ett kombinerat digitalt och fysiskt möte. Styrelsen diskuterade den ökade tillväxten som ett resultat av de höga volymerna inom Dagligvaruhandeln under Covid -19 samt behovet av att snabbt öka leveranskapaciteten inom bolaget. Styrelsen diskuterade också vikten av fortsatt fokus på kontroll av bolagets lastbärare och var överens om en målsättning att lådkunder ska vara integrerade med Smart Pooling 2023 och att arbeta mot ett halverat klimatavtryck 2025. Styrelsen befäste också de långsiktiga mål som sattes under 2019:

- Fossilfria inrikestransporter 2025
- 100 procent kontroll över våra returenheter
- Att bli en av Sveriges mest attraktiva arbetsplatser

Styrelsens arbete under året har präglats av den pågående pandemin, men styrelsen har ändå kunnat diskutera frågor kopplat till alla delar av hållbarhetshjulet och hållbarhetsfrågor har varit integrerade i samtliga punkter på dagordningen. Styrelsen har också fattat flera strategiskt viktiga och långsiktiga beslut.

### Hållbart ledar- och medarbetarskap

- Styrelsen har fått löpande avrapportering av säkerhetsarbetet där bolaget lyckades vända den negativa trenden med ökat antal olyckor med sjukfrånvaro under våren efter omtag kring kommunikation och fokus på ökat antal riskobservationer.
- Styrelsen har följt utvecklingen av organisationen, dess kultur och medarbetarengagemang som bland annat resulterat i att bolaget infört en ny och gemensam löneprocess för samtliga tjänstemän.
- Under året fattades beslut om att insourca hela verksamheten från Sonat i Örebro och som bland annat omfattar kundservice och planering och som drivits i Sonats regi sedan starten av bolaget. Den nya funktionen kommer att placeras i Västerås och beräknas vara i full drift i början av 2022. Beslutet var långsiktigt strategiskt viktigt utifrån målsättningen att bygga en egen logistikkompetens inom Svenska Retursystem.

### Skapa värde för kund

- Covid -19 har lett till förändrade konsumtionsmönster som inneburit kraftigt ökade volymer av svenskproducerat och volymer som går genom Dagligvaruhandeln där Svenska Retursystems penetration är hög. För att säkra ökat behov av tvättkapacitet upphävde styrelsen under hösten det tidigare beslutet om att stänga anläggningen i Örebro, som därmed kommer fortsätta sin drift tillsvidare. Styrelsen har även fattat





beslut om utökat hyresavtal som omfattar utbyggnad av lager och kontor i anläggningen i Västerås, samt investeringar i logistiklösningar kopplat till den nya tredje linan som tas i drift under våren 2021.

- Utifrån tydliggörande i ägardirektivet som antogs på stämman i april ska prissättning ske utan korssubventionering mellan kunder och produkter. Styrelsen har därför gett bolaget i uppdrag att arbeta vidare med att utveckla en mer incitamentsbaserad prismodell.

### Hållbar tillväxt

- Införandet av en ny och mer hållbar halvpall Iris som bland annat består av återanvänt material från uttjän- ta pallar försenades under året på grund av en tvist mellan Svenska Retursystems kontraktspart och den producerande underleverantören. Styrelsen följde frågan kontinuerligt och tvisten är nu löst och produktion av den nya halvpallen påbörjas under våren 2021 hos den nya underleverantören.
- Under året har nytt avtal tecknats med Sveriges Bryggerier avseende en ny helpall och Smart Pooling. Styrelsen fattade i samband med detta beslut om att investera i denna nya helpall som kommer att produceras helt av återvunnet material.
- Beslut fattades i slutet av året att teckna avtal med två transportörer, DHL för område mitt och Tommy Nordbergh Åkeri för område syd. Målsättningen med de nya avtalen är att nå hållbara och fossilfria inrikes- transporter 2025, samt en fortsatt hög effektivitet och leveranssäkerhet i transportapparaten. Därmed går

bolaget från en transportlösning som drivits till 100 procent av DHL från bolagets start.

### Lönsam tillväxt

- Styrelsen har löpande diskuterat finansiering av verksamheten, speciellt kopplat till investeringar i ny kapacitet och returenheter för att möta den kraftigt ökade efterfrågan. Utvecklingen inom kapitalförvaltningen har präglats av hög volatilitet, men det har inte föranlett någon förändring av finanspolicy för hållbar förvaltning av pantmedel.
- Diskussioner har förts kring den övergripande verksamhetsstyrningen och styrelsen uppmuntrar till en styrning och kontroll av bolaget i linje med FMCG-företag i branschen, det vill säga en rullande prognos med tillhörande styrning.
- Det externa whistleblowerärende som inkom gällande otillåten handel med bolagets returenheter under slutet av 2019 har under året resulterat i polisanmälan som fortfarande är i förundersökningsfas. Bolaget har under året arbetat vidare med ytterligare tips och stängt av några returkunder som inte kunnat styrka korrekt panthantering med bolagets returenheter. Styrelsen fortsätter att följa dessa frågor och den negativa utvecklingen gällande svinn/buffring av bolagets returenheter.

Ersättningsutskottet har avhållit tre möten med fokus på utveckling av ny lönestrategi och löneprocess i bolaget samt hantering av nytt löneavtal kopplat till detta.



# VD HAR ORDET

**2020 VAR ETT ÅR SOM PRÄGLADES** av Coronapandemin, så även hos oss på Svenska Retursystem. Kraftiga restriktioner för restauranger och storkök ledde till att konsumenterna styrde sin matkonsumtion till dagligvaruhandeln, som har en högre andel svenskproducerat än restaurangsektorn. Då vår kundbas till stor del finns bland svenska livsmedelsproducenter ökade efterfrågan på våra pallar och lådor dramatiskt jämfört med planerat under denna period. Med en fantastisk arbetsinsats från alla medarbetare och ett gott samarbete i hela branschen lyckades vi klara våra leveransåtaganden under året. Ett viktigt kvitto på detta är att vår NKI (Nöjd Kund Index) under samma period ökade från 73,1 till 74,3.

Den rekordvolym av dagligvaror som distribuerades i våra lådor och på våra pallar gör att branschen genom återanvändning sparade 34866 ton koldioxid. Vi välkomnar att regeringen tillsatt en delegation för att underlätta omställningen mot en cirkulär ekonomi, något som stärker oss i övertygelsen om att vi är väl positionerade för framtiden. Under 2020 behöll vi vår certifiering enligt Great Place To Work och vår kulturresta fortsatte mot det långsiktiga målet att bli en av Sveriges bästa arbetsplatser. Det faktum att många av våra medarbetare arbetar i självstyrande team underlättade övergången till arbete på distans och digitalt. Genom eget ansvar och gott samarbete i nya kanaler har vi gemensamt överträffat många av våra mål, inte minst vårt rörelseresultat. Baksidan av hemarbete med social isolering och längre köer för all övrig vård förutom Covid-19 började dock

bli tydligt mot slutet av året i form av ökat antal långtidssjukskrivningar.

Vi fortsätter att investera mot vår vision – en hållbar framtid. Den ökade efterfrågan innebär att vi har omprövat vårt tidigare beslut att stänga anläggningen i Örebro och fortsätter nu med driften tills vidare. Etableringen av en tredje produktionslina i Västerås har pågått under hela 2020 och driftsättning kommer att ske under våren 2021. En förstudie pågår parallellt för nästa kapacitetsutbyggnad i region syd. Ett nytt transportavtal har tecknats med Tommy Nordberghs Åkeri för region syd och samarbetet med DHL fortsätter i region mitt med målet att våra inrikestransporter ska vara fossilfria år 2025.

Under 2020 intensifierade vi arbetet med att skapa kontroll över våra dryga 19 miljoner retur-lådor där vi under de senaste åren sett ett ökat svinn. Att minska svinn är en viktig hållbarhetsfråga och en individmärkning av samtliga lådor kommer att påbörjas under 2021 efter förseningar i arbetet att hitta en fungerande teknik under det gångna året. Under året fattade styrelsen beslut om att ta hem vår logistikplanering och kundservice som drivits av Sonat i Örebro sedan starten av bolaget. 2021 blir ytterligare ett år med spännande förändringar och vidare tillväxt och då vi både välkomnar fler nya kunder och medarbetare.



Anna Elgh, vd Svenska Retursystem

# Verksamhetens utveckling

**UNDER PANDEMIÅRET 2020** har bolaget liksom många andra aktörer inom dagligvaruhandeln upplevt kraftigt ökade volymer. Samtidigt har vi uppnått en helårseffekt av de nya stora helpallskunder som startade upp 2019 och vi har även attraherat ytterligare nya kunder till samtliga produkter. Det operativa teamet har fortsatt arbetet med att säkerställa externa kundsaldon av Helpall Grå och därigenom ökat andelen fakturerad dygnshyra. Intäktsökningen uppgår totalt till cirka 10 procent och har skett inom samtliga kategorier och produkter. Våra förväntningar på tillväxt inom restaurang och storkök har – på grund av pandemin - inte infriats under 2020 och det är osäkert hur volymerna kommer att utvecklas 2021.

En stark efterfrågan ledde till effektivitetsökningar på samtliga anläggningar och vårt bestånd av lastbärare har haft en mycket god nyttjandegrad, vilket har resulterat i en historiskt låg produktionskostnad per enhet. Tidvis har belastningen på produktion och logistik varit extrem, men genom ett systematiskt arbete har vi kunnat leverera beställda volymer. Denna marginalförbättring har ytterligare stärkts av något lägre kostnader för transporter och uppskjutna avskrivningar för nya produkter. Rörelseresultatet blev 48 msek (föreg år 37 msek) till en marginal om 6,5 procent.

Vi förväntar oss att denna nivå sjunker under 2021, framför allt för att vi kommer att få engångskostnader kopplat till insourcingen av vår planering och kundservice, men också för att pandemieffekterna väntas avta.

Vi utökar långsiktigt vår kapacitet genom en tredje produktionslina i Västerås och tar ytterligare steg för att planera kapacitet bortom 2023.

## Bolaget har en stabil finansiell ställning

Bolaget har ett långsiktigt mål om en soliditet på 40 procent. Trots den förbättrade lönsamhetsnivån har soliditetsnivån inte ökat under året. Det beror på att företaget gjort stora investeringar i pallar, lådor och anläggningar för att tillgodose marknadens behov av lastbärare och en god kundservice.

Bolaget har en god likviditet. Vid årsskiftet hade vi en tillfredsställande kassa och en outnyttjad checkräkningskredit.

Samtidigt som bolagets nyckeltal väntas vara fortsatt stabila, har vi sett behov av att se vår portföljförvaltning som en del i att skapa en kort- och långsiktig betalningsförmåga i förhållande till vår pantskuld. Pantskulden, som avser pantsatta pallar och lådor hos våra kunder, väntas öka i samma takt som utvecklingen av volymerna på pantgenererande kategorier. Då det inte finns ett omedelbart behov att finansiera ytterligare investeringar via pantskulden, ses portföljen snarare som en säkerhet att på kort sikt ha förmågan att vid behov kunna betala tillbaka panter.

## Kapitalförvaltningen sker i hållbar fond

Danske Banks kapitalförvaltning ansvarar för att förvalta de fondmedel som finns i portföljen. Den 31 december 2020 var

portföljens värde 684,4 Mkr, varav 60,5 Mkr utgörs av en orealiserad värdestegring som enligt gällande redovisningsregler inte beaktats i årets resultat. Majoriteten av medlen är placerade i en fond som investerar i företag som arbetar med koldioxidreduktion på ett effektivt sätt i sin verksamhet eller för sin bransch. Det kan också handla om att investera i företag som utvecklar ny teknik med fokus på minskade koldioxidutsläpp. Förutom att jobba för en bättre miljö måste placeringarna ske i tillgångar som är förenliga med vår uppförandekod. Fonden etablerades under 2016 med Svenska Retursystem som första kund. Därefter har intresset för fonden ökat från bankens nordiska kunder. Det ligger fortsatt i vår strävan att driva ett ännu större hållbarhetsfokus i förvaltningen.



# Vår kod

**Vår uppförandekod innefattar alla våra policyer och styr våra beslut och vårt dagliga agerande. Koden ska signeras av samtliga medarbetare.**

**VÅRA NYANSTÄLLDA INTRODUCERAS** alltid till koden i samband med onboardingprocessen. Koden beskriver bolagets förväntningar på ett etiskt och hållbart agerande och förhållningssätt i vardagen och täcker in alla våra perspektiv i hållbarhetshjulet. Koden gäller samtliga medarbetare, oavsett om man är tillfälligt eller tillsvidareanställd. Koden bygger på principerna i FN's Global Compact. Riktlinjer för hållbarhet, jämställdhet, mångfald samt mutor och korruption är integrerade i koden. För att utveckla och hålla vår uppförandekod levande genomför vi

varje år workshops på samtliga arbetsplatser kring dilemman som kan uppstå i arbetet. Det kan handla om allt från etik till produktsäkerhet och kvalitet.

Efter att alla workshops genomförts sammanställs resultatet och läggs upp på vårt intranät så att alla kan ta del av de dilemman som diskuterats och läsa hur vi bör agera om olika situationer skulle uppstå. Målet är att samtliga medarbetare ska ha möjlighet att delta i en dilemmaworkshop per år.

[Länk till uppförandekod](#)

## LEVERANTÖRSKOD

Kopplat till vår uppförandekod har vi även en leverantörskod som beskriver våra förväntningar på ett etiskt och hållbart agerande och förhållningssätt i vardagen för våra leverantörer. Det handlar bland annat om frågor gällande miljö, sociala förhållanden och repekt för mänskliga rättigheter. Leverantörskoden gäller samtliga leverantörer. Leverantörerna signerar koden i samband med avtalsskrivning. Läs mer under Leverantörssamarbeten & Partnerskap sid 33.

[Länk till Leverantörskod](#)

## WHISTLEBLOWER

För att snabbt kunna hantera anmälningar om allvarliga oegentligheter och missförhållanden inom eller utanför bolaget har vi infört en visselblåsarfunktion. Syftet är att ha en öppen och säker kanal hos ett oberoende företag för den som misstänker eller upptäcker missförhållanden. Under året har det kommit in fyra ärenden. Ett av dessa är ett externt ärende med tips om illegal handel med våra pallar och som resulterade i avstängning av en kund. Övriga tre är interna ärenden. Två av dessa berörde samma fråga och bedömdes ej vara i enlighet med vår definition av ett visselblåsarärende. Det tredje ärendet var kopplat till en chefs agerande utifrån vår uppförandekod och har hanterats.

[Länk till Whistleblower](#)

## FINANSIELL RISKPOLICY

Svenska Retursystem är utsatt för finansiella risker i vår verksamhet. Genom vår finanspolicy definieras målsättning, regler, riktlinjer och limiter avseende hanteringen av dessa risker. Den övergripande målsättningen med riskpolicyn är att ta vara på ägarnas intressen genom att på ett kostnadseffektivt sätt begränsa finansiella fluktuationers påverkan på bolagets resultat- och balansräkning.





# ③ STRATEGI

**AGENDA 2030 OMFATTAR** 17 globala mål och antogs av världens stats- och regeringschefer vid FN:s toppmöte år 2015. Syftet med agendan, som sträcker sig fram till år 2030, är att bekämpa fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor, främja fred och rättvisa, samt att bekämpa klimatförändringarna. Vår vision är en hållbar framtid och vi har sedan flera år integrerat de globala målen i vår affärsstrategi. För att identifiera var vi kan bidra mest fram till 2030 har vi gått igenom samtliga mål och delmål. Vi har kommit fram till att vår verksamhet har störst långsiktig positiv påverkan på åtta av målen, där vi har identifierat vilka som är mest väsentliga för oss att fokusera på framåt.

Integreringen av de globala målen i beslutsprocessen kring våra långsiktiga mål har resulterat i målsättningar till 2030 och 2025 samt mål i närtid för 2021. Till dessa har vi satt upp prioriterade förbättringsaktiviteter som vi följer upp med olika nyckeltal. På så sätt har vi både en målbild på kort sikt och en långsiktig målbild till 2030. Genom tydliga förbättringsaktiviteter och nyckeltal integrerar vi de globala målen i vår verksamhet. Till följd av vårt pantsystem innehar Svenska Retursystem fondmedel som förvaltas av Danske Bank. Dessa är placerade i en fond som investerar i företag som arbetar med koldioxidreduktion och andra hållbara initiativ. På så sätt bidrar vår verksamhet indirekt till samtliga globala mål.

[Läs mer om vår Kapitalförvaltning på sid 15](#)

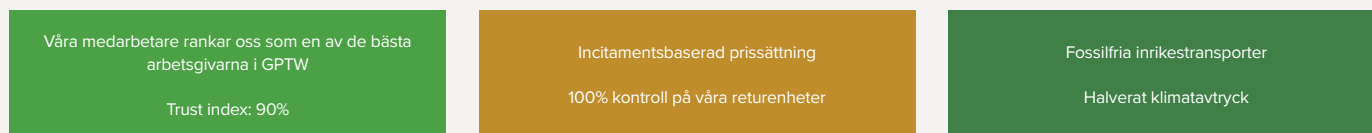


## GLOBALA MÅL DÄR SVENSKA RETURSYSTEM HAR STÖRST PÅVERKAN

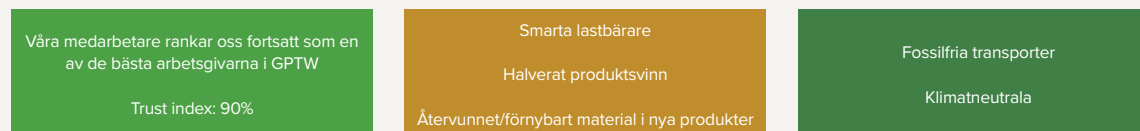
→  
Vår koppling  
till de globala  
delmålen



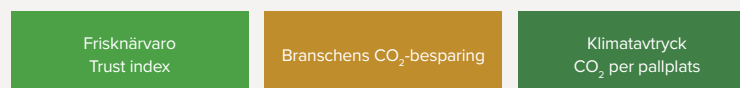
## SVENSKA RETURSYSTEMS LÅNGSIKTIGA MÅL 2025



## SVENSKA RETURSYSTEMS LÅNGSIKTIGA MÅL 2030



## UPPFÖLJNING



# Ägardirektiv och uppdrag

## Uppdrag

Svenska Retursystem effektiviserar och miljöanpassar varuflöden för dagligvaru- och restaurang & storhushållsbranschen genom att driva och utveckla retursystem.

## Bolagets mål (kvalitativa och finansiella)

- Bolaget ska eftersträva en så hög anslutningsgrad som möjligt inom dagligvaru- och restaurangbranschen i Sverige.
- Bolaget ska drivas på kommersiella grunder med en kostnadsbaserad prissättning, dvs utan korssubventionering mellan kunder och produkter.
- Bolaget ska med egna medel kunna finansiera utvecklingskostnader och investeringar.
- Bolagets soliditet exklusive pantskuld ska över tid lägst uppgå till 40 procent.
- Om styrelsen bedömer att bolagets konsolidering är högre än vad som är nödvändigt för att uppnå ovanstående mål, ska styrelsen fatta beslut om prissänkningar.

## Hållbarhet

- Bolaget ska vara ett hållbart företag och uppfyllelse av detta är en viktig del av ägarnas ansvarstagande. Modell, metod och mål för hållbarhet är en fråga för styrelsen att besluta. Dock ska en vedertagen metod väljas för bolagets hållbarhetsredovisning.

## Utdelningspolicy

- Beslut om utdelning fattas årligen baserat på bolagets finansiella ställning och framtida investeringsbehov.

## Svenska Retursystems långsiktiga målbild 2025

År 2025 är vi ett proaktivt poolingföretag som arbetar nära våra kunder med att erbjuda kunskap och kompetens inom hållbara varuflöden. Våra medarbetare klassar oss som en av Sveriges bästa arbetsplatser.

- Vi ska vara en av Sveriges mest attraktiva arbetsplatser
- Våra inrikestransporter ska vara fossilfria
- Samtliga pallar och lådor ska vara individmärkta



# Omvärldsanalys

**UTIFRÅN VÅRA OMVÄRLDS-** och framtidsanalyser tittar vi på hur rådande trender påverkar oss och hur vi måste anpassa oss för att fortsätta utvecklas och erbjuda värde för vår omvärld.

Nedan listar vi några av de trender som vi tror kommer att ha störst påverkan på vår verksamhet.



Trend	Påverkan på SRS	Åtgärd
<b>Branschglidning Dagligvaruhandeln (DVH) och Restaurang &amp; Storkök (RoS)</b>	Kraftigt ökade volymer inom DVH då RoS minskar pga Coronapandemin.	Säkerställa att vi har tillgång till returlådor då volymerna ökar kraftigt.
	Möjlighet till ökade volymer inom restaurangbranschen, då den återhämtats efter Coronapandemin.	Utökat samarbete med RoS aktörerna för att lära oss mer om branschen och dess behov.
	Ökad risk för svinn och buffring av returlådor inom RoS.	Informera slutanvändarna att lådorna snarast ska returneras efter användning.
		Utöka till fler produktkategorier än frukt & grönt när tiden är mogen.
<b>Grossisternas EMV-andel (egna märkesvaror) ökar.</b>	Möjlighet till ökade volymer av våra lastbärare inom EMV.	Informera grossisterna om nyttan med retursystemet så att de efterfrågar EMV-produkter i våra lastbärare.
<b>Förändrade köpbeteenden</b>	Ökad e-handel inom livsmedelsbranschen ger möjlighet till nya användare av returlådor och returpallar.	Bearbeta nya kunder/e-handelsaktörer.
	Nya kundsegment (RoS.) skapar strukturella förändringar i returflödet med ökade transportkostnader som följd.	I nära samarbete med berörda aktörer optimera affären.



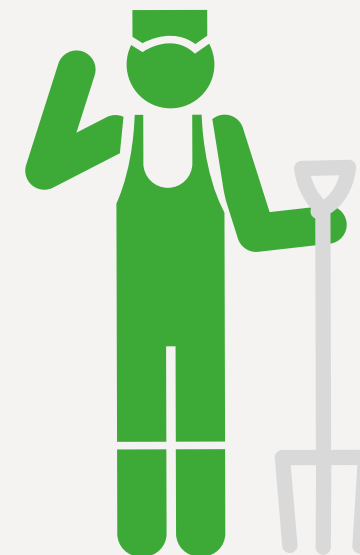
Trend	Påverkan på SRS	Åtgärd
<b>Digitalisering</b>	Den pågående digitaliseringen skapar förutsättningar för utvecklingen av våra tjänster, tex bättre kontroll, saldo-säkerhet, logistikoptimering, spårbarhet och kommunikation.	Individmärka våra pallar och lådor för att skapa bättre kontroll och nya affärsmöjligheter.
	Med nya digitala verktyg kan vi effektivisera kundernas administration vid orderläggning samt erbjuda avancerad analys.	Hålla oss uppdaterade på utvecklingen och säkerställa att våra tjänster ligger i framkant och att vi erbjuder de tjänster våra kunder efterfrågar.
	Kundernas krav/behov på ny teknik ställer högre krav på SRS förändringsbenägenhet, innovationsförmåga, snabbriklighet och resurser.	Hålla oss uppdaterade på utvecklingen och säkerställa att våra tjänster ligger i framkant och att vi erbjuder de tjänster våra kunder efterfrågar.
<b>Ökad efterfrågan på närproducerat</b>	Den ökade efterfrågan gynnar retursystemet då det är mer fördelaktigt för inhemska än för importerade produkter.	Glidning mot fler små producenter ställer krav på vårt kunderbudande och att vi kan ta tillbaka retur av pallar och lådor i lägre volymer och samtidigt behålla en hög effektivitet och hållbarhet.
<b>Stort fokus på matsvinn</b>	Returlådorna bidrar till minskat matsvinn.	Kommunicera fördelarna med våra lådor ur ett matsvinnspektiv.
<b>Fokus på klimatpåverkan</b>	Möjlighet till ökade volymer tack vare att många företag har uppsatta klimatmål.	Fortsätta arbeta systematiskt med att minska vårt klimatavtryck.
	Ökat intresse för cirkulära affärsmodeller kan leda till nya användare av retursystemet	Informera om vår cirkulära affärsmodell och dess miljönytta i vår kundkommunikation och PR.
<b>Ökad konsumtion inom vegetariskt och minskad inom kött</b>	Proteinskiftet från kött och chark mot vegetariskt har mindre påverkan på SRS då många charkproducenter lanserar fler vegetariska alternativ.	Samarbeta nära producenterna så att de fortsätter använda returlådor för de vegetariska produkterna.

# 4 INTRESSENTANALYS

## VÅRA INTRESSENER

Det är viktigt för oss att hela tiden öka förståelsen för våra intressenters behov. Deras förväntningar styr delvis vårt arbete och våra strategier. Vi har identifierat våra intressenter och viktat grupperna efter hur stor påverkan de har på Svenska Retursystem. Härigenom har vi fått fram våra nyckelintressenter

som vi håller en löpande dialog med. Vi har tagit fram en dialogplan, där vi fastställer vilka dialoger vi har med de prioriterade intressenterna. Vi fångar upp resultatet från dialogerna och för in frågor som är väsentliga för intressenterna i vår affärsplan på ett strukturerat sätt.



### 1. Kunder

- Producenter
- Grossister
- Potentiella kunder

Våra kunder finns inom livsmedelsbranschen. Majoriteten är svenska, men vi har även kunder spridda runt om i Europa. Vi träffar våra stora kunder regelbundet för att stämma av vad som fungerar bra och vilka frågor som är viktiga för dem. Vår kundservice har daglig kontakt med kunder och får ständigt in återkoppling på hur systemet fungerar.

#### Viktiga frågor för våra kunder

- Leveranssäkerhet
- Enkelt att beställa, enkelt att jobba i kundwebb/mobilt
- Hållbarhetsprestanda
- Hela och rena lastbärare
- Enkelt att hålla reda på saldo – rätt saldo
- Gott affärsmannaskap

### 2. Medarbetare

Våra medarbetare är vår viktigaste resurs. Engagerade och kunniga medarbetare är en förutsättning för att skapa ett långsiktigt kundorienterat och hållbart företag. Vi har många olika forum för att fånga upp vilka frågor som är viktiga för våra medarbetare, bland annat en årlig Trust index, kick-off och regelbundna medarbetarsamtal. Under 2020 har vi fortsatt vår resa mot en mer medarbetarstyrd organisation. Vi fortsätter att vara certifierade av Great Place to Work.

#### Viktiga frågor för våra medarbetare

- Säkerhet
- God arbetsmiljö, möjligheter till utveckling och bra balans mellan arbete och fritid
- Företagskultur/värderingar: Hållbarhet, rättvisa, mångfald
- Rimlig ersättning



### 3. Leverantörer och partners

- Kundservice och planering
- Tillverkare av lådor och pallar
- Leverantörer av IT, transport och logistiktjänster
- Finanspartner

Vårt retursystem bygger på nära samarbete och partnerskap och vi strävar efter att våra relationer karaktäriseras av professionalism, respekt och transparens.

#### Viktiga frågor för våra leverantörer och partners

- Långsiktigt partnerskap
- Leveranssäkerhet
- Produktkvalitet
- Efterlevnad av våra riktlinjer för inköp (Supplier Code of Conduct)
- Innovationsförmåga med hållbarhet i fokus



## 4. Ägare

Svenska Retursystem ägs av Svensk Dagligvaruhandel (SvDH) och Dagligvaruleverantörers förbund (DLF). Ägarna träffar vi årligen på bolagstämman och styrelsen på löpande möten.

### Viktiga frågor för våra ägare:

- Finansiell stabilitet och långsiktig ekonomisk lönsamhet
- Leveranssäkerhet
- Kontroll av och nyttjandegrad för lastbärare
- Vår kulturrese och våra medarbetare
- Ökad användning av retursystemet
- Effektivisering och miljöanpassning av branschens varuflöden
- Strategier & riskhantering

## 5. Konkurrenter

Våra främsta konkurrenter är tillverkare av pallar (trä och plast), tillverkare av lådor (plast & well), samt digitala tjänster för lastbärare.

### Viktiga frågor för våra konkurrenter:

- Hållbarhetsprestanda
- Innovationsförmåga
- Produktkvalitet
- Kostnad för användarna
- Digitala och tekniska lösningar

## 6. Branschorganisationer/NGOs

Vi samarbetar med olika intresseorganisationer och nätverk inom dagligvaruhandeln, till exempel Livsmedelshandlarna och Sveriges Bryggerier, där vi erbjuder effektiva och hållbara lösningar för deras medlemmar.

### Viktiga frågor för branschorganisationer:

- Innovationsförmåga med hållbarhet i fokus
- Tjänster, produkter och rutiner som underlättar för användarna
- Kostnadseffektivitet
- Svenska Retursystem som branschgemensam systemplattform

# 5 VÄSENTLIGHETSANALYS

**UTIFRÅN VÅR INTRESSENTDIALOG**, omvärldsbevakning, riskanalys samt andra analyser har vi gjort en sammanslagen analys och kartläggning av våra väsentliga risker och möjligheter framöver. Vi har på så sätt resonerat oss fram till vilka väsentliga frågor vi fokuserar på som måste förbättras år 2021, områden vi har bra kontroll över och fortsätter att utveckla samt områden vi utvecklar på två till fem års sikt. Några fokusområden har tillkommit under året, några har döpts om och några har fallit bort eller bakats in i andra frågor. Väsentlighetsanalysen ligger till grund för bolagets strategiska affärsplan.

## OMRÅDEN VI PRIORITERAR 2021

### Områden vi fokuserar på som måste förbättras 2021

- Leveranssäkerhet
- Kontroll av bestånd

### Områden vi har bra kontroll över och fortsätter att utveckla

- Kulturresan
- Klimatavtryck (ny)
- Klimatsmart försäljning (ny)
- Effektiv Pooling (ny)
- Leverantörssamarbete & partnerskap

### Områden vi utvecklar på 2 till 5 års sikt

- Digitala tjänster
- Varumärke & Kommunikation (ny)
- Agil verksamhetsstyrning (ny)



# PRIORITERADE OMRÅDEN

## Leveranssäkerhet

**VÅRA KUNDER ÄR** beroende av att leveranserna av våra pallar och lådor fungerar för att livsmedelsförsörjningen ska vara tryggad. Många av våra kunder har byggt hela sin hantering och automation utifrån standarden på våra pallar och lådor. Uteblivna eller försenade leveranser skulle inte bara skada vårt förtroende, det skulle innebära stora konsekvenser och kunna hota försörjningen av livsmedel. En stabil leveranssäkerhet är den viktigaste och mest grundläggande frågan i relation till våra kunder.

Coronapandemin har ökat trycket på livsmedelsbranschen och därmed har även efterfrågan på våra lastbärare ökat. Det sätter press på vår verksamhet vilket påverkar vår leveranssäkerhet. För att säkerställa att vi kan leverera pallar och lådor enligt våra kunders önskemål kommer vi att prioritera aktiviteter som ger ökad produktionskapacitet på både kort och lång sikt samt ökad riskspridning när det handlar om våra transporter under det kommande året.

### Kapacitet

Vi arbetar med en proaktiv och långsiktig plan för vår kapacitet. Det handlar om tvättkapacitet på våra anläggningar, att säkerställa rätt antal lådor och pallar i systemet samt att saldo-säkerhet och returtagning fungerar optimalt. Då vår nuvarande

kapacitet behöver förstärkas de kommande åren har vi haft stort fokus på att installera en tredje produktionslina på vår anläggning i Västerås under 2020. Den nya linan har kapacitet att tvätta 8500 lådor per timme. Den ökade tvättkapaciteten kräver också att vi bygger ut vårt lager med 7100 kvm. Under 2021 rampar vi upp den nya produktionslinan.

På grund av den kraftigt ökade efterfrågan på våra lastbärare under Coronapandemin beslutade vår styrelse att häva beslutet om att stänga ner vår anläggning i Örebro år 2022. För att säkra vår kapacitet kommer vi att fortsätta driva anläggningen tills vidare.

### Transporter

Våra transporter har störst påverkan på vår hållbarhetsprestanda. Under året har vi genomfört en omfattande upphandling av våra inrikestransporter. Viktiga faktorer i upphandlingen var leveranssäkerhet, tillgänglighet, chaufförernas arbetsvillkor och fossilfria transporter.

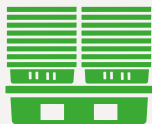
[Läs mer om det nya transportavtalet under Klimatavtryck](#)

### Den perfekta ordern

Genom att mäta leveranser i tid, antal reklamationer och att vi levererar rätt antal returenheter får vi ett mått på vår kvalitet. Vi kallar det *Den perfekta ordern*.

2017	2018	2019	2020	Mål 2021
98,5%	97,5 %	99,0 %	99,1 %	99 %





# Kontroll på bestånd

**VÅRA PALLAR OCH LÅDOR** är vår största investering. För att kunna arbeta mer effektivt behöver vi öka kunskapen om hur pallarna och lådorna rör sig genom systemets flöden. Om vi får ökad kontroll över saldon av pallar och lådor i hela flödet kan vi förkorta omloppstider, minska svinnet och bli bättre på dimensionering av beståndet.

På sikt vill vi även kunna spåra våra pallar och lådor på individnivå för att bygga kunskap kring hur de förflyttar sig. Helpallarna är sedan tidigare utrustade med RFID-märkning, och vi har nu börjat planera för individmärkning av samtliga returlådor. Med bättre kontroll ökar hållbarhetsprestandan i hela systemet och skapar ökad trygghet i saldon för våra kunder. Individmärkningen möjliggör också utveckling av tjänster som kan förenkla administration, kontroll och rapportering för våra kunder.

Under 2021 ska vi välja en standardlösning för uppmärkning av lådorna. Målet är att samtliga lådor ska vara märkta 2023.

## Saldo i Smart Pooling

För att få kontroll över våra lastbärare i alla flöden ska vi implementera Smart Pooling för lådor och halvpallar hos våra kunder, så att vi kan följa samtliga transaktioner och saldon. På så sätt möjliggör vi en incitamentsbaserad prissättning och får full spårbarhet av saldotransaktioner mellan kunder. Samtliga saldon ska lagras i Smart Pooling senast 2023. Under 2021 kommer vi att byta ut vår underliggande poolingmotor för att framtidssäkra och öka flexibiliteten i lösningen.

## Saldo i Smart Pooling internt

För att få bättre kontroll över våra interna saldon och spårbarhet på transaktioner ska vi genomföra en förstudie i syfte att stänga de problem som idag genererar felaktiga saldon. I studien ska vi kartlägga alla interna rutiner som är kopplade till saldon. Vi ska också överföra alla saldopåverkande transaktioner till Smart Pooling, samt göra Smart Pooling till master istället för vårt nuvarande affärssystem Jeeves.







## Kulturresan

**VI ÄR PÅ EN RESA** mot en företagskultur där säkerhet och engagemang står i centrum, där vi utvecklar ledarskap och samarbete mot ökat ansvar och involvering av hela organisationen i beslutsfattande. Med kulturrezan tar vi vara på alla medarbetares kompetens och engagemang. Kulturrezan är en förutsättning för fortsatt tillväxt och framgång.

I denna resa har vi hittat tre viktiga samarbetspartners Enneagram center, Great Place To Work och Tuff Ledarskapsträning.

### Enneagram för ökad självinsikt och bättre samarbete

Sedan 2015 har företaget tillämpat Enneagram, ett psykologiskt utvecklingsverktyg för självutveckling, ledarskap och teambuilding. Enneagrammet hjälper våra medarbetare att förstå sig själva och andra bättre. Med en ökad självinsikt och förståelse för våra olika personligheter vill vi skapa bättre förutsättningar för ett gott samarbete.

### Med Great Place to Work utvecklar vi vår kultur

År 2017 påbörjade vi ett samarbete med Great Place to Work. De hjälper oss att utvärdera och utveckla vår verksamhet. Varje år upprättar vi en Cultural Audit, det vill säga en kulturrevision. Den fungerar som ett ramverk för att hjälpa oss att skapa och upprätthålla bra processer som säkerställer en positiv arbetsplatskultur.

Samtidigt genomför vi en Trust index, en medarbetarundersökning, där våra medarbetare svarar på hur de upplever att den önskade kulturen fungerar i praktiken. 2020 blev vi för andra året i rad certifierade enligt Great Place to Work. Vårt långsiktiga mål är att komma med på deras lista över Sveriges bästa arbetsplatser.

### Tuff Ledarskapsträning för involverande ledarskap på riktigt

Under 2018 startade vi ett samarbete med Tuff Ledarskapsträning som är specialiserade på att träna medarbetare i förhållningssätt som skapar högre engagemang och ansvarstagande.

Målet var att skapa ett mer gynnsamt samarbetsklimat och öppenhet för att stödja det systematiska förbättringsarbetet och säkerställa bra samarbete och beslut i våra tvärfunktionella fokusgrupper och i hela organisationen. Samtliga tjänstemän har erbjudits utbildning inom coachande ledarskap och för medarbetarna på våra produktionsanläggningar har Tuff genomfört anpassade utbildningar. Syftet är att samtliga medarbetare ska bli mer engagerade och kunna driva frågor där de hör hemma.

### Medarbetarstyrd organisation med engagerade medarbetare

Under 2020 har vi fortsatt vår resa mot en mer medarbetarstyrd organisation. Syftet är att skapa förutsättningar för att medarbetare ska bli ännu mer engagerade. Under 2019 avskaffade vi vår företagsledning och många av våra medarbetare jobbar numera i självstyrande team. Prioriteringar och beslut rörande utvecklingsfrågor tas numera i vår styrgrupp för fokusgrupper och operativa beslut fattas i olika operativa beslutsforum.



## VÄSENTLIGHETSANALYS

### Säkerhet

Under första halvåret 2020 såg vi att antalet olyckor med sjukfrånvaro började öka. Vi kunde samtidigt konstatera att antalet riskobservationer gått ned, något som är ett avgörande arbete för att förebygga olyckor. För att snabbt bryta denna trend genomförde vi olika aktiviteter kring introduktion, kommunikation och rutiner. Vi arbetade också intensivt med att få upp antalet riskobservationer. Andra halvåret kunde vi se resultat av detta arbete med fler riskobservationer och färre olyckor med sjukfrånvaro. Med dessa åtgärder hoppas vi också att vi bryter trenden med ett ökat antal olyckor de senaste åren.

### ANTAL OLYCKOR MED SJUKFRÅNVARO:

2018	2019	2020	Mål 2021
6	8	10	0

### Ny lönemodell anpassad för medarbetarstyrd organisation

Medarbetarundersökningen har visat på en del frågeställningar kring lön och ersättning. För att säkerställa att vår lönesättningsprocess är transparent, rättvis och tydlig har ett tvärfunktionellt förbättringsteam tagit fram en ny lönestrategi och löneprocess för 2020 som är mer anpassad till vår medarbetarstyrda organisation. Modellen baseras på värdering av samtliga tjänster mot ett benchmark samt att kollegor utvärderar varandra utifrån förutbestämda kriterier som handlar om både kompetens och samarbetsförmåga. Under hösten 2020 tillämpades den nya processen för första gången.

Under året har förbättringsteamet även tagit fram ett nytt bonussystem, lika för samtliga medarbetare oavsett yrkesroll. Bonusen ska stimulera till ett ökat samarbete och ett ökat engagemang för företagets hållbara utveckling. Målsättningen är att alla får ta del av företagets framgång. Bonusen bygger på bolagets lönsamhet och vår uppfyllelse av resultat.

### Balans mellan arbete och privatliv

För att främja en balans mellan arbetsliv och det privata har våra tjänstemän sedan flera år flexibla arbetstider och möjlighet att arbeta hemifrån. Att de flesta är vana att jobba hemifrån gjorde att omställningen i samband med Coronapandemin då de flesta jobbar hemifrån blev odramatisk.

Sedan många år har vi arbetat aktivt för att minska behovet av övertidsarbete bland operatörer. Skiftarbete är krävande och kan föranleda ohälsosamma vanor. För att skapa en regelbunden återhämtning har vi arbetat för att minska övertidsarbetet, bland annat genom att ta in studenter och bemanningspersonal. Att be en medarbetare att jobba över ska vara den sista utvägen.

Via företagshälsovården erbjuder vi samtliga medarbetare att få samtalsstöd och rådgivning om sin egen eller sitt barns hälsa. Vi erbjuder också möjlighet att bruttolönväxla vissa varor och tjänster bland annat privat sjukvård/sjukvårdsförsäkring, arbetsredskap, utbildning och frivillig rehabilitering. Detta sköts genom förmånsportalen Benify.

### Med större mångfald ökar trivselen

Våra arbetsplatser präglas av medarbetare med vitt skilda bakgrunder, men då våra anläggningar generellt är mansdominerade har vi under senare år arbetat aktivt för att rekrytera fler kvinnor och medarbetare med olika bakgrund och vi ser tydligt att det skapar en bättre dynamik och arbetsmiljö. Vi strävar också efter att ha en jämn åldersfördelning. Ett annat sätt för oss att bidra till mångfald är att vi erbjuder arbetsträning och praktikplatser för människor som av olika skäl har haft svårt att komma in på arbetsmarknaden. Några av våra praktikanter har även erbjudits jobb därefter.

### Socialt arbete som engagerar medarbetarna

År 2016 kom önskemål från våra medarbetare om att de ville att bolaget skulle engagera sig inom social hållbarhet och stötta någon form av hjälpverksamhet. En arbetsgrupp tillsattes som skulle hitta en organisation som företaget skulle stötta ekonomiskt. Valet blev Stockholms Stadsmission och initiativet Matbanken som förser människor som lever i ekonomisk utsatthet med överskottslivsmedel från livsmedels-

branschen. På så sätt minskar branschens matsvinn. Förutom att stötta ekonomiskt hjälper vi verksamheten med kunskap om logistik. Under 2021 har vi valt att fortsätta stötta arbetet med fokus att bygga upp ett nationellt registreringssystem för överskottslivsmedel som matbanker över hela landet kan använda sig av.



Partnerföretag  
**STOCKHOLMS  
STADSMISSION**  
2020





År 2025 ska  
våra inrikes-  
transporter vara  
fossilfria.

## Klimatavtryck

**GENOM ATT KONTINUERLIGT** minska vårt klimatavtryck behåller vi vår position som det mest hållbara alternativet i branschen. Vi ska uppnå fossilfria transporter och vara klimatneutrala till år 2030. Vi kopplar vårt arbete mot Agenda 2030.

Med ett nytt transportavtal som ska implementeras under 2021 tar vi ett stort kliv mot en ökad andel fossilfria och hållbara transporter. Under 2021 är vi även stolta att lansera en ny pall till Sveriges Bryggerier som är tillverkad av 100 procent återvunnen plast. Vi arbetar dessutom mot att installera solceller på flera av våra anläggningar.

Vårt uppdrag handlar om att effektivisera och miljöanpassa branschens varuflöden. Vi arbetar systematiskt med att förbättra vår hållbarhetsprestanda. Genom att kontinuerligt uppdatera vårt klimatavtryck och våra livscykelanalyser för våra lastbärare har vi en klar bild över var vår miljöpåverkan är som störst. Det ger en bra grund för att prioritera arbetet med att ytterligare förbättra hållbarhetsprestandan.

### Fossilfria transporter

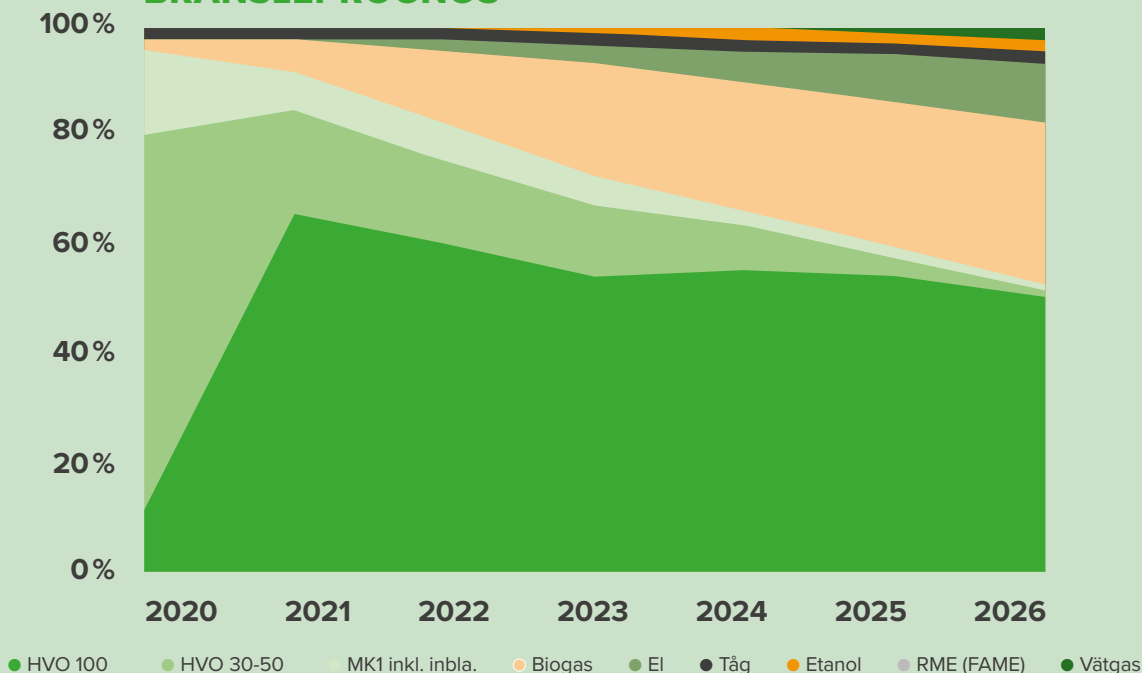
Transporterna har störst påverkan på retursystemets hållbarhetsprestanda och vi arbetar dedikerat med våra transportlösningar. Svenska Retursystems styrelse har beslutat att vi ska ha 100 procent fossilfria inrikestransporter till år 2025 och år 2030 även ha 100 procent fossilfria utrikestransporter. Det är ambitiösa mål som kräver stora insatser, både med egna aktiviteter och genom att påverka och samarbeta med andra aktörer i samma riktning.

Det händer mycket i transportbranschen vad gäller utveckling i fordonsteknik och bränslen, men vi ser också att omställningen till fossilfritt kommer ta tid och att det inte bara finns en väg framåt. I vår nuvarande prognos ser vi att vi kommer behöva flera olika tekniker och bränslen för att nå vårt mål om fossilfria inrikestransporter till år 2025.

Vi arbetar för alternativa bränslen och fler tåglösningar. Under året har bland annat två biogaslastbilar börjat trafikera Mälardalen-Helsingborg och en lastbil som trafikerar Sverige-Spanien som tidigare har tankats med diesel har nu ersatts med gas. Vi har flyttat vissa transportflöden i Europa från väg till järnväg. Vi har även fokus på optimering för att minska antalet transporter. Ju mer vi lyckas fylla våra lastbilar, desto effektivare blir transporterna. Vi mäter den totala mängden koldioxidutsläpp för året och delar den med det totala antalet pallplatser vi har levererat för att få fram hur hållbara våra transporter är.

Under 2020 genomförde vi en omfattande upphandling av våra inrikestransporter. Vi hade ett stort fokus på att hitta partners som kan ta oss till målet om fossilfria inrikestransporter år 2025 med så hållbara bränslen som möjligt. I början på 2021 slöts avtal med en ny partner Tommy Nordbergh Åkeri för våra flöden i södra Sverige. Att vi valde dem beror till stor del på att de kunde presentera en plan för att nå målet med en betydande andel el och biogas. För flödena i mittregionen fortsätter vi med partnerskapet med DHL med en gemensam plan för att nå vårt mål.

### BRÄNSLEPROGNOS



### Våra lastbärare minskar livsmedelsbranschens koldioxidutsläpp

Att minska livsmedelsbranschens koldioxidutsläpp är ett av våra viktigaste uppdrag. CO<sub>2</sub>e-utsläppen minskar med 78 procent när man väljer att transportera sina varor i våra returlådor istället för med motsvarande engångsemballage. För varje rundtur inom Sverige är CO<sub>2</sub>e-besparingen 219 gram per låda. Helpall grå ger 10 procent lägre koldioxidutsläpp jämfört med motsvarande träpall. För varje rundtur som en Helpall grå gör sparar branschen in 74 gram CO<sub>2</sub>.

[Läs mer om våra livscykelanalyser](#)

### Tillverkning

Tillverkning av nya lådor och pallar är en av våra mest betydande miljöaspekter. Det innebär att det är viktigt att redan i designfasen ta hänsyn till att produkterna ska ha en lång livslängd, att de ska kunna produceras med återvunnet material och att säkerställa att våra leverantörer kan ta hand om uttjänta produkter och återanvända materialet i nyproduktion. Vi ser även vikten av att produktionen sker så nära vår verksamhet som möjligt. Våra lådor tillverkas idag av företaget Schoeller Allibert i Storbritannien. Produktionen av helpallar och vissa halvpallar sker hos Shuert Technologies i Michigan i USA. Halvpallen Iris tillverkas i Sverige av företaget Plastal i Göteborg. Den nya Systembolagspallen tillverkas av Nortech i Tjeckien.

### Lagning av lådor och pallar

För att maximera livslängden lagar vi alltid våra trasiga pallar och lådor när det är möjligt. Under 2020 satsade vi stort på att laga pallar. Vi hade ett mål att laga 45.000 pallar, men när vi summerar året kan vi se att vi lagade hela 52.000 pallar. Målet 2021 är att ligga kvar på samma höga nivå med ett nytt mål om 56.000 pallar.

### Återanvändning och återvinning av plasten

En annan viktig faktor som minskar vårt klimatavtryck är möjligheten att återanvända plasten från kasserade lådor och pallar vid tillverkning av nya produkter. När en returlåda kasseras skickar vi tillbaka den till vår tillverkare som mal ned plasten och använder materialet vid tillverkningen av nya lådor.



Detta skapar ett slutet cirkulärt system. När en helpall inte längre går att laga mals pallen ned till granulat som används vid tillverkning av nya plastprodukter.

År 2019 introducerade vi en ny halvpall som vi kallar Iris 2019 som delvis är tillverkad av återvunnen plast från kasserade halvpallar. Material från uttjänta halvpallar kommer därmed att leva vidare i nya generationer av pallen. Produktionen sker dessutom i Sverige. I början av 2021 lanseras en ny pall till Sveriges Bryggerier i flödena till och från Systembolaget. Den nya pall är till hundra procent tillverkad av återvunnen plast.

### Solceller

I vår nya anläggning i Västerås har vi förberett för att installera solceller på taket. Genom solcellerna finns potential att spara upp till 960 ton koldioxid per år. Sommaren 2019 såldes vår anläggning till en ny fastighetsägare vilket tyvärr stoppade upp processen. Under 2020 har vi återupptagit arbetet med att försöka hitta en lösning och arbetet fortsätter in i 2021. Vi kommer även att titta på möjligheterna för solceller till våra övriga anläggningar.

### Minskat matsvinn

Våra kunder vittnar om att våra returlådor minskar matsvinnet längs med hela kedjan. Fukt och grönsaker håller sig fräscha länge i returlådorna eftersom de inte suger åt sig fukt och tack vare lådornas stabila konstruktion minskar krossador vid transporter. Eftersom det är svårt att mäta exakt hur mycket matsvinnet minskar räknar vi inte med klimatnyttan härifrån i våra livscykelanalyser.

### Den bästa kundordern

Vi driver flera aktiviteter för att minska klimatavtrycket på befintliga beställningar. Den bästa transporten ur hållbarhetsperspektivet är den som inte körs. Genom att titta på fyllnadsgrad per beställning, att premiера större beställningsvolym och att dela upp beställningsspann på ett tydligare sätt försöker vi på ett transparent sätt visa våra kunder hur de kan hjälpa till att minimera utsläppen av koldioxid.

## Klimatsmart försäljning

**GENOM ATT FLER FÖRETAG** konverterar från engångs-emballage och träpallar till våra standardiserade, ergonomiska och klimatsmarta lastbärare reduceras branschens utsläpp av koldioxid. Trots Coronapandemin var 2020 ett mycket framgångsrikt år där vår försäljning slog flera rekord. Det berodde framför allt på den starka tillväxten inom dagligvaruhandeln där vi är väl etablerade. Vår expansion inom restaurang och storkök stannade däremot upp på grund av att pandemin drabbade branschen mycket hårt.

Intäkterna från försäljningen av returlådor ökade med 8,2 procent och Helpall grå med 23,7 procent. Under kommande år räknar vi med en något lägre tillväxttakt med tanke på att vår försäljning slagit rekord efter rekord de senaste åren. Vi ser att nya volymer främst kommer inom våra befintliga affärer. Under 2021 kommer vi därför ha ett stort fokus på kundvård och strategisk försäljning för att säkerställa fortsatt hög kundnöjdhet och framtida försäljning.

En stor affärsmöjlighet är att Helpall grå från och med 2021 är godkänd att använda i frysmiljö. Vi kommer också att ha ett stort fokus på att implementera större affärer på Helpall grå som förväntas komma under början på 2022. Under 2021 ska den nya pallen som vi tagit fram tillsammans med Sveriges Bryggerier för flödena till och från Systembolaget implementeras på marknaden.

### Fokus på nöjda kunder

För att få en bättre förståelse för våra kunder genomför vi med hjälp

av SKI, Svenskt Kvalitetsindex varje år en kundnöjdhetsundersökning. Under 2020 förbättrades vår NKI, Nöjd Kund Index från 73,1 till 74,3. Det är vårt högsta resultat hittills. Nästa år siktar vi på ett NKI på 75, vilket innebär mycket nöjda kunder.

Årets kundundersökning visar att den drivkraft som har störst påverkan på vår kundnöjdhet är vår image och här har vi tagit stora kliv framåt jämfört med förra året och det finns ytterligare potential till förbättring. Under 2021 kommer vi att introducera ett nytt kommunikationskoncept som vi hoppas ska förbättra vår image ytterligare.

Vi ser att våra nya kunder är mindre nöjda än de som varit med i systemet i några år, men att gapet är lite mindre än förra året. Under kommande år satsar vi på att förbättra och förenkla processen för nya kunder. Vi ser också att stora kunder och grossister är lite mindre nöjda än producenterna, men

Under 2020 skickade vi ut  
**166 miljoner returlådor**

även här har vi haft en tydlig uppgång jämfört med tidigare år.

Vi strävar efter mer affärsmässiga dialoger och större förståelse för våra kunders behov och hur vi kan hitta lösningar som bidrar till deras effektivitet. Detta för att vi ska säkerställa framtida tillväxt och värdeskapande. Under året har vi haft löpande möten med samtliga grossister och våra största kunder. Vi har även träffat många av våra mindre och medelstora kunder. På kundmöten stämmer vi av vilka behov våra kunder har nu och i framtiden och hur vi kan hjälpa till att tillgodose dem. Återkoppling från kunder flödar tillbaka in i organisationen och bildar en grund för intressentanalysen, som ger input till våra framtida väsentliga aktiviteter och vår affärsplan.

Företagets förmåga till innovativ utveckling kan avgöra vår framgång på lång sikt. Våra innovationer ska stötta våra kunder i deras utveckling. När vi tar fram nya produkter eller tjänster gör vi alltid det i nära samarbete med våra kunder.



### Ergonomi och arbetsmiljö

En helpall väger 10 kg mindre än en motsvarande träpall vilket gör den mer ergonomisk. Pallarna och lådorna avger inte damm eller träflisor vilket ger en mer hälsosam arbetsmiljö.





## Effektiv pooling

**GENOM EFFEKTIVARE TRANSPORTER** och kortare omloppstider för våra pallar och lådor samt standardiserade processer i våra anläggningar ökar vi effektiviteten i hela retursystemet och kan på så sätt behålla eller öka vår konkurrenskraft. Vår stordrift av retursystemet ger därtill fördelar genom samlade inköp.

Under 2021 satsar vi på att öka kunskapen om våra kunder och på så sätt förbättra möjligheterna att effektivt styra och dimensionera vårt retursystem.

### Nyttjandegrad returenheter

Med kortare omloppstider för våra lastbärare minskar behovet av pallar och lådor i retursystemet. En ökad omloppshastighet gynnar både enskilda kunder och branschen som helhet, via en lägre kostnad per rundtur och minskat behov av investeringar i nya lastbärare. Det leder också till lägre koldioxidutsläpp för branschen.

Lådornas och halvpallens affärsmodell är baserad på pant och användaravgift. Genom vår digitala plattform Smart Pooling får vi en bättre kontroll och styrning över hur våra helpallar förflyttar sig och kontroll över våra kunders snittsaldon. Det underlättar för vår behovsplanering och vi kan säkra upp lager-

saldon och öka vår effektivitet ytterligare.

Vårt saldosystem för helpallar med dygnshyra istället för pant gör det möjligt för fler att använda helpallen genom en debiteringsmodell som binder mindre kapital. Samtidigt skapar dygnshyran incitament för kunden att inte behålla pallen längre än nödvändigt, vilket medför ett snabbare och effektivare flöde av pallar.

### Matchning av pallar

Våra helpallar har inte samma hygienkrav som våra lådor och behöver därmed inte tvättas i samma utsträckning. Det gör det möjligt för oss att försöka matcha behov och skicka pallarna direkt mellan kunder eller för våra kunder att själva hitta flöden mellan varandra. Till vår hjälp har vi företag som hjälper oss att sortera ut trasiga eller smutsiga pallar. Vi arbetar fokuserat på att öka matchningen mellan kunder. Ju fler smarta matchningar vi hittar mellan kunder desto färre transporter behövs och desto lägre blir utsläppen av koldioxid.

### Smarta prognoser i Smart Pooling

Genom att öka kunskapen om våra kunder förbättrar vi möjligheterna att effektivt styra och dimensionera vårt retursystem. Vi har

därför ett stort behov av en strukturerad, digitaliserad och kontinuerlig insamling av prognoser från våra kunder. År 2019 byggde vi en maskininlärningsmodell som estimerar våra kunders behov och därefter föreslår den bästa kundordern ur både ett ekonomiskt och hållbart perspektiv. Vi försöker nu att anpassa modellen för att kunna skapa kundspecifika prognoser med längre tidshorisont och därmed föreslå prognoser till kund.

### Incitamentsbaserad avgiftsmodell

Vi har haft samma avgiftsmodell sedan start för 20 år sedan. Idag har vi inte tillräckligt med data för att kunna prissätta baserat på varje kunds faktiska påverkan. Med hjälp av olika datadrivna initiativ tar vi nu fram en modell som skapar incitament för kunderna att effektivisera retursystemet. Målet är att kunna presentera en ny modell 2023.







# Leverantörssamarbete och partnerskap

**NYCKELN TILL ATT** nå vår vision om en hållbar framtid ligger i samverkan med andra företag och organisationer. Att ställa tuffa krav på våra leverantörer är ett av våra mest effektiva verktyg för att påverka utvecklingen i en hållbar riktning. Vi ställer extra höga krav inom de områden där vi kan göra stor skillnad. Nedan följer några exempel:

I vår transportupphandling var kravet om att kunna presentera en plan för att nå målet om fossilfria inrikestransporter år 2025 avgörande i valet av leverantör. El och biogas premierades, där vi kommit överens om en bonus/malus-del med leverantörerna för att säkerställa framdrift.

När vi tog fram en ny pall för flödena till och från Systembolaget ställde vi krav på att leverantören skulle kunna producera en pall som var till 100 procent tillverkad av återvunnen plast.

2016 ställde vi krav på vår bank att starta en hållbarhetsfond så att även våra finansiella medel bidrar till en minskad klimatpåverkan. Ån idag samarbetar vi kring utvecklingen av fonden och hållbar kapitalförvaltning i stort.

Vi har ställt krav på våra leverantörer av pallar och lådor att se över sin energimix med resultatet att de har ökat andelen förnybart

### Vår leverantörskod

Alla våra partners ska leva upp till vår leverantörskod. Koden anger riktlinjer och krav för såväl våra leverantörer som deras underleverantörer avseende ekologisk och social hållbarhet, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och affärsprinciper. Leverantörskoden gäller samtliga leverantörer. Leverantörerna signerar koden i samband med avtalsskrivning. Vi genomför löpande revisioner och andra aktiviteter för att bedöma efterlevnaden.

### Insourcad kundservice och planering

Företaget Sonat i Örebro har fungerat som en insourcad logistikavdelning med ansvar för kundservice och daglig operativ planering i över 20 år. Det nära samarbetet med Sonat har varit en viktig del av Svenska Retursystems framgångar. För att skapa bättre förutsättningar att bygga en långsiktig och bred logistikkompetens inom bolaget kommer vi dock att ta hem verksamheten och bygga

VÅRT  
RETURSYSTEM  
BYGGER PÅ  
SAMARBETE OCH  
PARTNERSKAP

ett Customer Service och Planning Center i Västerås under 2021.

### Långsiktiga partnerskap för våra transporter

Våra inrikes transporter hanteras sedan flera år av DHL. Under 2020 genomförde vi en omfattande upphandling av våra inrikes-transporter och vi har nu slutit ett avtal med en ny partner Tommy Nordbergh Åkeri för våra flöden i södra Sverige. För flödena i mittregionen fortsätter vi vårt sedan tidigare goda partnerskap med DHL. Läs mer under Klimatavtryck.

### Långsiktiga IT-partners

Vår IT-drift och utveckling sköts sedan flera år av:

Drift, Support, Infrastruktur: *TietoEvry*

Utveckling: *Polar cape*

Integration: *TIQQE* (ny partner)





# Digitala tjänster

**MED ÖKAD KONTROLL** och data från hela kedjan kan vi utveckla digitala tjänster som kan hjälpa våra kunder att bli mer effektiva och hållbara i sina leveranskedjor. För att säkerställa att vi även i framtiden kan erbjuda våra kunder det bästa alternativet är det viktigt att vi ligger i framkant i utvecklingen.

## Utveckling av digitala tjänster

Många av våra kunder har utmaningar med kontrollen av sina olika typer av lastbärare. Vi har därför utvecklat Smart Pooling som hjälper branschen att få en överblick över sina lastbärarflöden. Förutom att få kontroll över våra lådor och pallar erbjuder vi även kontroll över till exempel träpallar, rullburar och pallkragar i plattformen. Genom ökad kontroll på lastbärarna kan branschen i större utsträckning jobba med transportoptimering. En annan fördel är att Smart Pooling hjälper branschen att ta ett viktigt digitaliseringssteg genom att gå från fysiska fraktsedlar till digital hantering. Det är också möjligt att med hjälp av

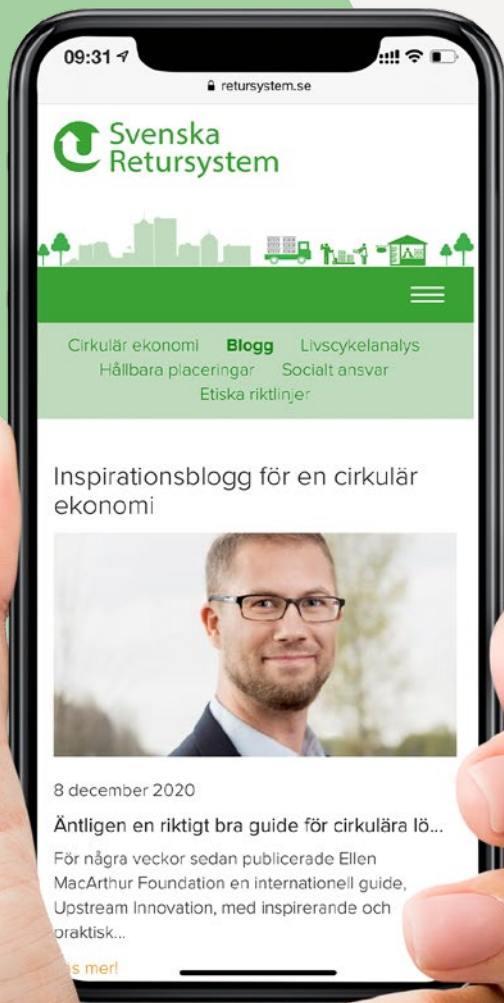
API integrera våra kunders affärssystem med Smart Pooling och därmed minimera administration och tid.

## Smarta lastbärare minskar matsvinnet

Svenska Retursystem har en vision om en framtid med smarta lastbärare, och vi utforska potentiella värden inom området IOT (Internet of Things) som vi skulle kunna erbjuda branschen ur både ett data- och ett teknikperspektiv. Det kan handla om att fästa sensorer på lådorna och pallarna som bland annat mäter position, skakningar och temperatur, eller smarta etiketter kopplade till lådor och pallar. Smarta lastbärare kan bidra till en rejäl minskning av matsvinnet för branschen. Tekniken med sensorer är i dagsläget dyr och komplicerad, men vi utforskar möjligheterna att på sikt införa sensorer på vissa av våra produkter och inom vissa flöden.







## Varumärke och kommunikation

**GENOM ATT ÖKA** kännedomen, engagemanget och kunskapen om Svenska Retursystem och vår samhällsnytta förenklar vi vår försäljning, får högre kundnöjdhet samt större möjlighet att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare.

Under året har vi arbetat fram ett nytt kommunikationskoncept som ska hjälpa oss att skapa en positiv och tydlig bild av bolaget. Med ett tydligt och mer enhetligt sätt att kommunicera vill vi att våra kunder ska få en ökad förståelse för nyttan med retursystemet och vilken viktig roll de själva har. På så sätt kommer viljan att göra rätt öka vilket ger positiva synergier på hela systemet.

### Inspirationsblogg för cirkulär ekonomi

Under 2020 har vi startat ett PR-team som tillsammans ska hjälpa till att försöka få fler medier att skriva om Svenska Retursystem.

Vi har även startat en inspirationsblogg om cirkulär ekonomi. Här skriver olika medarbetare om sina insikter, tankar och funderingar kring cirkulär ekonomi. Vi hoppas att på detta sätt öka engagemanget och få fler företag, organisationer och individer att vilja ta steget mot en hållbar framtid där den cirkulära ekonomin står i centrum.

### Aktiviteter för att stärka varumärket

Tillsammans med Pantamera sponsrar vi priset Årets hållbarhetsinitiativ som ska främja arbetet med hållbarhet inom dagligvaruhandeln. Vi arrangerade även ett digitalt seminarium med de tre finalisterna. I början av året arrangerade vi ett seminarium, en så kallad Packlunch, om Framtidens smarta förpackningar i en cirkulär ekonomi tillsammans med bland Coca-Cola och Einride. Dessa aktiviteter ser vi som effektiva för att stärka vårt varumärke.

**Läs vår blogg på:**  
[retursystem.se/sv/hallbarhet/blogg](https://retursystem.se/sv/hallbarhet/blogg)



## Agil verksamhetsstyrning

**FÖR ATT SKAPA EN** långsiktigt hållbar organisation arbetar vi ständigt med att utveckla vårt sätt att styra verksamheten. Vi arbetar nu för att etablera en styrning och kontroll av bolaget i linje med FMCG-företag\* i branschen, det vill säga en rullande prognos med tillhörande styrning som bygger på tydligt ägarskap för nedbrutna KPI:er med tillhörande mål. Vi arbetar också med att tydliggöra ansvar och gränssnitt för olika strategiska och operativa forum.

Under 2020 har vi påbörjat ett arbete med att tydliggöra gränsdragningen mellan vår operativa verksamhet och våra fokusgrupper utifrån delade mål och KPI:er. Med arbetet vill vi också stärka det tvärfunktionella samarbetet och balansen mellan det operativa arbetet och våra fokusgrupper som arbetar med en lite längre tidshorisont.

*\*Fast Moving Consumer Goods*

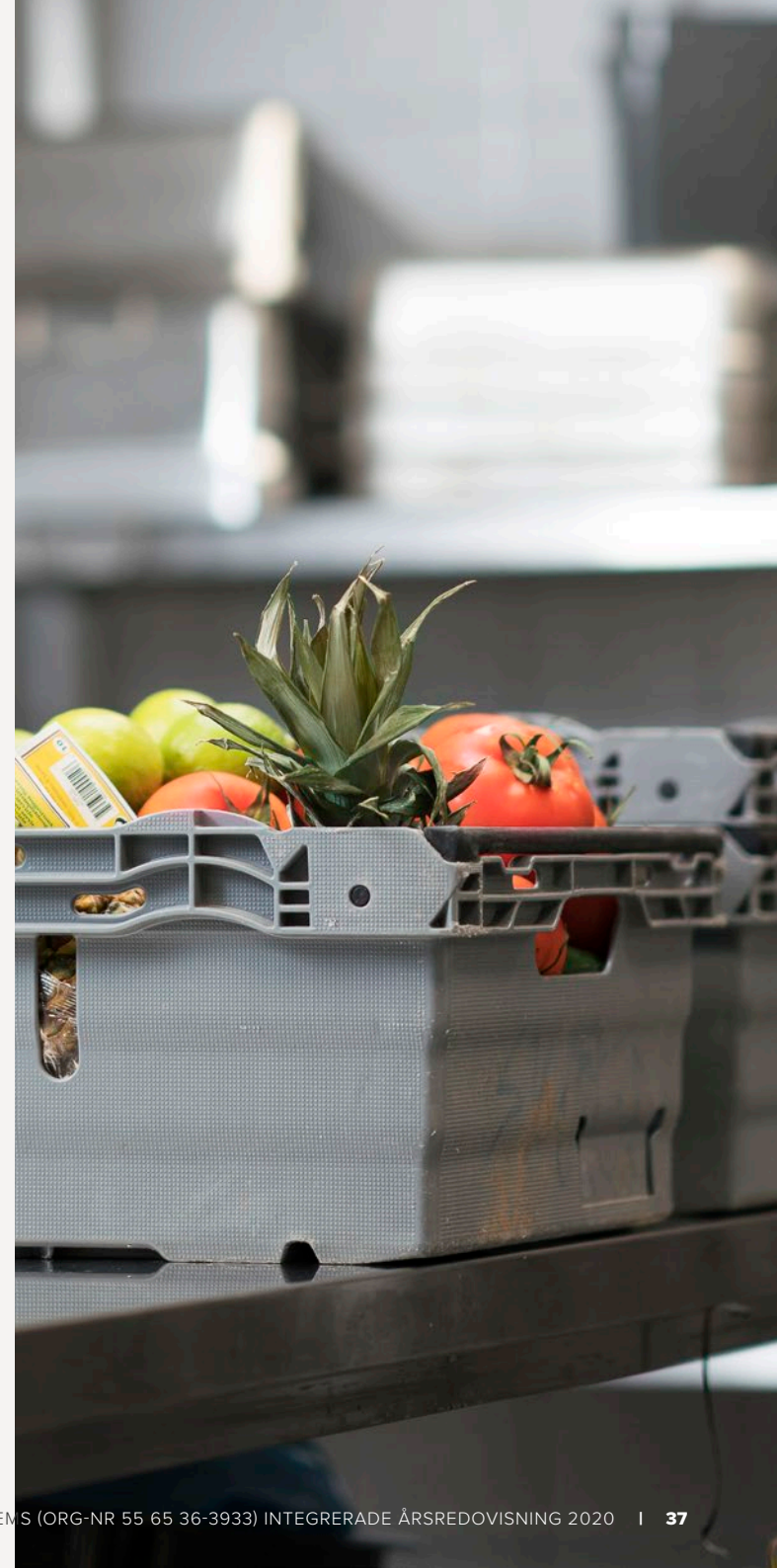
# 6 PRESTATION

**2020 PRÄGLADES AV** Coronapandemin. Vi levererade rekordstora volymer och ökade våra intäkter på alla våra produkter och inom samtliga kategorier.

Trots de stora utmaningarna som pandemin och den ökade efterfrågan innebar för vår verksamhet överträffade vi målen för flera av våra huvud-KPI:er. Det handlar bland annat om nöjdare kunder, ökade koldioxidbesparingar och ett ökat rörelseresultat.

Den ökade efterfrågan har samtidigt drivit ett ökat behov av investeringar vilket belastar vår soliditet och påverkar vårt långsiktiga soliditetsmål.

Kapital	KPI	2016	2017	2018	2019	2020
Poolingsystem baserat på pant och hyra	Nettoomsättning (tkr)	601 288	604 192	623 810	670 567	744 961
	Omsättningstillväxt	8,1%	0,5%	3,4%	7,5%	11,1%
	Resultat efter finansiella poster (tkr)	53 875	25 427	15 725	46 232	55 333
	Balansomslutning (tkr)	1 905 268	2 033 057	2 040 899	2 161 011	2 394 665
	Soliditet %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
	Rörelsemarginal (%)	7	3	2	5	7
	Marknadsvärde kapitalförvaltning (mkr)	599	624	615	664	684
	Omloppshastighet Returlådor (dagar)	44	44	44	50	42
	Omloppshastighet Halvpallar (dagar)	96	101	101	102	93
	Omloppshastighet Helpallar (dagar)	45	48	49	59	54



## PRESTATION

Kapital	KPI	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (mål)
<b>Kulturrestan</b>	Andel medarbetare som deltar i det systematiska förbättringsarbetet	–	78 %	99%	93,5%	86,3%	100%
	Cultural audit (poäng)	–	185	193	196	201	
	Trust index	–	69	64	71	70	75
	Antal medarbetare	134	147	149	152	171	
	Frisknärvaro	95,9%	96%	95,7%	96,2%	95%	96%
	Jämställdhet och åldersfördelning* (se nästa sida)						
	Antal olyckor med sjukfrånvaro	6	6	6	8	10	0
<b>Plast och transporter</b>	CO <sub>2</sub> -besparing för branschen (ton)	27 671	28 217	30 359	31 904	34 866	35 800
	Klimatavtryck (ton)		21 047	20 600	27 981	25 393	24 000
	Transporter – kg CO <sub>2</sub> e per pallplats (well to wheel)	5,4	4,1	3,2	3,3	3,56	2,9
	Transporter – ton CO <sub>2</sub> e (well to wheel)	8 188	6 286	5 051	5 520	6 430	
	Kemikalieförbrukning (diskmedel) gram/producerad enhet	3,0	2,9	2,7	2,32	2,31	2,21
	Plastförbrukning (gram plast per producerad enhet)	1,65	1,5	1,62	1,42	1,35	1,31
	Energiförbrukning kWh/producerad enhet	0,15	0,14	0,15	0,14	0,13	0,13
	Vattenförbrukning liter/producerad enhet	0,98	0,83	0,83	0,76	0,78	0,74
	Lagade lådor (besparing i ton CO <sub>2</sub> e)	11,6	7,9	12,9			
	Lagade lådor (besparing i ton CO <sub>2</sub> e) *				1 237	1 605	1 621
	Lagade pallar (besparing i ton CO <sub>2</sub> e)	2,7	3,8	1,6			
	Lagade pallar (besparing i ton CO <sub>2</sub> e) *				557	2 062	2 212
<b>Lastbärare och logistik anläggningar</b>	Antal lådor	16 922 712	17 495 147	17 875 716	18 316 619	19 386 658	
	Antal helpallar	17 673	600 677	819 085	1 089 304	1 178 115	
	Antal halvpallar	272 779	592 207	841 532	856 024	890 581	
	Bokfört värde i produktions- och logistikanläggningar (kr)	102 798 715	104 853 701	240 883 561	214 835 390	188 859 552	
<b>Långsiktiga relationer</b>	Nöjd Kundindex (NKI)	70,7	69,9	73,0	73,1	74,3	75

\*Ny beräkningsmetod fr.o.m. 2019 där CO<sub>2</sub>-effekten av en lagad låda och pall motsvarar utebliven miljöbelastning för tillverkning av en ny låda/pall. Tidigare år har beräkningen endast baserats på miljöbelastningen av en rundtur.





## PRESTATION

### Jämställdhet

Anställda	2017 män	2017 kvinnor	2018 män	2018 kvinnor	2019 män	2019 kvinnor	2020 män	2020 kvinnor
Tjänstemän	27	20	32	20	33	21	29	22
Operatörer	83	17	78	19	78	20	95	25
Totalt	147		149		152		171	

### Åldersfördelning

Anställda	2017 män	2017 kvinnor	2018 män	2018 kvinnor	2019 män	2019 kvinnor	2020 män	2020 kvinnor
-30	22	8	20	9	25	12	33	15
31-50	68	20	69	17	63	17	69	21
51-	20	9	21	13	23	12	22	11

VI ÄR  
**73 %**  
män  
**27 %**  
kvinnor



# FINANSIELLA RAPPORTER

## Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel (kronor):

balanserad vinst	20 540 627
årets vinst	118 096
	<b>20 658 723</b>

disponeras så att	
till aktieägare utdelas (117,39 kronor per aktie)	-12 000 000
i ny räkning överföres	<b>8 658 723</b>

Utdelningen skall betalas till aktieägarna senast 2021-05-10.

Styrelsen anser att förslaget är förenligt med försiktighetsregeln i 17 kap. 3 § aktiebolagslagen enligt följande redogörelse: Styrelsens uppfattning är att vinstutdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav verksamhetens art, omfattning och risk ställer på storleken på det egna kapitalet, bolagets konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Yttertrandet skall ses mot bakgrund av den information som framgår av årsredovisningen. Företagsledningen planerar inga väsentliga förändringar av befintlig verksamhet så som väsentliga investeringar, försäljningar eller avveckling.

Företagets resultat och ställning i övrigt framgår av efterföljande resultat- och balansräkning samt kassaflödesanalys med tilläggsupplysningar.



**RESULTATRÄKNING**

Belopp i Tkr	Not	2020-01-01- 2020-12-31	2019-01-01- 2019-12-31
Nettoomsättning	3	744 961	670 567
Övriga rörelseintäkter	4	1 294	3 769
		<b>746 255</b>	<b>674 336</b>
Övriga externa kostnader	5,6	-419 957	-386 572
Personalkostnader	7	-152 018	-128 404
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	11	-121 894	-119 761
Övriga rörelsekostnader		-3 794	-2 890
		<b>-697 663</b>	<b>-637 627</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>48 592</b>	<b>36 709</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Ränteintäkter och liknande resultatposter	8	8 955	11 492
Räntekostnader och liknande resultatposter		-2 214	-1 969
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>6 741</b>	<b>9 523</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>55 333</b>	<b>46 232</b>
Bokslutsdispositioner	9	-52 000	-44 000
Skatt på årets resultat	10	-3 215	-633
<b>Årets resultat</b>		<b>118</b>	<b>1 599</b>

**BALANSRÄKNING**

Belopp i Tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>Tillgångar</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Maskiner och inventarier	11	937 369	910 594
Pågående nyanläggningar	12	62 027	2 703
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>999 396</b>	<b>913 297</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andra långfristiga värdepappersinnehav	13	623 847	614 595
Uppskjuten skattefordran	14	228	362
Andra långfristiga fordringar	15	4 592	5 072
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>628 667</b>	<b>620 029</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>1 628 063</b>	<b>1 533 326</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		661 942	608 109
Övriga fordringar		58	365
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	19 731	18 315
		<b>681 731</b>	<b>626 789</b>
<b>Kassa och bank</b>			
Kassa och bank		84 871	896
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>766 602</b>	<b>627 685</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>2 394 665</b>	<b>2 161 011</b>



## FINANSIELLA RAPPORTER

### BALANSRÄKNING

Belopp i Tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		10 225	10 225
Reservfond		13 145	13 145
		23 370	23 370
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		20 541	30 941
Årets resultat		118	1 599
		20 659	32 540
<b>Summa eget kapital</b>		<b>44 029</b>	<b>55 910</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	17	<b>395 563</b>	<b>343 563</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	18	1 013	1 605
		<b>1 013</b>	<b>1 605</b>
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	19	100 000	100 000
		100 000	100 000
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	19	50 000	108 448
Leverantörsskulder		737 701	547 177
Aktuell skatteskuld		1 036	384
Övriga skulder	20	1 005 002	963 107
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	60 321	40 817
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 854 060</b>	<b>1 659 933</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>2 394 665</b>	<b>2 161 011</b>





## FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

Belopp i Tkr	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	
<b>Ingående eget kapital 2019-01-01</b>	<b>10 225</b>	<b>13 145</b>	<b>41 830</b>	<b>1 111</b>	<b>66 311</b>
Disposition av föregående års resultat			1 111	-1 111	0
Årets resultat				1 599	1 599
Transaktioner med ägare:					
Utdelning			-12 000		-12 000
<b>Utgående eget kapital 2019-12-31</b>	<b>10 225</b>	<b>13 145</b>	<b>30 941</b>	<b>1 599</b>	<b>55 910</b>
<b>Ingående eget kapital 2020-01-01</b>	<b>10 225</b>	<b>13 145</b>	<b>30 941</b>	<b>1 599</b>	<b>55 911</b>
Disposition av föregående års resultat			1 599	-1 599	0
Årets resultat				118	118
Transaktioner med ägare:					
Utdelning			-12 000		-12 000
<b>Utgående eget kapital 2020-12-31</b>	<b>10 225</b>	<b>13 145</b>	<b>20 541</b>	<b>118</b>	<b>44 029</b>

Antalet aktier uppgår till 102 225 med kvotvärde 100 kr.



## KASSAFLÖDESANALYS

Belopp i Tkr	Not	2020-01-01- 2020-12-31	2019-01-01- 2019-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster		55 333	46 232
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar		121 894	119 761
Realisationsresultat		1 663	-4 902
Förändringar i avsättningar		-592	-581
Betald skatt		-2 429	-494
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>175 869</b>	<b>160 016</b>
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-) Minskning (+) av rörelsefordringar		-54 952	-5 000
Ökning (-) Minskning (+) av rörelseskulder		251 934	-29 253
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>372 851</b>	<b>125 763</b>
Investeringsverksamheten			
Förvärv av maskiner och inventarier	11	-154 954	-225 919
Förvärv av pågående nyanläggning	12	-61 149	-2 703
Försäljning av maskiner och inventarier		254	2 934
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-106 485	-103 675
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar		103 906	98 938
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-218 428</b>	<b>-230 425</b>
Finansieringsverksamheten			
Nettoförändring av checkräkningskredit		-108 448	16 351
Upptagna lån		50 000	99 990
Utbetalad utdelning		-12 000	-12 000
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-70 448</b>	<b>104 341</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>83 975</b>	<b>-321</b>
Likvida medel vid periodens början		896	1 217
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>		<b>84 871</b>	<b>896</b>



# REDOVISNINGSPRINCIPER

## Not 1 Redovisningsprinciper och värderingsprinciper

Företaget tillämpar Årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges.

### Redovisningsvaluta

Företagets redovisningsvaluta är svenska kronor (Tkr).

Vid varje balansdag räknas monetära poster i utländsk valuta om till balansdagens kurs. Icke-monetära poster, som värderas till historiskt anskaffningsvärde i en utländsk valuta, räknas inte om. Valutakursdifferenser redovisas i rörelseresultatet eller som finansiell post utifrån den underliggande affärshändelsen, i den period de uppstår, med undantag för transaktioner som utgör säkring och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning av kassaflöden eller av nettoinvesteringar.

### Inkomstskatt

Skattekostnaden utgörs av summan av aktuell skatt och uppskjuten skatt.

#### Aktuell skatt

Aktuell skatt beräknas på det skattepliktiga resultatet för perioden. Skattepliktigt resultat skiljer sig från det redovisade resultatet i resultaträkningen då det har justerats för ej skattepliktiga intäkter och ej avdragsgilla kostnader samt för intäkter och kostnader som är skattepliktiga eller avdragsgilla i andra perioder. Aktuell skatteskuld beräknas enligt de skattesatser som gäller per balansdagen.

#### Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt redovisas på temporära skillnader mellan det redovisade värdet på tillgångar och skulder i de finansiella rapporterna och det skattemässiga värdet som används vid beräkning av skattepliktigt resultat. Uppskjutna skatteskulder redovisas för i princip alla skattepliktiga temporära skillnader, och uppskjutna skattefordringar redovisas i princip för alla avdragsgilla temporära skillnader i den omfattning det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott.

### Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen visar företagets förändringar av företagets likvida medel under räkenskapsåret. Kassaflödesanalysen har upprättats enligt den indirekta metoden. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medfört in- och utbetalningar.

### Avsättningar

En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning kan göras.

### Intäktsredovisning

Som intäkter redovisas hyra och användaravgifter. För våra lådor och halvpallar har vi en användaravgift plus pant. För vår helpall betalas dygnshyra och användaravgift. Helpallarna är inte belagda med pant. Panten redovisas som pantskuld. Intäkter redovisas till det verkliga värdet av den ersättning som erhållits eller kommer att erhållas, med avdrag för mervärdesskatt, rabatter, returer och liknande avdrag. Intäkter redovisas vid leverans.

### Leasing

Företaget redovisar samtliga leasingavtal, som operationella leasingavtal. Operationella leasingavtal redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden. Se vidare i not 5.

### Avskrivningsprinciper för anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar kostnadsförs så att tillgångens anskaffningsvärde, skrivs av linjärt över dess bedömda nyttjandeperiod.

Följande avskrivningstider tillämpas:

20 år: Förbättringsutgifter på annans fastighet

10 år: Produktions- och anläggningsutrustning

5–15 år: Returenheter

5 år: Övriga maskiner och inventarier



## FINANSIELLA RAPPORTER

### Pantskuld och svinn

Pantskuden som ingår i Övriga kortfristiga skulder utgörs av mellanskillnaden mellan panter som debiteras kunder vid utleverans av rena returenheter och panter som utbetalats till kunder när de returnerar använda returenheter.

Varje år prövas behovet av kostnad för svinn av returenheter. Behovet föreligger då det kan antas att en viss andel av returenheterna försvinner ur systemet permanent. Till grund för bedömningen om svinnets storlek ligger historiska data för ut- respektive inleveranser samt erfarenheter från returenhetsartiklar som sorterats ut och avslutats.

Andelen svinn varierar för de olika typerna av returenheter och uppgår till mellan 0,10 % och 0,95 % av respektive returenhets utleverans. Att beräkna svinn på utleverans är nytt från detta år, tidigare beräknades svinn med bestånd som beräkningsgrund. För Helpall Grå görs ingen svinnberäkning då pant ej debiteras utan varje kund i systemet har istället ett saldo utifrån vilket hyra debiteras. Vid borttappad pall debiteras kunden 400 kr.

Vid redovisning av svinn intäktsförs panten för den berörda returenheten och motsvarande belopp reducerar pantskuden. Följande pantbelopp tillämpas:

Returlåda: 40 kr

Returhalvpall: 200 kr

Returhelpall svart: 400 kr

Det bokförda värdet av den berörda returenheten redovisas som kostnad.

### Definition av nyckeltal

Soliditet är definierat som justerat eget kapital i procent av balansomslutning. Rörelsemarginal är definierat som rörelseresultat i procent av nettoomsättning. Omsättningstillväxt är definierad som förändring nettoomsättning jämfört med föregående år, i procent av nettoomsättningen föregående år.

### Not 2 Viktiga uppskattningar och bedömningar

Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden.

Företagsledningen gör uppskattningar och antaganden om framtiden. De uppskattningar för redovisningsändamål som blir följden av dessa kommer, definitionsmässigt, sällan att motsvara det verkliga resultatet. De uppskattningar och antaganden som innebär en betydande risk för väsentliga justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder utgör beräkning svinn av returenheter.

### Not 3 Nettoomsättning per geografisk marknad

Belopp i Tkr	2020	2019
Nettoförsäljning per geografisk marknad		
Sverige	638 801	569 362
Övrigt Europa	106 160	101 205
	<b>744 961</b>	<b>670 567</b>

### Not 4 Övriga rörelseintäkter

Belopp i Tkr	2020	2019
Valutakursavvikelser	0	3 605
Realisationsresultat försäljning av anläggningstillgångar samt ersättning vid försäljning av råvaror	992	133
Övriga rörelseintäkter	302	31
	<b>1 294</b>	<b>3 769</b>

### Not 5 Operationell leasing

Belopp i Tkr	2020	2019
Årets externa kostnadsförda leasingavgifter		
(inkl. hyra lokal) uppgår till:	53 311	52 351
varav hyror	52 652	51 791

### Not 6 Ersättningar till revisorerna

Belopp i Tkr	2020	2019
Grant Thornton Sweden AB		
Revisionsuppdrag, avseende Hållbarhet och Finans	556	674
Skatterådgivning	0	22
Andra uppdrag	82	92
<b>Summa</b>	<b>638</b>	<b>788</b>

Med Revisionsuppdrag avses granskning av Integrerad årsredovisning (Hållbarhets och finansrapportering) bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat som inte är skatterådgivning är andra uppdrag.

## FINANSIELLA RAPPORTER

### Not 7 Ersättningar till anställda mm

Medelantal anställda	2020	2019
Kvinnor	47	41
Män	124	111
<b>Totalt</b>	<b>171</b>	<b>152</b>

Könsfördelning ledande befattningshavare	2020	2019
Styrelseledamöter och VD		
Kvinnor	3	2
Män	7	8

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	2020	2019
Styrelse och VD	2 703	2 631
Tantien	456	384
Övriga anställda	95 459	81 194
<b>Summa</b>	<b>98 618</b>	<b>84 209</b>
Sociala kostnader	37 918	30 083
Pensionskostnader till styrelse och VD	924	696
Pensionskostnader övriga anställda	9 444	9 201
<b>Summa</b>	<b>48 286</b>	<b>39 980</b>

### Not 8 Ränteintäkter och liknande resultatposter

Belopp i Tkr	2020	2019
Realisationsresultat från värdepapper som är anläggningstillgångar	8 378	10 590
Ränteintäkter	577	634
Kursdifferenser	0	268
<b>Summa</b>	<b>8 955</b>	<b>11 492</b>

### Not 9 Bokslutsdispositioner

Belopp i Tkr	2020	2019
Avskrivningar utöver plan	-52 000	-44 000
	<b>-52 000</b>	<b>-44 000</b>

### Not 10 Skatt

Belopp i Tkr	2020	2019
Aktuell skatt	-1 496	-490
Skatt på tidigare års resultat	-1 585	0
Uppskjuten skatt	-134	-143
<b>Summa</b>	<b>-3 215</b>	<b>-633</b>
<i>Redovisad skatt</i>		
Redovisat resultat före skatt	3 333	2 232
Skatt enligt gällande skattesats, 21,4 (22,0) %	-713	-478
<i>Avstämning av redovisad skatt</i>		
Ej avdragsgilla kostnader	-346	-141
Ej skattepliktiga intäkter	131	142
Skatteeffekt på schablonintäkter	-568	-13
Skatt hänförlig till tidigare års redovisade resultat	-1 585	0
Skatteeffekt på temporära skillnader	-134	-143
<b>Summa</b>	<b>-3 215</b>	<b>-633</b>

## FINANSIELLA RAPPORTER

### Not 11 Maskiner och inventarier

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	1 561 163	1 354 150
Omklassificering från nyanläggning	1 714	17 698
Anskaffningar	154 954	225 919
Avyttringar och utrangeringar	-29 862	-36 604
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 687 969</b>	<b>1 561 163</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>		
Vid årets början	-650 569	-561 778
Årets avskrivningar	-121 894	-119 761
Avyttringar och utrangeringar	21 863	30 970
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-750 600</b>	<b>-650 569</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>937 369</b>	<b>910 594</b>

### Not 12 Pågående nyanläggningar

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	2 703	17 698
Anskaffningar	61 149	2 703
Omklassificering till maskiner och inventarier	-1 825	-17 698
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>62 027</b>	<b>2 703</b>

### Not 13 Andra långfristiga värdepappersinnehav

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Värdepappersdepå	623 847	614 595
<b>Utgående balans</b>	<b>623 847</b>	<b>614 595</b>

Marknadsvärde uppgår till 684 341 (664 120) Tkr.

### Not 14 Uppskjuten skattefordran

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Uppskjuten skattefordran		
Temporära skillnader på avsättning pensioner	228	362
<b>Utgående balans</b>	<b>228</b>	<b>362</b>

### Not 15 Andra långfristiga fordringar

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Lämnade depositioner	3 788	3 788
Kapitalförsäkring	804	1 284
<b>Utgående balans</b>	<b>4 592</b>	<b>5 072</b>

### Not 16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Förutbetalda hyror	5 361	5 293
Upplupna intäkter	6 416	8 067
Övriga poster	7 954	4 955
<b>Summa</b>	<b>19 731</b>	<b>18 315</b>

### Not 17 Obeskattade reserver

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Ackumulerade överavskrivningar	395 563	343 563
<b>Summa</b>	<b>395 563</b>	<b>343 563</b>



## FINANSIELLA RAPPORTER

### Not 18 Avsättningar pensioner och liknande förpliktelser

Belopp i Tkr	Avsättning för pensioner	Avsättning för löneskatt	Summa
Saldo 2019-01-01	1 757	429	2 186
lanspråktaget belopp	-473	-108	-581
<b>Saldo 2019-12-31</b>	<b>1 284</b>	<b>321</b>	<b>1 605</b>
Saldo 2020-01-01	1 284	321	1 605
lanspråktaget belopp	-480	-112	-592
<b>Saldo 2020-12-31</b>	<b>804</b>	<b>209</b>	<b>1 013</b>

Avsättning för pensioner motsvaras av värde genom företagsägd kapitalförsäkring. Ingen del av avsättning tryggs via Trygghetslagen.

### Not 19 Skulder till kreditinstitut

Långfristiga skulder till kreditinstitut 100 000 Tkr förfaller senare än 5 år.

Beviljat belopp för checkräkningskredit uppgår till 200 000 (200 000) Tkr, varav 0 (108 448) Tkr är utnyttjad.

### Not 20 Övriga kortfristiga skulder

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Pantskuld	998 591	956 927
Övriga skulder	6 411	6 180
<b>Summa</b>	<b>1 005 002</b>	<b>963 107</b>

### Not 21 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Upplupna löner och arvoden	19 545	3 688
Upplupna sociala avgifter och pensioner	3 755	4 278
Upplupna semesterlöner	11 631	9 926
Upplupna kostnader EI & Vatten	2 426	2 511
Upplupna fraktkostnader	6 922	7 138
Upplupna kostnader reparation returenheter	1 000	4 220
Upplupna kostnader till kund	8 554	4 762
Övriga poster	6 488	4 294
<b>Summa</b>	<b>60 321</b>	<b>40 817</b>

### Not 22 Ställda säkerheter

Belopp i Tkr	2020-12-31	2019-12-31
Pantsättning av värdepappersdepå och liknande medel	623 847	614 595
För eget pensionsåtagande	804	1 284
<b>Summa</b>	<b>624 651</b>	<b>615 879</b>

### Not 23 Eventualförpliktelser

I bolaget finns det inte några eventualförpliktelser.

### Not 24 Händelser efter räkenskapsårets utgång

För att möta en ökad efterfrågan utökar Svenska Retursystem sin logistikverksamhet i Västerås. Under våren 2021 byggs anläggningen ut för att få plats med fler kontorsplatser och utökad lageryta. Bolaget kommer även etablera ett Customer Planning & Support center och rekrytera ett tjugotal tjänstemän under det kommande halvåret.

# BESTYRKANDERAPPORT

## Revisors rapport över översiktlig granskning av SVENSKA RETURSYSTEM AB:s integrerade redovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till SVENSKA RETURSYSTEM AB, org. nr. 556536-3933

### Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i SVENSKA RETURSYSTEM AB att översiktligt granska SVENSKA RETURSYSTEM AB:s integrerade redovisning för år 2019. Företaget har definierat redovisningens omfattning till sida 2 - 34 i detta dokument. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten är integrerad i årsredovisningen och omfattas av sidorna 2 - 34.

### Styrelsens och företagsledningens ansvar för redovisningen och den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta redovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 2 i redovisningen, och utgörs av ramverket Integrated Reporting, utgivet av International Integrated Reporting Council, IIRC, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en integrerad redovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om den integrerade redovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med

ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av redovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 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. Vi är oberoende i förhållande till SVENSKA RETURSYSTEM AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 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 och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av den integrerade redovisningen utgår

från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av redovisningen. Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

### Uttalanden

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

Stockholm, den 14 april 2021  
Grant Thornton Sweden AB



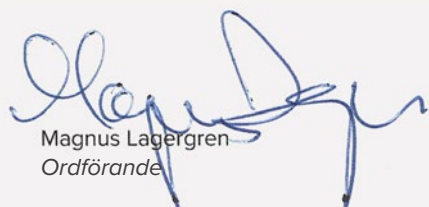
**Mattias Kjellman**  
Auktoriserad revisor

## Svenska Retursystem AB

Org nr 556536-3933

Stockholm 2021-04-14

Som styrelse och verkställande direktör för Svenska Retursystem AB har vi tagit vårt ansvar för att säkerställa integriteten i vår integrerade års- och hållbarhetsredovisning 2020. Årsredovisningen är upprättad i enlighet med god redovisningssed. Lämnade uppgifter stämmer överens med de faktiska förhållandena. Inga väsentliga händelser har inträffat mellan balansdagen och datumet för utfärdande.



Magnus Lagergren  
Ordförande



Peter Andersson



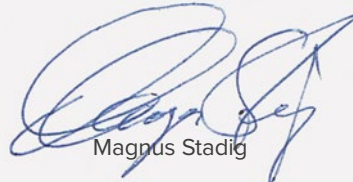
Bengt Lagerman



Raymond Lundmark



Karin Brynell



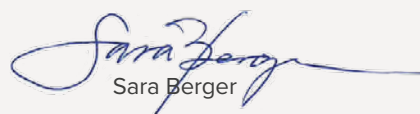
Magnus Stadig



Mathias Dittich



Peter Rosendahl



Sara Berger



Anna Elgh  
Verkställande direktör

.....

Vår revisionsberättelse har avgivits 2021-04-14

Grant Thornton Sweden AB



Mattias Kjellman  
Auktoriserad revisor





---

**Svenska Retursystem AB**

Besöksadress: Warfvinges väg 29

Postadress: Box 30113, 104 25 Stockholm

[www.retursystem.se](http://www.retursystem.se)