

Ansvarsredovisning 2019






Styrelsen och verkställande direktören för Systembolaget AB, org nr 556059-9473, avger härmed årsredovisning, inklusive bolagsstyrningsrapport och hållbarhetsrapport, för räkenskapsåret 2019.

I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har Systembolaget AB valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten är en del av hållbarhetsredovisningen och återfinns på sidorna 3, 5-17, 19-68 och 127-154 i detta dokument. Hållbarhetsredovisningen har genomgått en kombinerad granskning av revisorerna.

Den legala årsredovisningen som innehåller förvaltningsberättelse och finansiella rapporter omfattar därmed sidorna 2, 4, 18 och 69-126.

Innehåll

Året i korthet	4	Finansiell rapportering	69
Ordförandeord	5	Ekonomisk utveckling	70
VD-ord	7	Risk- och känslighetsanalys	73
Det här är Systembolaget	10	Bolagsstyrningsrapport	76
Vår historia	11	Tioårsöversikt	93
Världen vi verkar i	12	Finansiella rapporter och noter	94
Så här skapar vi hållbara värden	15	Förslag till vinstdisposition och underskrifter	126
Systembolagets affärsmodell	17	Hållbarhetsnoter	127
Vår väsentlighetsanalys	19	Revision och granskning	144
FN:s globala mål	21	Ordlista och definitioner	151
Systembolagets strategiska plan	22	Källförteckning	154
Våra tre strategiska förflyttningar	27	Finansiell kalender och kontakt	155
<hr/>			
 Vi ska fortsätta imponera på våra kunder	28		
 Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte	50		
 Att skapa de bästa förutsättningarna för att nå våra mål	58		

Alkohol är inte
som andra varor

Vi finns till för alla i Sverige
och vårt syfte är att begränsa
alkoholens skador i samhället.

Vi ska med ensamrätt och
med ansvar och god service,
sälja alkoholhaltiga drycker
och liknande preparat samt
informera om alkoholens
skadeverkningar.

Året i korthet

- En ny studie om alkoholens kostnader och nyttor genomförd av Ramboll visar att kostnaderna för alkoholkonsumtionen i Sverige uppgår till 103 miljarder kronor under ett år. I vartannat misshandelsfall är alkohol inblandat och ungefär 660 000 vårdbesök är alkoholrelaterade.¹
- Inom det gemensamma initiativet Barndom utan baksmälla har CAN – på uppdrag av Systembolaget, Bris, Trygga Barnen, Maskrosbarn, Childhood och IQ – tagit fram en litteraturstudie som kartlägger hur många barn som växer upp med en förälder som har alkoholproblem.² Resultatet från studien visar att 320 000 barn i Sverige far illa på grund av en förälders alkoholkonsumtion. Målsättningen med initiativet är att förbättra villkoren för barn som far illa av en vuxens alkoholkonsumtion.
- Alkoholrapporten hade i år fokus på alkohol och arbetsliv. I en ny Sifo-undersökning framgår att över hälften av de 2 000 tillfrågade misstänkt att en kollega eller chef har alkoholproblem. Bara 36 procent av dem informerade en chef eller någon med personalansvar.³
- Ett 40-tal av Systembolagets leverantörer har gått med i Dryckesbranschens Klimatinitiativ, ett samarbete mellan Sprit & Vinleverantörsföreningen (SVL), Sveriges Bryggerier och Systembolaget. Initiativet syftar till att deltagarna ska mäta sina koldioxidavtryck och sätta upp individuella och gemensamma mål. Deltagarna har rapporterat sina klimatavtryck i ett gemensamt verktyg.
- Företagsledningen utökades med direktörer för avdelningarna Strategi och Erbjudande, Sortiment, Inköp och Varuförsörjning, Kommunikation samt den nya avdelningen E-handel. Förstärkningen har gjorts för att kunna möta kundernas behov och omvärldens förväntningar på ett ännu bättre sätt.
- Professor Peter Allebeck tilldelades Systembolagets Kunskapspris 2019. Han fick priset för sina betydande insatser inom alkoholforskningen som har bidragit till samhällets arbete för att minska alkoholskador.
- En betaversion av vår nya onlinebutik har släppts under året som ska göra det lättare för kunden att hitta information, beställa varor samt välja leveranssätt.
- Utmärkelser för Systembolaget:
 - Vinnare i Medieakademiens förtroendebarmeter som mäter allmänhetens förtroende för medie-företag, institutioner och företag. 79 procent har förtroende för Systembolaget.⁴
 - Vinnare i ServiceScores utmärkelse för bäst service.⁵
 - Vinnare i Web Service Award i kategorin bästa intranät.
- På årsstämman 11 april utsågs Anders Ehrling och Ulrika Eriksson till nya ordinarie styrelseledamöter.
- På en extra bolagsstämma 11 december 2019 beslutades om ändrad bolagsordning och ägaranvisning i linje med riksdagens beslut i maj 2019 om att alkoholdrycksliknande preparat ska omfattas av Systembolagets ensamrätt. Riksdagsbeslutet föranledde även en uppdatering av avtalet mellan Systembolaget och staten, per den 1 juli, vilket gav bolaget permanent rätt att erbjuda tjänsten hemleverans.
- Årets Nöjd Kund Index nådde i år 85,1 (84,6), vilket är det högsta resultatet någonsin.
- Ålderskontrollen uppgick till 95,2 (95,6) procent.
- Opinionsindex uppgick för året till 73,9 (76,5).
- Avkastning på eget kapital blev 15,5 (11,4) procent, vilket överskrider ägarens avkastningskrav.
- Soliditeten för året uppgick till 25,9 (25,7) procent.
- Systembolagets försäljningsvolym uppgick till 512 (505) miljoner liter.
- Den totala alkoholkonsumtionen 2018 uppgick till 8,8 (9,0) liter ren alkohol per person (15 år och äldre).⁶
- Systembolagets totala andel av anskaffningen av alkohol 2018 uppgick till 65,6 (62,8) procent.
- Nettoomsättningen ökade till 32 211 (30 907) MSEK.
- Rörelseresultatet ökade något till 229 (227) MSEK. Rörelseresultatet påverkades av ett ökat bruttoreultat till följd av ökad försäljningsvolym, men även av högre försäljnings- och administrationskostnader till följd av satsningar inom det digitala kundmötet.
- Årets resultat ökade till 240 (180) MSEK.

Ordförandeord

Att vara ordförande i Systembolaget innebär att jag ska leda och driva styrelsearbetet framåt – och ha med mig en mängd perspektiv när vi sätter riktning och tar beslut. Det innebär ett ständigt helikopterperspektiv då vi agerar i en allt mer snabbväxande värld där vi alltid måste vara steget före.

När vi i styrelsen diskuterar frågor och tar beslut tas hänsyn till omvärldsfaktorer – inte minst hur Systembolaget kan och ska verka för att FN:s globala mål uppfylls till år 2030, där särskilt fokus sätts på målet *Hälsa och välbefinnande*. Detta mål går hand i hand med hur Systembolaget arbetar med samhällsuppdraget i praktiken – genom ansvarsfull försäljning, stöd till forskning och kunskapsspridning om alkoholens skadeverkningar. Vårt arbete med globala målen går också i linje med de riktlinjer vi har från ägaren – att arbeta föredömligt på hållbarhetsområdet.

Det är utifrån dessa två utgångspunkter, vårt uppdrag och hållbarhet, vi har agerat när vi, tillsammans med Systembolagets företagsledning, under året satt strategin framåt till år 2023. Det har varit ett spännande arbete med kreativ höjd och högt ställda målsättningar.

Vi ser behov av fortsatt utveckling för att Systembolaget även framgent ska ha nöjda kunder och ett brett folkligt stöd för ensamrätten. Både kunder och

medarbetare önskar och kräver i allt högre grad att företag engagerar sig i att lösa de globala hållbarhetsutmaningarna. Som en nyckelspelare i dryckesbranschen har Systembolaget ett ansvar för att hitta nya hållbara lösningar. Jag och hela styrelsen ser därför fortsatt stora möjligheter för utveckling av Systembolagets hållbarhetsarbete. Det handlar inte bara om klimat och miljö – utan om mycket mer än så.

Vi vill att Systembolaget ska vara ett välkänt föredöme inom hållbarhet – ett företag som bidrar till en bättre framtid fullt ut. Detta är ett ambitiöst mål som förpliktigar. Det ställer höga krav på det interna arbetet. Vi har därför tagit beslutet att integrera hållbarhetsaspekter i alla beslut som tas i verksamheten. Vi måste också tydligare kommunicera vårt hållbarhetsarbete externt – så att vi kan vara ett inspirerande exempel för omvärlden.

FOLKHÄLSAN I EN DIGITAL VÄRLD

Systembolagets huvudsakliga syfte är att göra positiv skillnad för folkhälsan i Sverige. Vår roll är att verka som ett alkoholpolitiskt verktyg med syfte att begränsa tillgängligheten till alkohol samt att sälja utan att vinstmaximera, för att begränsa alkoholens skadeverkningar. Vi har ensamrätt på att sälja alkohol – och detta gäller även försäljning som sker genom e-handel. Samtidigt utmanas vi av nättaktörer som säljer alkohol till svenska konsumenterna genom illegal distansförsäljning. Vi och många med oss hoppas att vi snart får en tydlighet i lagstiftningen där ensamrätten värnas även digitalt.



Under året har Systembolaget fortsatt utvecklingen av vår e-handelslösning. Våra kunder förväntar sig samma goda kundmöte oavsett om de väljer att handla i butik eller online. Att ta detta kliv anser vi i styrelsen vara viktigt. Men det är minst lika viktigt att vi bygger en e-handel där folkhälsoaspekten är central. Därför är det också självklart att vår e-handel ska ha samma ansvarsfulla försäljning som vi bedriver i våra butiker. Vi ska vara en e-handel som genomsyras av omtanke – och som likt våra andra försäljningskanaler inte uppmuntrar till merförsäljning eller konsumtion.

För mig är det också viktigt att lyfta frågan om mångfald på arbetsplatsen – oavsett om det gäller ursprung, sexuell läggning, ålder, kön eller funktionsvariationer. Systembolaget behöver fortsätta att arbeta för att spegla samhället. 2023 har vi ambitionen att Systembolaget ska vara en av Sveriges bästa arbetsplatser. Det förutsätter att personalstyrkan präglas av en bredd av kompetenser och bakgrunder. Den resan fortsätter nu.

AFFÄRSMÄSSIGHET OCH STYRNING

Vår ägare, staten, sätter mål för vår verksamhet och sätter också direktiven för vårt uppdrag. Systembolaget har en styrning som utgår från både finansiella och icke-finansiella mål och nyckeltal. Uppdragsmålen är de primära men de sekundära ekonomiska målen är också viktiga. Vi mäts på traditionella nyckeltal såsom avkastning på eget kapital, soliditet och kostnadseffektivitet. Systembolaget har inget vinstmaximerande syfte. Det är ett tydligt krav på verksamheten ifrån ägaren och styrelsen att vi agerar affärsmässigt. Utöver finansiella nyckeltal mäts vi också på hur nöjda kunderna är (NKI, Nöjd Kund Index) och ägaren följer också hur den totala alkoholkonsumtionen i Sverige och Systembolagets andel av densamma utvecklas.

Under året som gick utsågs Systembolaget till etta i Förtroendebarmetern – det innebär att vi är det företag eller den institution i Sverige som folket har störst förtroende för. Att ha ett sådant grundmurat förtroende är något som jag som ordförande är extra stolt över.

ETT ANNORLUNDA FÖRETAG

Alkoholkonsumtionen i Sverige sjunker och Sverige är ett av de länder som konsumerar minst alkohol i Europa per person 15 år och äldre. I Sverige har vi en lång tradition av att arbeta förebyggande på alkoholområdet. Ungdomars konsumtion ligger på rekordlåga nivåer vilket är glädjande. Vi ser också att alkoholdebuten sker

senare jämfört med tidigare. Det visar på vikten av att fortsätta arbeta förebyggande.

Alkohol är inte en vara som andra. Därför är också Systembolaget ett annorlunda företag. Istället för att fokusera på vinstmaximering i ekonomiska termer sätts maximering av såväl enskilda individers som samhällets välmående i centrum. Det är det som ensamrätten handlar om i grunden – att hålla konsumtionen nere i syfte att minska de sociala och medicinska skadorna orsakade av alkohol. Det är det som alltid är utgångspunkten när vi i Systembolagets styrelse sätter riktning inom olika strategiska frågor som vi anser att Systembolaget bör satsa lite extra på.

För oss är hela Sveriges befolkning våra kunder – oavsett vem man är och om man kan eller vill handla hos oss. Vi finns till för alla i Sverige, inte bara för dem som väljer att handla hos oss – detta gör oss unika.

VD-ord

Systembolaget bedriver en verksamhet som utifrån våra värderingar – kunniga, inspirerande och omtänksamma – alltid har kunden i centrum. I dagens Sverige finns höga förväntningar på vår service, på nya tjänster och på ansvarstagande.

Grundfundamentet för allt vi gör är det faktum att vi är ett alkoholpolitiskt verktyg. Vårt uppdrag handlar om att begränsa tillgängligheten och försäljningen av alkohol för att dämpa konsumtionen och därmed bidra till att färre skadas av alkohol. Folkhälsan är och förblir Systembolagets huvudfokus.

Vi dricker mindre i Sverige än i många andra länder i Europa. Ändå märker vi tydligt av alkoholens baksidor. Som en del av vårt informationsuppdrag har Systembolaget låtit genomföra en studie som visar att alkoholen kostar det svenska samhället 103 miljarder kronor varje år. Majoriteten av skador drabbar andra än den som själv dricker och detta leder till stora kostnader för arbetet i rättsväsendet, sjuk- och hälsovården, påverkan på livskvalitet och produktionsbortfall i arbetslivet.¹

SÄRSKILDA SATSNINGAR UNDER 2019

En grupp som ofta drabbas av alkoholens konsekvenser är barnen. Opinionsindex, OPI, visar att svenska folket värnar Systembolagets ensamrätt bland annat för att skydda unga från alkoholens skadeverkningar. 2019 har vi tillsammans med en rad barnrättsorganisationer



och vårt dotterbolag IQ startat upp det långsiktiga initiativet Barndom utan baksmälla. En aktuell studie visar att 320 000 barn i Sverige far illa på grund av en förälders alkoholkonsumtion.² Varje barn som far illa är ett för mycket. Barndom utan baksmälla syftar till att göra skillnad för barn som drabbas av vuxnas problematiska alkoholkonsumtion. Vi vill genom satsningen sprida kunskap kring hur man ska gå till väga om man misstänker att ett barn i ens närhet far illa och vi har tagit fram en guide för de som gärna vill hjälpa och agera – Avgörande ögonblick.

Vi har också under 2019 fortsatt med våra välbesökta seminarier ute i landet. I år handlade dessa främst om Alkohol och arbetsliv.³

VIKTIGA HÄNDELSER UNDER 2019

Avtalet mellan Systembolaget och vår ägare har uppdaterats till följd av riksdagens beslut rörande hemleverans och alkoholdrycksliknande preparat. Det handlar om att Systembolagets hemleverans permanentas och ska bli tillgängligt i hela landet. Vi fick därmed även i uppdrag att med ensamrätt sälja alkoholdryckslik-

nande preparat, exempelvis alkoholhaltig glass, vilka tidigare, som också uppmärksammats medialt, har sålts till konsument utan kontroll av ålder, berusning eller risk för langning. Årets Opinionsindex, visar att 73,9 procent av Sveriges befolkning vill behålla Systembolagets ensamrätt för försäljning av starköl, vin och sprit. Detta är en minskning i jämförelse med i fjol. Även om en kvalificerad majoritet fortsatt är för Systembolagets ensamrätt, visar detta på vikten av att fortsätta att påminna om den nytta ensamrätten ger upphov till.

Det är av stor vikt att lagstiftningen på alkoholområdet är tydlig – därför har Systembolaget under året agerat inom flera områden.

I februari valde vi att stämma företagen Winefinder AB och Winefinder ApS vid Patent- och marknadsdomstolen, eftersom vi menar att de bedriver och marknadsför olaglig försäljning av alkohol till svenska konsumenter. Vår förhoppning är att, genom en rättslig prövning, få ytterligare tydlighet i vad som gäller och att denna typ av verksamhet upphör.

Vi har också följt utvecklingen i sociala medier. Här kan vi konstatera att den illegala försäljningen av alkohol flödar, inte minst genom så kallade hinkkonton som riktar sig främst till barn och unga. Dessa konton finns på sociala medier i syfte att sälja alkohol olagligt. Det finns ett stort behov av åtgärder för att hindra denna typ av försäljning. Systembolaget har därför tagit initiativ till dialog med de stora aktörerna inom sociala medier med målsättningen att den olagliga försäljningen och langningen till minderåriga upphör.

I början av 2019 ingick regeringen en överenskommelse med Liberalerna och Centerpartiet. I avtalet ingår att man under 2020 kommer att tillsätta en utredning kring

gårdsförsäljning utifrån att densamma är helt förenlig med detaljhandelsmonopol. Systembolaget välkomnar denna utredning.

BRETT UTBUD OCH GOD SERVICE – I HELA LANDET

Systembolaget finns över hela Sverige och vi är det enda företag som har butiker i alla kommuner. På platser där det saknas befolkningsunderlag för en butik finns ofta ett av våra knappt 500 ombud, från Smygehuk till Karesuando. Vi är på så sätt hela Sveriges bolag. Vi lever i en värld där e-handel är på stark fram-marsch, och även vi utvecklar förstås vår e-handel. Vi utformar vår e-handel så att den speglar det man redan ser i våra fysiska butiker – att vi är ett annorlunda och ansvarstagande företag. En betaversion av vår online-butik lanserades under 2019.

När man utvecklar sin e-handel handlar det om mer än ett erbjudande till kund – det handlar inte minst om att rusta verksamheten för att kunna hantera ett växande antal beställningar genom denna kanal. Under året har vi bland annat färdigställt vår tredje depå strax utanför Stockholm, som kan avlasta befintliga depåer i Sundsvall och Örebro utifrån att beställningsvolymerna – för uthämtning i butik och hos ombud – stadigt ökat över tid. Detta är också starten för ett nytt arbetssätt där vi ser att vi i större grad kan leverera beställningar till butikerna färdiga i kundpackat skick.

Systembolaget eftersträvar en ständig utveckling av sortimentet utifrån omvärldstrender och kundefterfrågan. Vi erbjuder ett brett och kvalitativt sortiment med närmare 17 000 artiklar. En viktig del av vårt erbjudande är det lokala och småskaliga sortimentet, där vi erbjuder lokala produkter i hela landet. I dagsläget finns närmare 2 000 sådana artiklar, vilket går att jämföra med 440 artiklar år 2014 då vi började arbeta med

detta sortiment på ett nytt sätt. Framöver fortsätter vi att utveckla våra småskaliga och lokala sortiment.

Många kunder söker i större utsträckning efter de nyheter som Systembolaget har att erbjuda. Utifrån detta har vi kunnat se att kunderna önskar sig något som kompletterar det tillfälliga sortimentet av exklusiva varor och vårt fasta sortiment som vi hittills erbjudit. Under året har vi därför sjösatt en uppdatering av vårt tillfälliga sortiment som bygger en bro mellan det fasta och exklusiva sortimentet. Det innebär att vi lanserar fler tillfälliga nyheter i ett större antal butiker, i olika prisklasser. Ambitionen är att ständigt erbjuda våra kunder ett spännande och varierat utbud, med olika ursprung och stilar, från såväl välkända producenter som småskaliga nykomlingar.

Allt utvecklingsarbete görs med målsättningen att möta kundernas förväntningar på ett ansvarsfullt sätt. I år landade Nöjd Kund Index på toppnoteringen 85,1 vilket också förpliktigar. Vi ser konstant över hur och var vi etablerar oss utifrån demografiska faktorer och köpbeteenden. Under 2019 nyetablerades tre butiker och fyra butiker flyttades inom orten. Därutöver byggdes ett flertal butiker om.

KUNDEN GÖR HÅLLBARA OCH MEDVETNA VAL

Systembolaget informerar också om hur man som kund kan göra medvetna val. På hyllorna i våra butiker är det därför tydligt utmärkt om produkten är alkoholfri, ekologisk, har en lägre alkoholhalt, kommer i en klimatsmart förpackning eller om den är etiskt producerad och märkt. Under 2019 ser vi en fortsatt uppgång i försäljningen av dessa produktsegment – inte minst av vårt alkoholfria sortiment. Denna positiva utveckling är något vi välkomnar.

Vårt ekologiska sortiment är något vi är stolta över. Vi har länge informerat våra kunder om hur man kan göra ett hållbart val genom att välja ekologiskt. Under 2019 såg vi att försäljningsandelen av ekologiskt fortsatte att öka, vilket är glädjande, i synnerhet då så inte är fallet i all övrig dagligvaruhandel.

Samtidigt ser vi en utmaning i att erbjuda ännu fler kunder klimatsmarta förpackningar. I en undersökning som Sifo genomförde bland Systembolagets kunder kan man konstatera att kännedomen om vilka förpackningar som är bäst för klimatet fortfarande är låg. För att nå vårt mål att minska klimatavtrycket från förpackningar krävs därför fortsatta insatser för att fler kunder ska göra de mest hållbara valen.

ETT FÖREDÖME INOM HÅLLBARHET

Vår ägare har högt ställda krav på alla statliga bolags hållbarhetsarbete, och uttalar att även Systembolaget ska vara ett föredöme på området. Utvecklingen inom hållbarhetsområdet går snabbt framåt, och vi måste vara innovativa för att även fortsatt kunna ligga i framkant.

Vi arbetar aktivt för att bidra till Agenda 2030 och de globala målen. Vårt huvudfokus är målområde tre – hälsa och välbefinnande. Vårt hållbarhetsarbete sträcker sig utanför Sveriges gränser och mycket av vårt arbete kretsar kring hållbarhetspåverkan i hela leverantörsledet – från farm till Systembolagets hylla. Här har vi konstaterat att vi behöver göra mer för att säkra goda arbetsvillkor och minskad miljöpåverkan genom hela kedjan – och underlätta administrationen för våra leverantörer, våra producenter och oss själva. Därför har vi tagit fram ett verktyg som vi kallar för hållbarhetsplattformen för att kunna följa hållbarhetspåverkan i leverantörsledet. Under året har vi också utvecklat det samarbete vi har

inlett med Sveriges Bryggerier och Sprit- & Vinleverantörsföreningen: Dryckesbranschens Klimatinitiativ.

Systembolaget har även ett mål om att minska försäljningen av plastbärkassar med femtio procent till 2020. Ett steg för att nå dit är att vi under året som gick valde att höja priset på våra plastpåsar med en krona.

MÅNGFALD, INKLUDERING OCH UTMANINGAR FRAMÅT

Vi har länge följt den interna utvecklingen av andelen anställda med utländsk bakgrund. 2019 gick vi vidare och antog ett strategiskt nyckeltal där vi mäter andelen anställda med utländsk bakgrund. Systembolaget finns till för alla i Sverige och som arbetsgivare vill vi att våra medarbetare speglar hela Sverige. I samband med årets rekrytering av sommarjobbare satsade vi extra på att anställa personer med annan bakgrund än svensk. I vår verksamhet finns det också självklart många goda exempel på hur man arbetat med mångfald och inkludering på ett framgångsrikt sätt. Att arbeta utifrån människors förutsättningar har varit en nyckel i det arbetet.

Under året har vi arbetat mycket med framåtblickande arbete och hur Systembolaget ska verka under nästa strategiperiod som löper till 2023. Vi har identifierat sex områden där vi specifikt ska göra positiva förflyttningar. Förflyttningarna tar sitt avstamp i den utveckling vi redan påbörjat under innevarande strategiperiod. Bland annat sätter vi större fokus på den skillnad vi kan göra i hela landet, eftersom vi befinner oss i Sveriges alla kommuner, att inspirera fler till engagemang i alkoholfrågan. Vi vill vidareutveckla vårt erbjudande till kund och vår verksamhet på ett hållbart sätt. En framgångsfaktor för att nå dessa förflyttningar är potentialen hos våra drygt 5 800 medarbetare.

Systembolaget i korthet

Anställda: 5 845, minst tre i varje kommun

Butiker och ombud: 446 butiker och cirka 490 ombud

Aktiva dryckesleverantörer: Cirka 800

Artiklar: Cirka 16 900; 2 500 i fasta sortimentet, 12 200 i beställningssortimentet och 2 200 i tillfälligt sortiment, varav 1 800 i det lokala och småskaliga sortimentet

Kundbesök i butikerna: 126,2 miljoner

Besök i digitala kanaler: 63,1 miljoner (systembolaget.se, omsystembolaget.se och appen Sök och hitta)

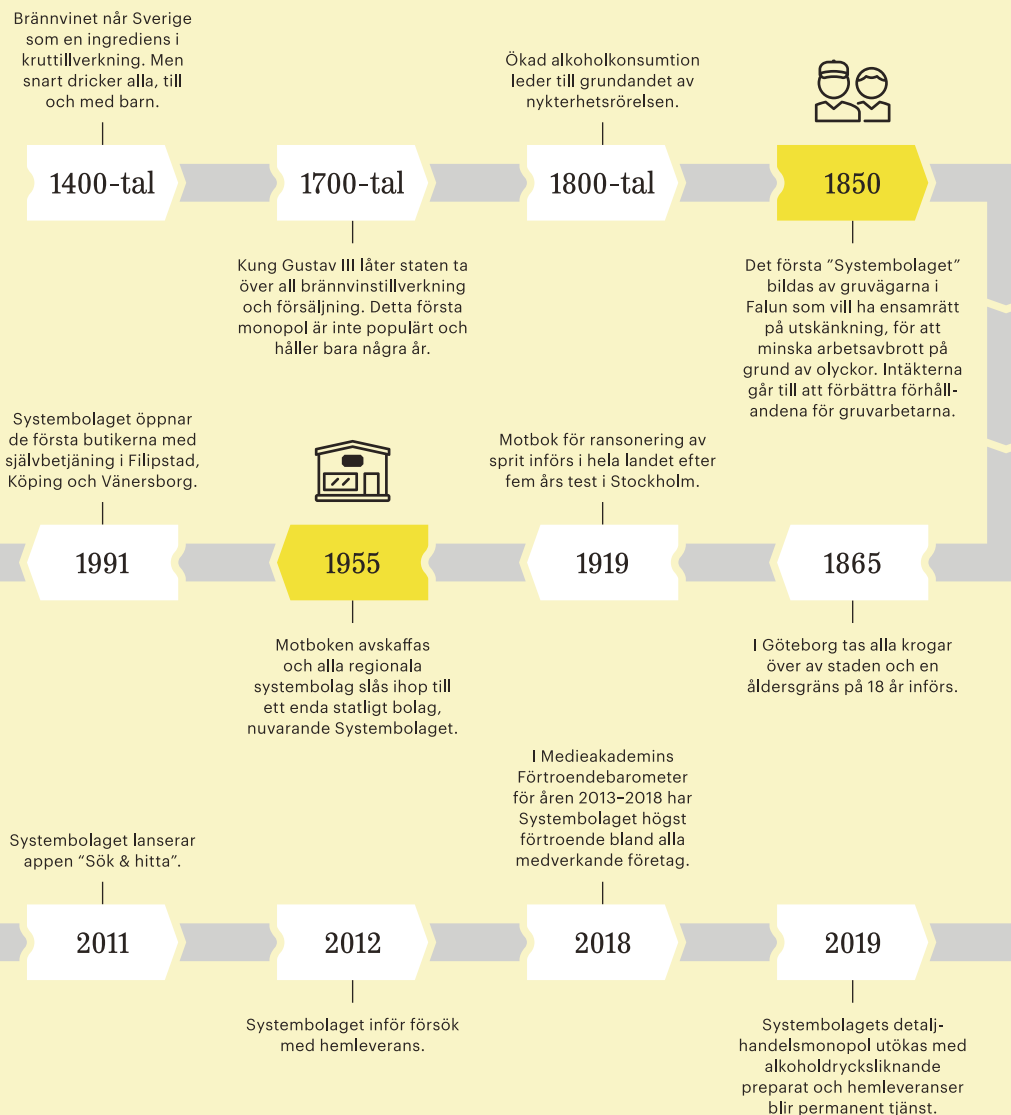
Genom att fortsatt agera affärsmässigt med vårt samhällsuppdrag och vår målbild som grund ska vi arbeta för att nå vår vision: Ett samhälle där alkohol njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada.

Det här är Systembolaget

Systembolagets historia

Vår historia är en historia om kungar, brännvinsfloder, nykterhetsrörelser, motböcker och bergsmän. Den innehåller en mutskandal, folkomröstningar, EU-strider och on-lineförsäljning – och sekel av aktiv alkoholpolitik.

Historien om Systembolaget tar sin början redan på 1400-talet, när brännvinet först kommer till Sverige. Det moderna Systembolaget är ett resultat av alla de lärdomar som dragits under 700 år – om alkohol och om försäljning av alkohol. Det är dessa lärdomar som har lett fram till vårt tydliga samhällsuppdrag: att med ensamrätt, och med ansvar och god service, sälja alkoholdrycker och liknande preparat samt att informera om alkoholens skadeverkningar.



Världen vi verkar i

Systembolaget finns till för att begränsa alkoholens skadeverkningar. Hela vår verksamhet är uppbyggd för att göra det på bästa sätt. Allt eftersom vår omvärld förändras ställs nya krav på hur vi ska agera för att nå vår vision.

Nedan återges några av de omvärldsfaktorer som påverkade Systembolaget under 2019.

ATTITYDER OCH KONSUMTIONSMÖNSTER

I hela vår verksamhet, från informationsarbetet till våra kundmöten i butik och i våra digitala kanaler, måste vi förhålla oss till våra kunders attityder och beteenden gällande alkohol. Exempel på trender som Systembolaget för närvarande förhåller sig till är att berusningsdrickandet i Sverige generellt sett har minskat under hela 2000-talet. Det blir allt ovanligare att svenska ungdomar gör alkoholdebut före 14 års ålder.⁷ Ungdomar dricker mindre och i takt med det minskar också deras alkoholrelaterade problem.⁸

Kvinnor som är mellan 65 och 84 år dricker mer än tidigare generationer, men det är en ökning från låga nivåer. Män berusar sig fortfarande oftare än kvinnor och dricker större mängder än kvinnor.⁹

Vid sidan av de faktiska förändringarna av attityder och beteenden kring alkohol finns uppfattningarna om dess risker. Faktum är att 83 procent av våra kunder upplever att de inte har några problem alls med alkohol (enligt "Allmänheten om inställning till alkohol och monopol mm", Novus, 2015). Samtidigt vet vi att nära en miljon svenskar har en riskkonsumtion. Detta

är en stor utmaning för oss, och en angelägen sådan med tanke på att även andra än den som dricker kan drabbas av negativa konsekvenser.

ATTITYDER TILL ENSAMRÄTTEN

Svenskarnas inställning till en restriktiv alkoholpolitik är generellt sett positiv. En majoritet av svenska folket är för ensamrätten. En tydlig majoritet anser att Systembolagets service, utbud och personal är bra. Av de kunder som vill avskaffa ensamrätten är de vanligaste skälen bekvämlighet, att man är en stark förespråkare av individens rätt till frihet och/eller att man rent ideologiskt är emot monopolföretag.

Samtidigt ser vi en annan, mer alkoholliberal utveckling i Sverige. Trots att trenden i Europa pekar mot en mer restriktiv alkoholpolitik sker här en utveckling där alkohol blir alltmer normaliserat och där attityderna till alkohol och berusning är mer positiv än tidigare. Dessutom anser allt färre att det är helt fel att bli berusad när barn är med.

En fråga som diskuteras i Sverige är att gårdsförsäljning av alkohol ska tillåtas. En utredning om gårdsförsäljning ska enligt Januariavtalet genomföras under mandatperioden.

Sammantaget kan dessa faktorer leda till ett minskat stöd för varför Sverige för en restriktiv alkoholpolitik med folkhälsan i centrum. De årliga kostnaderna för alkohol uppgår nu till 103 miljarder kronor¹, vilket är en indikation på hur mycket skada den åsamkar.

Vi ser också tecken på att det politiska engagemanget för en sammanhållen alkoholpolitik med folkhälsan i centrum har minskat. Det visar hur viktigt det är att de som själva drabbas av eller arbetar med att begränsa alkoholens skadeverkningar fortsätter att göra sina röster hörda i debatten. Systembolaget, den omgivande lagstiftningen och tillsynen måste också följa med i utvecklingen för att alkoholpolitiken och Systembolaget ska upplevas som fortsatt relevanta.

EN SNABBARE, MER DIGITAL VÄRLD

Idag pågår en snabb digital utveckling som skapar både utmaningar och möjligheter för oss på Systembolaget. Våra kunders grundläggande behov har inte förändrats, men deras köpbeteenden och förväntningar påverkas av nya tekniska möjligheter.

Bekvämlighet är en allt viktigare faktor för våra kunder och många letar efter lösningar på vardagsbestyr som kan frigöra tid. Genom globala e-handelsplattformar kan man idag få en snabb hemleverans med ett klick. Vi ser samma utveckling i den svenska detaljhandeln, medan det inom dagligvaruhandeln mer handlar om "click-and-collect" – att plocka ihop sin matkasse digitalt för att sedan hämta den i butiken.

Våra kunder har genom den här typen av handel vant sig vid att snabbt och smidigt kunna beställa, betala och få sin vara på det sätt de önskar. Förväntningarna blir allt högre på att Systembolaget ska kunna erbjuda lika enkla och friktionsfria kundmöten.

Systembolaget är precis som alla andra företag mitt i

den digitala utvecklingen, men till skillnad från många andra så finns vi inte på nätet för att sälja mer. I en värld där kunderna kräver ökad tillgänglighet och enkla lösningar ska vi kunna erbjuda det, men på ett ansvarsfullt sätt (se sida 30). Vi vill dessutom göra detta med omtanke om både människa och miljö. Det är en fin och viktig balansgång.

KLIMATFÖRÄNDRINGAR OCH ÖKAD MEDVETENHET

Systembolagets verksamhet påverkar både klimat och miljö. Vår största påverkan är indirekt och uppstår hos våra leverantörer, deras producenter och på farmarna. Verksamheterna orsakar luftföroreningar och negativ klimatpåverkan. Dessutom drabbas den biologiska mångfalden via bland annat ökad markanvändning.

Vår verksamhet bidrar till denna påverkan. Den tar också själv skada av klimatförändringarna och det mer extrema vädret som följer. Till exempel har varmare temperaturer gjort att många druvor inte längre kan odlas där de har odlats sen långt tillbaka i tiden. Gamla, välfungerande odlingar kan bli svårödlade och producenter tvingas lägga ned eller flytta till områden där den befintliga infrastrukturen, topografin eller markanvändningen gör det svårt att producera vin.

Samtidigt har vi de senaste åren sett betydelsefulla initiativ för att motverka den negativa utvecklingen, som Parisavtalet och FN:s globala mål. Även Greta Thunbergs globala rörelse "Fridays for Future" har fått stor betydelse. På kort tid har människor i över hundra länder mobiliserat sig för klimatet och arbetar för att; hålla den globala temperaturökningen under 1,5 °C, följa Parisavtalet, och säkerställa klimaträttvisa samt att lyssna på den bästa förenade vetenskapen som för närvarande finns. Vi märker dessutom en växande

medvetenhet hos våra kunder inom både miljö och hälsofrågor, med ökade krav på exempelvis spårbarhet och produktinformation. Hållbar produktion och hållbara leveranser upplevs som allt viktigare bland konsumenterna. Den ökade e-handeln innebär att konsumenterna har blivit vana vid att få varor hemlevererade, och det påverkar även förväntningarna på oss. Fler hemleveranser innebär fler transporter, vilket i sin tur kan påverka klimatet. Våra kunder fortsätter också att efterfråga ekologiska produkter och vi ser ett ökat intresse för lokalproducerade produkter och klimatsmartare förpackningar.

RISKER I LEVERANTÖRSKEDJAN

Systembolaget har cirka 800 dryckesleverantörer och otaliga producenter från fler än 100 länder. Alla som arbetar i vår leverantörskedja förväntas efterleva principerna i Systembolagets uppförandekod. Vi arbetar tillsammans med våra leverantörer och underleverantörer för att säkerställa att vårt sortiment ska bestå av produkter som är hållbara – kvalitetsmässigt, etiskt, socialt och miljömässigt. Det vill våra kunder och ägare också, och dessa intressenters krav på ansvar och spårbarhet ökar för varje år.

De senaste årens konflikter i världen och påföljande migrationsströmmar har skapat nya risker i leverantörskedjan. Många migranter arbetar under dåliga villkor i länder som tidigare har klassats som mindre riskfulla enligt Systembolagets risklandsklassificering. Detta är något som vi arbetar med, inte minst för att bidra till FN:s globala hållbarhetsmål om att säkra anständiga arbetsvillkor.

För att möta och minimera riskerna i leverantörskedjan är samverkan med olika aktörer, såsom fackföreningar, en avgörande framgångsfaktor.

HOT OCH VÅLD INOM HANDELN

Hot, våld och trakasserier är ett växande problem för personal inom dagligvaruhandeln och något som vi måste skydda våra medarbetare mot. I vissa av våra butiker är detta en stor arbetsmiljörisk för medarbetarna. Vi ser att problematiken ofta är som störst kring storstäderna, men hot, våld och trakasserier kan förekomma i alla slags butiker och på alla orter.

DEMOGRAFISKA FÖRÄNDRINGAR

Idag finns ett antal demografiska förändringar som påverkar Systembolaget. Det handlar bland annat om befolkningstillväxt, urbanisering och en äldre och mer mångkulturell befolkning.

Urbaniseringen förväntas leda till att antalet personer som har rätt att handla på Systembolaget i Sveriges tio största kommuner kommer att öka med cirka 400 000 personer fram till 2024 (detta enligt Systembolagets egen analys baserad på Statisticons befolkningsprognoser för 2024). Det ställer krav på nya lösningar för att tillgodose storstadskundens behov och förväntningar.

Antalet medborgare med utländsk bakgrund – det vill säga personer som är utrikes födda, eller inrikes födda med två utrikes födda föräldrar fortsätter öka och utgör nu 27 procent av Sveriges befolkning. En i högre grad mångkulturell befolkning innebär att vi behöver hitta nya sätt att nå och kommunicera med alla i landet. Det handlar framför allt om att förklara Systembolagets uppdrag och syfte och om att få alla att känna sig välkomna hos oss. Men det handlar också om att Systembolaget ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för alla.

Demografiska förändringar utanför Sverige påverkar också vår verksamhet. Flera stora befolkningsgrupper,

inte minst i Asien, får bättre ekonomi och nya vanor.¹⁰ Dessa nya marknader med större befolkningmängd och ökad konsumtion gör att konkurrensen om exempelvis tillgängliga volymer av druvor ökar, vilket skapar nya utmaningar för våra inköpsprocesser.

LEGALA FÖRUTSÄTTNINGAR OCH TILLSYN

Den 28 maj 2019 antog riksdagen en lag om ändring i alkohollagen¹¹ som innebär att alkoglass och andra alkoholdrycksliknande preparat ska omfattas av Systembolagets detaljhandelsmonopol. Lagen ändrades även så att serveringstillstånd kan omfatta alkoholdrycksliknande preparat. Dessa produkter har tidigare kunnat säljas till konsument utan kontroll av ålder, berusning och risk för langning. Lagändringarna trädde i kraft den 1 juli 2019.

Sedan 2012 har Systembolaget på försök erbjudit hemleverans till ett begränsat antal områden i Sverige. Den 28 maj 2019 beslutade riksdagen att försöksverksamheten skulle avslutas och att hemleverans i stället skulle införas som del av Systembolagets ordinarie verksamhet. Det innebär att Systembolaget nu får möjlighet att erbjuda hemleverans i hela Sverige. Avtalet mellan Systembolaget och staten uppdaterades därför, och det ändrade avtalet trädde i kraft den 1 juli 2019.

En annan fråga som uppmärksammats extra under året är distanshandel med alkohol. De kommersiella nätaktörerna agerar i ett sammanhang där det förekommer aggressiv marknadsföring och de bidrar därmed till en normalisering av alkohol som en vara bland andra. Systembolaget innehar ensamrätt på försäljning av alkohol i Sverige, både i butik och på nätet. Trots detta bedriver dessa aktörer försäljning av alkohol i Sverige.

När de här företagen säljer alkohol i Sverige bryter de mot rådande lagstiftning. Därför valde Systembolaget i februari att stämma en av aktörerna, Winefinder och Winefinder ApS, i Patent- och Marknadsdomstolen. Tvisten pågår och det är inte klart när den beräknas vara avslutad.

Så här skapar vi hållbara värden

Världen runt omkring oss påverkar Systembolaget, men vi påverkar också vår omvärld. Systembolaget bidrar på flera sätt till att skapa hållbara samhällsvärden. Det handlar både om att stärka och utveckla de direkta positiva samhällsvärdena som vår verksamhet medför, och om att minska de negativa effekterna på miljö och människor längs hela värdekedjan.

OM ALKOHOLENS SKADEVERKNINGAR

Alkohol är inte en vara som andra, utan en som orsakar negativa konsekvenser för individer och för samhället i stort. Alkoholens baksidor drabbar inte heller bara den som dricker, utan även omgivningen och framförallt barnen. Systembolagets syfte är att begränsa alkoholens skadeverkningar i samhället. Detta är ett naturligt fokus för vårt värdeskapande. Alkohol kostar samhället stora belopp och Systembolagets roll som alkoholpolitiskt verktyg är att begränsa tillgängligheten, att sälja utan merförsäljning och att därmed minska alkoholens skadeverkningar.

I Sverige behövs ökad kunskap om alkoholens kostnader och konsekvenser. Det har dock länge saknats en aktuell och uppdaterad sammanställning av alkoholkonsumtionens samhällskostnader och nyttor. Därför lät Systembolaget det internationella undersökningsföretaget Ramboll se över hur mycket alkoholen kostar Sverige årligen.

Resultatet visar att kostnaderna för alkoholkonsumtionen i Sverige uppgår till 103 miljarder kronor under ett år. I vartannat misshandelsfall är alkohol inblandat och ungefär 660 000 av alla vårdbesök är alkoholrelaterade.

Under ett år tas 625 000 alkoholrelaterade sjukdagar ut.¹

Att Systembolaget inte har ett vinstmaximerande uppdrag ökar möjligheterna för oss att fokusera på att minska alkoholens negativa värden. Det gör vi bland annat genom att inte bidra till merförsäljning, genom att på olika sätt hjälpa kunderna att göra medvetna val, samt genom att finansiera alkoholforskning och genom vårt arbete med att informera om alkoholens skadeverkningar. Vi är dock väl medvetna om att mycket arbete kvarstår för att nå vår vision om ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan, så att ingen tar skada.

VI BIDRAR TILL MÅLTIDSGLÄDJE

Med 16 900 artiklar skapar Systembolaget tillgänglighet till ett brett sortiment av alkoholfria och alkoholphaltiga drycker. Genom kunskap och goda råd får kunderna hjälp att matcha mat och dryck. Vår stora kunskap på området och vår höga servicenivå gör att vi kan möta kundernas behov både i butik och online.

Systembolaget gör inköp helt märkesneutralt och ska upprätthålla ett sortiment som är såväl brett som djupt. Det skapar möjligheter för många aktörer på dryckesmarknaden, små som stora, att nå ut med sina produkter genom oss. Detta är positivt både för kunderna, som får större valfrihet, och för aktörerna som får förutsättningar att konkurransneutralt bedriva sin verksamhet.

VI HAR HELA SVERIGE I FOKUS

Systembolagets 446 butiker och cirka 490 ombud skapar positiva värden för lokalsamhällen runt om i Sverige genom att bidra till sysselsättningen. Systembolaget finns i alla kommuner och har minst tre anställda i varje kommun. Sista december 2019 hade vi 5 845 medarbetare. 64 procent av dem arbetar i de 329 butiker som ligger utanför landets tre största storstadsområden. Kundtillströmningen till butikerna och ombuden har dessutom en positiv effekt på det närliggande näringslivet.

Systembolaget strävar också efter att skapa positiva värden genom att vara en bra arbetsgivare. Vi arbetar för att upprätthålla en god arbetsmiljö för våra anställda och att spegla samhället genom våra medarbetare. Ambitionen att spegla samhället bidrar till integration och hjälper människor som står långt från arbetsmarknaden till jobb.

OM KLIMAT- OCH MILJÖPÅVERKAN

Längs hela Systembolagets värdekedja sker aktiviteter som påverkar miljön. Om vi ser specifikt på klimatpåverkan så vet vi att den största påverkan sker i samband med tillverkningen av förpackningar, vid odlingen av råvaror, vid produktionen av drycker samt vid transporter. I produktionen och odlingen används även värdefulla naturresurser, inte minst vatten. Fortfarande används också mindre lämpliga kemikalier på vissa håll.

Systembolaget arbetar för att kontinuerligt minska vår direkta och indirekta miljöpåverkan. Vi är en

nyckelspelare i dryckesbranschen och som sådan har vi en viktig roll att spela. Vi hjälper våra kunder att göra miljömässigt hållbara val och vi ställer krav på våra leverantörer – nu har vi exempelvis krav på klimatsmartare förpackningar i flera av våra offertförfrågningar. Vi får kraft i detta arbete genom Dryckesbranschens Klimatinitiativ, ett samverkansinitiativ som startades 2017 av Systembolaget, Sprit & Vinleverantörsföreningen (SVL) och Sveriges Bryggerier för att minska branschens klimatpåverkan. Tillsammans kan vi göra verklig skillnad.

OM SOCIAL HÅLLBARHET

Social hållbarhet är en viktig fråga i vårt värdeskapande, både i Sverige och globalt. Det händer tyvärr att arbetsvillkoren för personer som arbetar i vår leverantörskedja inte uppfyller globala konventioner gällande arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Inom vår bransch finns vidare risk för korruption och otillbörlig påverkan, problem som kan skapa stora negativa värden. Systembolaget verkar ständigt för att säkerställa etik och goda arbetsvillkor för dem som arbetar i leverantörskedjan bakom vårt sortiment. Vi verkar även för generellt bättre villkor inom hela dryckesindustrin. Vi gör detta genom kravställning, uppföljning och samverkan, samt genom att hjälpa våra kunder att göra medvetna val.



Systembolagets affärsmodell

Flera hundra år av svensk alkoholkonsumtion och alkoholpolitik ledde fram till att Systembolaget grundades 1955. Vår affärsmodell är sprungen ur sekel av lärande och anpassad till vårt uppdrag i en modern värld. Till grund för affärsmodellen ligger därför de omvärldsfaktorer som påverkar oss – och så klart den påverkan vi har på vår omvärld.

Vi är idag ett statligt bolag och förvaltas av Socialdepartementet. Som sådant regleras vår verksamhet genom flera styrande dokument, bland annat vårt avtal med staten, ägaranvisningen, alkohollagen¹¹ och EU-rättsliga regler.

Systembolagets vision är ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada. Visionen ska vi nå genom vårt uppdrag: att med ensamrätt, och med ansvar och god service, sälja alkoholhaltiga drycker och liknande preparat samt att informera om alkoholens skadeverkningar.

Systembolaget finns inte till för att maximera försäljningen – vi finns till för att sälja med ansvar och begränsa alkoholens skadeverkningar. Systembolaget gör nytta för alla i Sverige, men säljer enbart till personer över 20 år och aldrig till någon som är märkbart påverkad eller till någon som vi misstänker kommer att langa. Vi informerar om alkoholens skadeverkningar och tar stort ansvar för att säkra att våra försäljningsregler följs.

Systembolaget finns till för hela Sverige och våra kunder kan nå oss antingen i våra butiker, på systembolaget.se eller via våra ombud. På nästa sida kan du se hur vi har organiserat oss.



Systembolaget säljer alkoholhaltiga drycker från tillverkare över hela världen. Vårt sortiment innehåller 16 900 artiklar. Inköpen görs genom transparenta inköpsprocesser med fokus på kvalitet och hållbarhet.

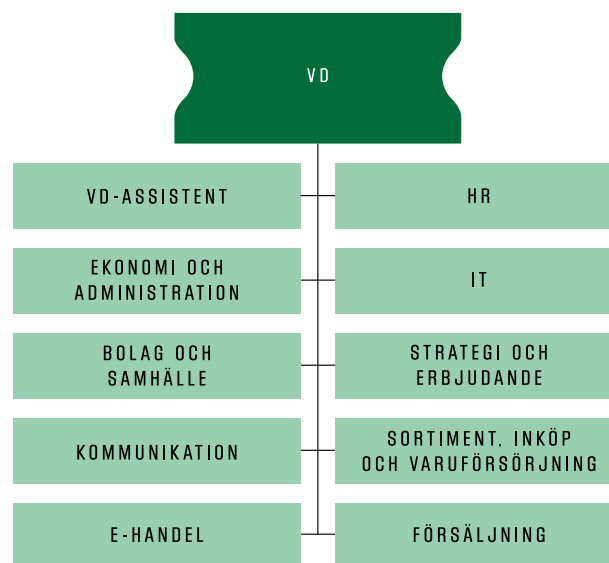
All försäljning av alkohol sker utan syfte att maximera vinsten och på ett icke-diskriminerande sätt. Prissättningen görs genom påslag på inköpta varor baserat på hanteringskostnader. Påslaget är objektivi, transparent och icke-diskriminerande.

ORGANISATION

Vår verksamhet bedrivs via 446 butiker i Sverige, och vi finns i alla större samhällen. Dessa butiker besöktes av sammanlagt 126,2 (124,8) miljoner kunder under året. Under 2019 har tre nya butiker etablerats. Syftet med att öppna fler butiker, där flertalet planeras i stora och medelstora städer, är att möta befolkningsökningen och urbaniseringen. Utöver butikerna finns cirka 490 ombud på mindre orter runt om i Sverige där kunder kan beställa varor för avhämtning. Vi erbjuder även hemleverans till sex län och når med det över 60 procent av den inköpsberättigade befolkningen i Sverige. Från den 1 juli 2019 fick Systembolaget möjlighet att erbjuda tjänsten i hela landet. I dagsläget pågår arbetet med att genom successiv utrullning göra hemleverans tillgängligt i hela Sverige.

Verksamheten bedrivs i Systembolaget AB och i de helägda dotterbolagen IQ-initiativet AB och AB K14 Näckströmsgatan. IQ-initiativet arbetar med information och kommunikation i syfte att förebygga och begränsa alkoholens skadeverkningar. K14 Näckströmsgatan förvaltar Systembolagets rörelsefastigheter.

Vi har under året omorganiserat och delat upp verksamhetsområdet Erbjudande i flera avdelningar samt



utökat med en ny avdelning för e-handel. Förstärkningen har gjorts för att bättre kunna möta kundernas behov och omvärldens förväntningar. Företagsledningen utökades med direktörer för avdelningarna Strategi och Erbjudande, Sortiment, Inköp och Varuförsörjning, Kommunikation samt den nya avdelningen E-handel som skapas för att tydligare kunna fokusera på och möta kommande utmaningar inom området. För mer detaljer kring företagsledningen, se presentation på sidan 90.

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

Vår affärsmodell och organisationsstruktur ska bidra till att ge oss bästa möjliga förutsättningar för att bedriva vår verksamhet. För att lyckas måste vi hela tiden vara uppmärksamma på vår föränderliga omvärld och agera i enlighet med vårt uppdrag. På nästa sida berättar vi om vad som är mest väsentligt för oss och våra intressenter, sammanställt i en väsentlighetsanalys, och hur det påverkar oss framåt.

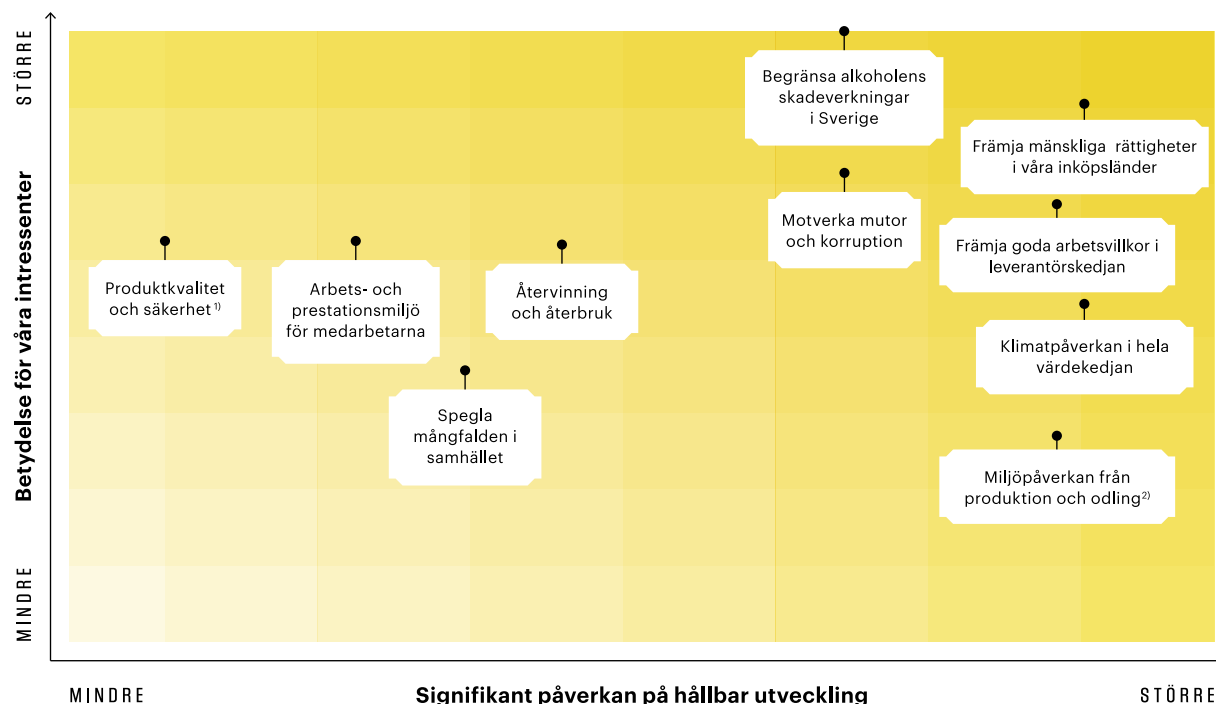
Vår väsentlighetsanalys

Tillsammans med FN:s globala mål för hållbar utveckling utgör Systembolagets väsentlighetsanalys grunden för stora delar av vårt hållbarhetsarbete. Väsentlighetsanalysen genomförs årligen i syfte att identifiera vilka hållbarhetsfrågor som Systembolaget har störst påverkan inom samt vilka frågor som har störst betydelse för företagets externa och interna intressenter. Dessa frågor är det av särskilt stor vikt att vi arbetar strategiskt med och redovisar.

Som grund för väsentlighetsanalysen ligger fortlöpande så kallade intressentdialoger med våra viktigaste intressenter; kunder, medarbetare, ägare, leverantörer samt andra nyckelaktörer i samhället. På övergripande nivå har vi sedan många år tillbaka identifierat dessa intressentgrupper utifrån vårt samhällsuppdrag och vår verksamhet. Dialogerna med intressenter sker kontinuerligt under året i olika former, och de mest väsentliga under 2019 redogör vi för i avsnittet om vårt intressentengagemang (se sida 130).

2018 gjordes en djupanalys av verksamhetens påverkan på och positiva bidrag till de globala målen, nedbrutet på delmålsnivå, för att tydliggöra vilken påverkan Systembolaget har på hållbar utveckling. Detta arbete sågs över 2019, och i årets analys vägde vi också in:

- Insikter från fortlöpande omvärldsbevakning under året som gått.
- En intressentdialog med kunder genomförd av Ipsos i maj 2019.
- Konsumentundersökningen Sustainable Brand Index 2019.¹²



1. Hälsa och säkerhet (undantaget hälsoaspekter från själva alkoholen)
2. Avser påverkan på omgivande miljö och människor, utöver klimatpåverkan, exempelvis påverkan på biologisk mångfald, vatten och luftföroreningar

Väsentlighetsanalysen fastställs av Systembolagets företagsledning och styrelse. Resultatet av väsentlighetsanalysen för 2019 framgår av diagrammet.

Värderingen av hållbarhetsfrågornas betydelse för intressenterna baseras på den samlade bilden från olika intressentdialoger och då främst den webbaserade årliga intressentdialogen, som för 2019 riktade

sig till kunder. Även exempelvis leverantörsträffar, inkomna frågor till kundtjänst och möten med ägaren spelar in i värderingen. Med vår ägare för vi en kontinuerlig dialog om våra prioriteringar inom hållbart företagande.

Värderingen av signifikant påverkan baseras på GRI Standards holistiska syn på påverkan, och visar effekten som en organisation har på ekonomi, miljö och samhälle, vilket i sin tur indikerar positiva eller negativa bidrag till hållbar utveckling.

Den största skillnaden mot tidigare års väsentlighetsanalys är att frågan om sociala villkor i leverantörskedjan har delats upp i två områden. Denna uppdelning har gjorts för att tydliggöra att mänskliga rättigheter och indirekt påverkan på lokalsamhällen har ökat både i betydelse och påverkan, vilket framgår av den Human Rights Due Diligence-studie som genomfördes 2018 samt av ökad fokus på frågan i omvärlden.

Klimatpåverkan i värdekedjan har också ökat i betydelse, inte minst i form av större fokus på transporter, förpackningar och hållbara val. Det visar sig i såväl Ipsos kundundersökning som i Sustainable Brand index för 2019.¹² Även området återvinning och återbruk har fått en höjd betydelse baserat på rankningen av förpackningsfrågan.

Den årliga webbaserade intressentdialogen visade att kännedomen om Systembolagets hållbarhetsarbete fortsätter att vara relativt låg landet över. Undantag finns dock i frågor som kopplar till att begränsa alkoholens skadeverkningar samt kring utbudet av ekologiska produkter.

Hur vi arbetar med de frågor som väsentlighetsanalysen pekar på redogör vi för inom rapporteringen av Systembolagets tre strategiska förflyttningar, som i sin tur är ett resultat av vår strategiska plan för åren 2017–2020. Väsentlighetsanalysen indikerar också vilka av de globala hållbarhetsmålen som är mest i fokus för vår verksamhet.

FN:s globala mål



Agenda 2030 och FN:s globala mål är viktiga utgångspunkter för Systembolagets arbete och strategi. Som ett bolag med statligt ägande ska vi inom ramen för vår verksamhet analysera de globala målen för att identifiera dem som för oss är mest relevanta, det vill säga de mål som vi genom vår verksamhet bidrar till. Vi ska också utveckla vår affär för att bidra till förverkligandet av de globala målen.

Här är de sju globala mål som vi har fokuserat på inom den strategiska planen för 2017–2020. Hur vi konkret arbetar mot dessa mål finns beskrivet i vår ansvarsredovisning enligt sidhänvisningen i tabellen.

FN:s globala mål	Område	Sida
Mål 3: God hälsa och välbefinnande	Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte	50
Mål 5: Jämställdhet	Mångfald och inkludering	64
Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	Hållbar leverantörskedja	37
Mål 10: Minskad ojämlikhet	Hållbar leverantörskedja	37
Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion	Noga utvalt sortiment Hållbar leverantörskedja	33 37
Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna	Hållbar leverantörskedja Hållbar egen verksamhet	37 46
Mål 16: Fredliga och inkluderande samhällen	Etik och antikorrupktion	48

Kompetenslyft kring målen

Under 2019 har vi genomfört kunskapshöjande aktiviteter kring de globala målen internt för våra butiksmedarbetare. På varje månadsmöte som alla 446 butiker genomför har vi lyft något av de globala målen och gått igenom dels vad Systembolaget har för ambitioner kring målet och dels hur man själv kan bidra genom arbetet i butikerna. Det har till exempel handlat om hur vi arbetar med etiska och ekologiska märkningar eller mer klimatsmarta förpackningar samt hur vi kan bidra till ett mer inkluderande samhälle.

Hit vill vi nå – Systembolagets strategiska plan

Utifrån vår vision och vårt uppdrag, och med hänsyn till vårt värdeskapande och de omvärldsfaktorer som påverkar oss, beslutade Systembolaget 2016 om den strategiska plan som gäller fram till och med 2020. Där är våra väsentliga hållbarhetsfrågor för första gången integrerade i den strategiska planen. Orsaken till detta är att hållbarhet är en allt tydligare målsättning i vår verksamhet och att ett integrerat hållbarhetsperspektiv ger större kraft i genomförandet.

Den här ansvarsredovisningen handlar till stor del om *hur* vi arbetar för att uppfylla målen i vår strategiska plan – vilka insatser och initiativ vi genomför samt vilka utmaningar vi måste hantera. Men för att det ska bli tydligt *varför* vi gör det vi gör är det viktigt att veta vart vi vill nå. Det berättar vi om här.

Tre strategiska förflyttningar

Att nå vår målbild – där kunder, medarbetare och våra andra intressenter är stolta över Systembolaget – kräver hårt arbete och en rad ställningstaganden. Förväntningarna på oss ökar ständigt och vi vill möta dem proaktivt. I vår strategiska plan har vi därför identifierat tre förflyttningar som särskilt viktiga.

Målbild 2020

Jag är stolt över att vi har Systembolaget i Sverige!

Jag, som kund, känner mig alltmer som en välkommen gäst hos Systembolaget. Erbjudandet anpassas mer efter mina behov, och Systembolaget är fortsatt bäst på service. Jag gillar att de tar ansvar. Systembolaget tryggar kvaliteten och säkrar på allt tydligare sätt socialt ansvar och miljö i sitt sortiment. Genom mina val kan jag också göra skillnad.

För mig som kund är det enkelt att lära mig mer om dryckerna och om hur sprit, vin, öl

och övriga drycker påverkar mig och min omgivning. Jag funderar på hur ofta, hur mycket och vad jag dricker. Allt fler kliver fram och berättar om varför de uppskattar Systembolaget och dess uppdrag, och jag har lättare att förstå och uppskatta monolet och den skillnad Systembolaget gör för folkhälsan.

Vi medarbetare vet hur vi ska bidra till en mer medveten alkoholkonsumtion. Vi har ökat kunskapen om alkoholens baksida och inser riskerna med att alkohol allt oftare framställs som vilken vara som helst. Det finns ett större engagemang i alkoholdebatten och tillsammans med andra bidrar Systembolaget med kunskap och insikter. Vi ser att spelreglerna på det

alkoholpolitiska området är tydligare och att tillsynen av dessa fungerar allt bättre.

Vi är drygt 5 800 medarbetare som allt mer värdesätter varandras olikheter. Vi tänker nytt och når framgång tillsammans med andra. När vi utvecklar verksamheten och varandra tar vi tillvara på våra resurser, i form av pengar, medarbetare och miljö, på bästa sätt. Våra ledare skapar goda förutsättningar och fler vill, kan och får ta ansvar med ett tydligt mandat. Vi är på god väg att bli Sveriges mest attraktiva arbetsgivare och är stolta över att göra skillnad.

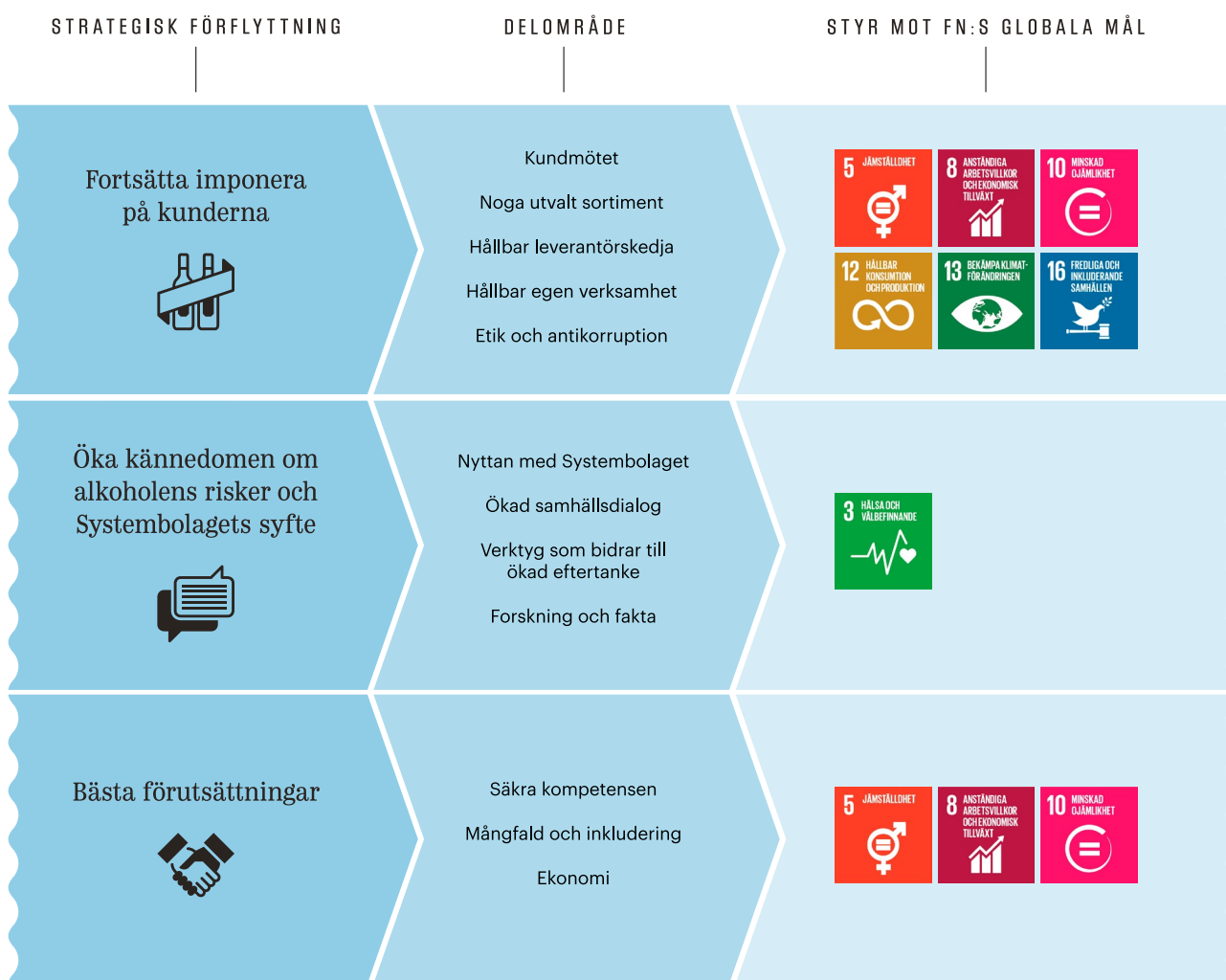
VI VILL FORTSÄTTA IMPONERA PÅ VÅRA KUNDER

Våra kunder är nöjda med Systembolaget, det visar våra mätningar. Men kundernas förväntningar ökar ständigt, vilket innebär att de kräver mer av oss för att fortsätta vara nöjda. Den ökade digitaliseringen ökar till exempel konsumenternas generella krav på service och tillgänglighet. Vi vill självklart bemöta våra kunders förändrade beteenden och behov, och vara lika bra online som vi är i våra fysiska butiker. Vi behöver också uppfylla kundernas ökade förväntningar på att vi ska bedriva en verksamhet som gynnar en hållbar utveckling med avseende på hela vår värdekedja. Det handlar dels om att göra mer själva och dels om att engagera både kunder och leverantörer och producenter i vårt hållbarhetsarbete.

Det är värt att upprepa att Systembolaget inte är något vanligt företag, och att alkohol inte är någon vanlig vara. Vi vill inte ha nöjda kunder för att de ska handla mer. Vi har inga rea-kampanjer och vi säljer aldrig tre varor till priset av två. Vårt mål är att våra kunder ska vara stolta över Systembolaget och nöjda med ensamrätten – och för att fortsätta imponera på dem måste vi fortsätta utvecklas.

VI BEHÖVER ÖKA KÄNNEDOMEN OM ALKOHOLENS RISKER OCH SYSTEMBOLAGETS SYFTE

I Sverige finns ett högt förtroende för Systembolaget och för ensamrätten, och detta är vi stolta över. Samtidigt ser vi en risk för att den dialog vi vill driva får mindre utrymme om inte tillräckligt många är engagerade. För att kunna utföra vårt uppdrag och begränsa alkoholens skadeverkningar behöver denna dialog ske i hela samhället. Alkohol uppfattas mer och mer som vilken vara som helst, vilket inte minst märks i marknadsföring och i sociala medier.



Våra förflyttningar styr mot delområden i vår verksamhet och mot flera av FN:s globala hållbarhetsmål, varav de mest väsentliga presenteras med relevant koppling till respektive förflyttning i bilden.

Vårt mål är att involvera fler för att öka kunskapen i alkoholfrågan och stimulera till ökad eftertänksamhet, dialog och samverkan. Ett led i detta är att bidra till mer kunskap om alkoholen i samhället i syfte att färre ska fara illa. Under 2019 lanserades resultat från en studie som Systembolaget har finansierat, vars fokus var alkoholens kostnader.¹ Vi har också bidragit till en studie vars syfte var att se över hur många barn växer upp i familjer där minst en förälder dricker för mycket.²

VI SKA SKAPA BÄTTRE INTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT NÅ VÅRA MÅL

För att kunna nå alla våra mål behöver vi på Systembolaget skapa ännu bättre förutsättningar för oss att verka. När vi utvecklar verksamheten och varandra behöver vi ta tillvara på våra resurser – i form av kapital, medarbetare och miljö – på bästa sätt. I det här arbetet är våra medarbetare den allra viktigaste nyckeln till framgång. Kraften i våra drygt 5800 medarbetare är stor och vi ska se till att varje medarbetare har mandat och lust att bidra så mycket som möjligt. Vi vill bli en av Sveriges bästa och mest attraktiva arbetsgivare. Genom en mångfald av perspektiv, ett värderingsstyrt ledarskap, en hållbar och rationell drift, förutsättningskapande IT – och genom att ta miljömässigt och socialt ansvar – vill vi att alla medarbetare ska känna stolthet över oss som arbetsgivare.

NYCKELTAL OCH MÅLNIVÅER

Från vår ägare staten finns ett antal mål uppsatta som sätter en inriktning för oss. Det primära målet enligt ägaren är samhällsnyttan. Det sekundära målet är att vi ska leverera ett från ägaren förutbestämt avkastningskrav över tid, vilket följs upp genom ett antal ekonomiska mål.

För att åstadkomma ökat fokus och underlätta delegering har vi säkerställt att alla strategiskt styrande nyckeltal är direkt påverkbara genom vår egen verksamhet.

De ägarmål som vi har direkt påverkan på följs upp genom strategiskt styrande nyckeltal. I tillägg till dessa finns ett antal nyckeltal som kopplar an till de bredare ägarmålen, men som är definierade så att vi kan mäta vår egen prestation. Samtliga strategiska nyckeltal – både finansiella och icke-finansiella – målsätts av styrelsen. Övriga ägarmål följs upp och analyseras löpande för att kunna följa förändringar. En del av dem är målsatta av ägare, andra är det inte. På detta vis kan vi målsätta och följa upp vår strategi för att säkerställa en balanserad utveckling och parallellt säkerställa vår leverans gentemot ägarmålen.

Enligt statens ägarpolicy ska statligt ägda bolag agera föredömligt inom området hållbart företagande. Hållbart företagande innefattar områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, antikorrupktion och affärsetik samt jämställdhet och mångfald. Att agera föredömligt inom hållbart företagande innebär bland annat att agera transparent i frågor som rör väsentliga risker och möjligheter, att föra en aktiv dialog med bolagets intressenter i samhället, att samarbeta med andra bolag och relevanta organisationer, samt att följa internationella riktlinjer på området. Statliga bolag som Systembolaget ska ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål inom området hållbart företagande. Systembolaget har därför fastställt en policy, en strategi och strategiska mål. I december 2017 beslutade styrelsen att uttalat koppla fem strategiska mål till just hållbart företagande. I slutet av 2018 tog styrelsen beslutet att

ett mål gällande andel medarbetare med utländsk bakgrund skulle tillkomma för uppföljning med start 2019.

Målen för hållbart företagande gällande 2019 framgår av tabellen på nästa sida där vi redovisar strategiska nyckeltal och indikatorer. Tabellen visar att det för varje väsentligt hållbarhetsområde inom de tre strategiska förflyttningarna finns minst ett nyckeltal eller en GRI-upplysning, detta för att säkerställa uppföljning och rapportering.

I tabellen på nästa sida framgår även hur vår integrerade rapportering struktureras utifrån vår gällande strategiska plan och inom vilken förflyttning våra mest väsentliga hållbarhetsfrågor redovisas.

VÅRA STRATEGISKA NYCKELTAL OCH INDIKATORER

Strategisk förflyttning	Område	Strategiska nyckeltal	Utfall 2019 ¹	Mål 2019	Mål för hållbart företagande ²	Ägarens mål	Styrelsens mål
Fortsätta imponera på kunderna	Vårt kundmöte	Nöjd Kund Index (NKI)	85,1	84,5 – 85,0	x	x	x
	Hållbar leverantörskedja	Leverantörernas hållbarhetsmognad	Se sida 45	Se sida 45	x		x
	Klimat- och miljöpåverkan från egen verksamhet	Klimatpåverkan egen verksamhet (netto CO ₂)	1 847 (-29%)	Årlig minskning	x		x
Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte	Engagera våra kunder och övriga intressenter om nyttan med Systembolaget	Opinionsindex, OPI (%) Andelen som vill behålla Systembolagets ensamrätt till detaljhandelsförsäljning av sprit, vin och starköl	73,9	77,5			x
	Verktyg som bidrar till ökad eftertänksamhet	Ålderskontroll	95,2	96,0	x		x
Bästa förutsättningar	Säkra kompetensen	Prestationskultur	81,7	82,0	x		x
		Sjukfrånvaro (%)	4,5	4,4			x
	Mångfald och inkludering	Andel medarbetare med utländsk bakgrund	12,7	13,0	x		
	Ekonomi	Soliditet	25,9	20,0–30,0			x
		Avkastning på eget kapital	15,5	8,0–9,0			x
		Kostnadseffektivitet	2,4	≤2,3			x
	Strategisk indikator³	Utfall 2019	Mål 2019	Mål för hållbart företagande	Ägarens mål	Styrelsens mål	
	Alkoholindex ⁴	61,6	-		x	x	
	Totalkonsumtionen, liter ren alkohol per invånare från 15 år och äldre ⁵	8,8	-		x		
	Systembolagets andel av alkoholkonsumtionen ⁵	65,6	-		x		

1. Från och med 2017 redovisar vi nyckeltal och indikatorer med en decimal för att öka transparensen.

Undantagen är nyckeltalet klimatpåverkan som redovisas i koldioxidekvivalenter.

2. Sedan december 2017 beslutar styrelsen om strategiska mål för hållbart företagande.

3. Strategiska indikatorer följs upp även av ägaren, men målsätts inte.

4. Alkoholindex är målsatt i ägaranvisningen.

5. Redovisas med ett års eftersläpning.

Den strategiska planen 2020–2023

Systembolagets omvärld och våra kunders förväntningar förändras hela tiden, vilket gör att vi kontinuerligt behöver se över våra prioriteringar. Detta görs löpande i och med vår strategiska uppföljning och genom ett större omtag vart tredje år. Under 2019 har mycket arbete lagts på att ta fram Systembolagets nästa strategiska plan, den som ska vägleda oss under åren 2020–2023.

För att skapa engagemang kring och förtroende för vår kommande plan har framtagandet skett med representation och involvering från stora delar av företaget. Vi tror på ett verksamhetsnära strategiarbete för att skapa ägarskap kring våra framtida förflyttningar.

Under den kommande strategiperioden kommer vi att arbeta än mer med kundupplevelsen. Fokus framåt kommer att ligga på nyskapande och personliga kundmöten som hanteras på ett hållbart och omtänksamt sätt. Vårt utvecklade kundlöfte och den höjda ambitionen med Kraften i 5 000 (se sida 59) – som får det nya namnet Kraften i 5 000 tillsammans med varandra och andra – kommer att vara två av våra viktigaste framgångsfaktorer i arbetet.

I den strategiska planen har vi också en ambitiös målbild och strategi för hållbarhet. Ambitionen är att hållbarhet ska genomsyra allt vi gör och att FN:s globala mål är mer styrande för våra målsättningar. Under 2019 har vi analyserat de globala målen för att identifiera de delmål som vi på Systembolaget har starkast koppling till – och därmed störst möjlighet att bidra till. Vi har

analyserat vår direkta respektive indirekta inverkan på varje mål samt var vi har påverkan i dag respektive i framtiden. Analysen visade att Systembolaget har någon påverkan på samtliga 17 hållbarhetsmål och på minst 55 av delmålen, samt att vi har stark påverkan på elva av målen och 20 av delmålen. Baserat på detta har vi beslutat om åtta strategiska, bredare affärsmål för 2030. Tillsammans täcker dessa mål hela Agenda 2030, med fokus på de områden där vi har störst påverkan. Varje mål inkluderar minst två delmål till år 2023 vilka utgör basen i vår strategi inom hållbarhet.

När vi blickar framåt ser vi stor potential för förbättringar inom transporter, förpackningar samt inköp till verksamheten. Likaså när det gäller att inspirera och hjälpa våra kunder att göra hållbara val. Vid sidan av dessa satsningar kommer vi självklart att fortsätta vårt viktiga arbete med att informera om alkoholens skadeverkningar, detta för att nå vår vision om ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan, så att ingen tar skada.

Våra tre strategiska förflyttningar



STRATEGISK FÖRFLYTTNING 1:

Vi ska fortsätta imponera på våra kunder

Systembolaget är ett annorlunda företag. Vi har inte ett vinst-maximerande syfte, utan finns till för att värna folkhälsan. Det innebär bland annat att vi aldrig medverkar till merförsäljning genom reklam för enskilda produkter. Vi erbjuder inte heller mängdrabatt eller extrapriser. Vår personal ska ge god service och kvalificerad rådgivning till den som ber om det, men aldrig komma med dryckesförslag som kunden inte har efterfrågat. Vi vill imponera på våra kunder – men inte för att de ska handla mer, utan för att de ska vara nöjda med Systembolaget. De ska kunna lita på att vi säljer med ansvar och att detta ansvar även genomsyrar arbetet med sortimentet.

Blickar vi utåt så ser vi att omvärlden förändras snabbt. Med den förändras våra kunders önskemål, förväntningar och beteenden. För att fortsätta imponera på våra kunder strävar vi på Systembolaget ständigt efter att utvecklas. Vi gör det på flera olika områden: i det fysiska och digitala kundmötet, i utvecklandet av vårt noga utvalda sortiment, i vårt arbete inom etik och antikorrupktion, samt i vår strävan för en hållbar leverantörskedja och en hållbar egen verksamhet.



Kundmötet

Därför är det här viktigt

Ett förstklassigt kundmöte och ett sortiment som imponerar är våra viktigaste verktyg i arbetet för att imponera på våra kunder. Men till skillnad från många andra företag vill Systembolaget inte ha nöjda kunder för att sälja mer. Istället är nöjda kunder viktigt för att vi ska kunna utföra vårt samhällsuppdrag: att med ensamrätt, och med ansvar och god service, sälja alkoholhaltiga drycker och liknande preparat samt att informera om alkoholens skadeverkningar.

Styrning och strategiska initiativ

De senaste åren har vi sett stora omvälvningar inom detalj- och fackhandeln. Det hänger ihop med digitaliseringen och med förändrade konsumtionsmönster och beteenden. Den svenska demografin förändras också, med en åldrande befolkning, urbanisering och fler invånare med utländsk bakgrund. Dessa förändringar ställer sammantaget stora krav på Systembolaget om vi även i fortsättningen ska nå upp till våra kunders höga förväntningar och samtidigt sälja med ansvar. Vi arbetar därför strategiskt på flera områden för att fortsätta imponera på våra kunder i varje kundmöte – såväl det fysiska som det digitala.

Under 2019 har vi fortsatt att utveckla vårt kundlöfte för att möta de pågående förändringarna inom detalj- och fackhandeln. Vi har fokuserat på den potential som Systembolagets digitala plattformar kan ha för våra kundmöten. För oss är det viktigt att våra kunder kan ta del av hela vårt erbjudande, inte bara det vi har på hyllan i den fysiska butiken. Vi tror att det möjliggör ett kundmöte som imponerar och att det ger våra kunder bättre förutsättningar att handla ur hela vårt sortiment.

Vårt kundlöfte

Kundlöftet är våra medarbetares ledstjärna för att imponera på våra kunder. Det speglar vårt syfte och uppdrag, att erbjuda ansvarsfull försäljning och service. Varje dag engagerar sig Systembolagets drygt 5 800

Du ska alltid känna dig välkommen

- Du är välkommen oavsett vilket ditt ärende är eller var du väljer att möta oss.
- Vi är här för dig och visar vår glädje över att få mötas.
- Vi är lyhörda och engagerade – vi gör allt vi kan för att hjälpa dig på ett enkelt och smidigt sätt.

Du ska alltid kunna upptäcka nytt tillsammans med oss

- Du väljer, vi inspirerar dig med hjälp av hela vårt erbjudande så att du kan njuta av våra drycker med omsorg om både din och andras hälsa.
- Vi är nyfikna och delar gärna med oss av aktuell kunskap på ett sätt som passar dig.
- Vi är märkesneutrala och våra råd är skräddarsydda för dig så att du kan göra bra val.

Du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar

- Våra försäljningsregler finns av omtanke om allas välmående och vi följer dem alltid.
- Vi gör allt vi kan för att vårt erbjudande ska vara hållbart för både människa och miljö
- Vårt mål är att färre ska fara illa av alkohol. Vi berättar gärna om varför vi finns och den skillnad vi gör.



medarbetare i att förverkliga kundlöftet. Under 2019 har vi arbetat med Systembolagets nya strategiska plan 2020–2023, och hand i hand med det har vi uppdaterat kundlöftet. Flera aktiviteter har också genomförts för att skapa förståelse kring vad vårt uppdaterade kundlöfte innebär i det dagliga arbetet. Bland annat presenterades kundlöftet på höstens temamöten för alla medarbetare. Implementeringsarbetet kommer att fortsätta under 2020.

ÖKAD SERVICE ONLINE

Systembolaget har ett högt Nöjd Kund Index-värde för vår e-handel. Vi behöver ändå fortsätta att utveckla vår e-handel för att möta kundens förväntningar även i framtiden. 2019 tog vi därför nästa steg i att utveckla vårt erbjudande på webben. Under våren lanserades en betaversion av Systembolagets nya online-butik systembolaget.se. Ambitionen med den nya butiken är att det ska vara enkelt för besökaren att hitta det som hen är ute efter, samtidigt som varje besök ska vara ett tillfälle att lära sig något nytt. Detta har vi bland annat försökt att uppnå genom att förbättra hur vi exponerar vårt sortiment och hur vi tillhandahåller kunskap. Vi har också gjort det enklare för besökaren att göra medvetna och hållbara val.

Redan under den första veckan hade runt 40 000 personer testat den nya online-butiken – det är mer än dubbelt så många som förra gången Systembolaget släppte en betaversion av systembolaget.se. Vi planerar att gå över från dagens systembolaget.se till den nya under 2020. Då kommer vi också arbeta vidare med att erbjuda nya betalningsalternativ och göra det enklare att handla hos oss.

På kundtjänstsidan har vi under året utvecklat vår digitala kundservice via chatt. Vi har gått från tio till 25

kunniga butiksarbetare från norr till söder som svarar på kundernas frågor. Chatten har också uppdaterats med en ny design för att göra det lättare för kunderna att ta kontakt med oss. Hösten 2019 besvarades i snitt 1700 frågor per vecka i vår chatt, vilket är en tydlig ökning från hösten 2018 då drygt 1 000 frågor besvarades per vecka.

VÅRT ONLINE-SORTIMENT

Ett tillgängligt sortiment är en förutsättning för att fortsätta imponera på våra kunder, både i butik och online. Under året har vi därför påbörjat utrullningen av ett nytt sortimentserbjudande på vår webbplats: att kunder som beställer varor för upphämtning i butik även ska kunna beställa från det sortiment som lagerförs i butik. Tidigare har detta bara varit möjligt för de online-kunder som har beställt upphämtning hos ombud eller hemleverans. I och med förändringen erbjuder vi alltså samma sortiment online oavsett om kunden väljer att hämta varorna i butik, hos ombud eller beställer hemleverans.

Vid årsskiftet fanns erbjudandet tillgängligt till kunder i norra Sverige, Uppsala och delar av Stockholmsområdet. Målet är att alla kunder i Sverige ska kunna ta del av erbjudandet under 2020.

För att förtydliga innehållet i våra olika sortiment kan kunder i Systembolagets nya online-butik nu i ett tidigt skede i köpprocessen välja att botanisera i hela vårt sortiment, att se sortiment per butik eller att enbart se vårt online-sortiment.

HEMLEVERANS BLIR EN DEL AV ORDINARIE VERKSAMHET

Systembolaget har sedan 2012 drivit ett försök med hemleveranser i sex län: Skåne, Stockholm, Uppsala,

Västerbotten, Västernorrland och Västra Götaland. Försöket har följts noga och utvärderats löpande av erfarna alkoholforskare. Idag erbjuder vi hemleverans för över 60 procent av Sveriges inköpsberättigade befolkning.

Kunderna är överlag nöjda med hemleveransen och den upplevs som ansvarsfull försäljning. De förändringar som kunderna efterfrågar med tjänsten är lägre pris, smalare tidsfönster vid leverans och kortare ledtider.

Försöksperioden har visat att vi kan sälja med ansvar även vid hemleverans, och under 2019 beslutade riksdagen att ge Systembolaget möjlighet att införa detta som en del av den ordinarie verksamheten. Nu påbörjas arbetet med att göra hemleverans till en permanent del av Systembolagets verksamhet och göra tjänsten tillgänglig för hela landet. Det blir en succesiv utrullning som påbörjas och beräknas vara klar under 2021. Försäljning med hemleverans är en anpassning till samhällsutvecklingen och en förutsättning för att vi ska fortsätta imponera på våra kunder. Tjänsten ställer dock krav på oss för att försäljningen fortsatt ska ligga i linje med vårt uppdrag. Därför utbildar vi kontinuerligt våra externa chaufförer för att säkra att Systembolagets samhällsansvar efterlevs och att kundmötet sker utifrån Systembolagets kundlöfte och försäljningsregler. Chauffören ska vid leverans, precis som i butik, säkerställa att mottagaren är minst 20 år och inte märkbart påverkad. Chauffören ska också neka leverans om hen misstänker langning. Ålderskontrollerna genomförs i samarbete med Better Business, samma externa part som genomför ålderskontroller i butik.

FÖRBÄTTRAD UTLÄMNING HOS OMBUD OCH BUTIK

Under 2019 har vi uppdaterat skyltningen hos 150 av



de ombud som har haft flest kunder (totalt har de över 90 procent av ombudskunderna). Syftet med uppdateringen är att våra kunder ska känna igen sig oavsett var de möter oss samt att vi genom skyltningen synliggör våra försäljningsregler ännu bättre.

Vi har också testat en ny lösning som ska göra det enklare för våra kunder att hämta beställda varor i våra fysiska butiker. Lösningen består av en uthämtningsplats i butiken där kunden knappar in sitt beställningsnummer på en skärm. En signal skickas till en butiksmedarbetares mobiltelefon, och butiksmedarbetaren hämtar och lämnar över kundens varor. Tanken är att lösningen både ska ge bättre kundmöten och förenkla för våra butiksmedarbetare.

UTVECKLING I DEN FYSISKA BUTIKEN

När vi utvecklar erbjudandet i våra fysiska butiker så ska det inte leda till merförsäljning eller att vi gör avkall på våra försäljningsregler. Kunderna ska kunna lita på att vi säljer med ansvar. Allt förbättringsarbete i butik syftar till att möta kundernas behov och ökade förväntningar, samtidigt som vi arbetar i enlighet med Systembolagets uppdrag. Det här var också grunden till vårt nya butikskoncept som utvecklades och testades under 2015 och 2016. 44 butiker har byggts om efter det nya konceptet, nio av dessa under 2019.

Under 2018 gavs möjligheten för kunder att hämta beställda varor utanför butiken vid Sergels Torg. Försöket föll inte väl ut eftersom butiken fick få beställningar, därför har det avslutats.

ÅLDERSKONTROLLER I KUNDMÖTET

Alla ska känna sig välkomna hos oss på Systembolaget, men alla får inte alltid handla hos oss. Vi säljer inte till någon som är märkbart påverkad, någon som vi

misstänker langar eller någon som är under 20 år. Systembolagets ålderskontroller är ett viktigt verktyg som används såväl i butik som vid hemleverans och hos våra ombud.

Det är alkohollagen som utgör grunden för våra ålderskontroller. Lagen säger att 20-årsgräns gäller på Systembolaget. Men eftersom det är svårt att bedöma ålder har vi en intern säkerhetsregel till hjälp: Våra försäljare har i uppdrag att be alla som ser ut att kunna vara under 25 år om giltig id-handling. På så sätt får vi en inbyggd säkerhetsmarginal i vårt arbete. Det är alla medarbetares personliga ansvar att säkerställa efterlevnaden av våra försäljningsregler. Resultatet av våra ålderskontroller i butik redovisar vi på sida 57.

Systembolaget arbetar kontinuerligt med att fördjupa medarbetarnas förståelse för alla våra försäljningsregler – ålderskontroller och övriga. Som ett led i det arbetet deltog samtliga butiksmedarbetare under året i en utbildningsinsats för att reflektera över sitt eget ansvar gällande försäljningsreglerna.

Vi hoppas att våra kunder upplever vår genuina ömtanke när vi ber om att få se legitimation och följer våra andra försäljningsregler. För oss är det en självklar del av ett gott kundmöte.

ATTITYDER OCH UTMÄRKELSER

Systembolaget genomför fortlöpande intressentundersökningar. Sedan 2015 har vi årligen genomfört en undersökning för att skapa en bild av hur våra kunder, medarbetare och leverantörer upplever vårt hållbarhetsarbete. I undersökningen för 2019 gav 49 procent av de tillfrågade Systembolagets hållbarhetsarbete ett positivt omdöme, vilket är en ökning med fem procentenheter sedan 2018. Liksom tidigare är det

få som är negativa (3%). Utmaningen ligger framförallt i att förflytta den relativt höga andel (25 %) som inte kan besvara frågan då de inte upplever att de har tillräckligt hög kunskap. Tre områden med stark positiv inverkan på helhetsomdömet och potential är att främja goda arbetsvillkor och mänskliga rättigheter i leverantörskedjan, underlätta klimatsmarta val för kunden och kunna erbjuda mer klimatsmarta förpackningar. Analysen visar här på potential i och med att vi inom dessa områden får lägre omdömen avseende prestation i huvudsak beroende på att många inte känner till vad vi gör.

Systembolaget har tagit emot flera utmärkelser under året. Efter att tidigare ha toppat listan för ServiceScore fem år i rad, och sedan fått silver 2018, tog vi 2019 tillbaka förstaplatsen.⁵ Vi tog emot pris för Sveriges starkaste varumärke på Evimatrix Swedish Brand Award i kategorin Livsmedel.¹³ Vi vann också första pris i Web Service Award för vårt intranät med motiveringen att det är ett verktyg som skapar samhörighet.

I Medieakademins Förtroendebarmeter för 2019 hade Systembolaget högst förtroende bland alla företag och samhällsinstitutioner som ingår i undersökningen. 78 procent sade att de har högt eller mycket högt förtroende för Systembolaget, vilket är en ökning från 71 procent förra året.⁴

Nyckeltal, aktiviteter och resultat

NÖJD KUND INDEX – NKI

Hur vi bemöter våra kunder påverkar i hög grad vilken uppfattning de har om Systembolaget, och därmed



hur de ser på Systembolaget och vårt uppdrag. Att vi har nöjda kunder är därför oerhört viktigt för att vi på lång sikt ska kunna begränsa alkoholens skadeverkningar. För att mäta kundnöjdheten genomför vi tre gånger per år mätningen Nöjd Kund Index (NKI) i alla våra butiker. Mätningen görs i samarbete med ett externt och oberoende företag, CFI Group.

Resultaten visar vad som är viktigt för våra kunder och hur väl vi lever upp till deras förväntningar. För att hela organisationen ska kunna arbeta vidare med relevanta förbättringsområden får varje butik resultaten från de egna kunderna. Två nyckelfaktorer för våra kunder är proaktivitet och bemötande. Vi arbetar därför hårt för att öka proaktiviteten i butik och vara kunskapsmässigt förberedda när kunderna behöver hjälp.

NKI-indexet går från värdet 10 till värdet 100.

Vid tre tillfällen under 2019 har drygt 49 000 kunder tillfrågats i våra butiker och totalt har 31 886 kunder deltagit i vår nöjdkundmätning (NKI), vilket ger en svarsfrekvens på 65 procent.

	2019	2018	2017
Nöjd Kund Index (NKI)	85,1	84,6	84,3

Resultaten visar att NKI för 2019 har ökat med +0,5 till en ny rekordnivå: index 85,1. Det innebär att vi precis har passerat vår målsättning om att befinna oss i inter-

vallet index 84,5 – 85,0. Förklaringen till den nya nivån på NKI är en positiv utveckling för samtliga utom ett kvalitetsområde, där vi ligger kvar på samma höga nivå jämfört med 2018. Ser man på utvecklingen inom de kvalitetsområden som är viktigast för att öka våra kunders nöjdhet, ser vi att våra kunders upplevelse av den service de får av våra medarbetare i butik når en ny högstanivå – index 91,5 (+0,3). Även kundernas upplevelse av vårt sortiment når en ny högstanivå – index 81,2 (+0,6) (se även tabell på sida 37).

Detsamma gäller uppfattningen om vårt samhällsansvar där index ökat med 0,2 till 82,4 för 2019.

	2019	2018	2017
NKI – Samhälle	82,4	82,2	81,5

Likt tidigare hamnar butikernas samhällsansvar i topp bland kvalitetsområdena men på samma nivå som 2018 (index 95,2). Det är glädjande eftersom det handlar om i vilken utsträckning våra kunder upplever att vi tar ansvar för våra försäljningsregler. I fjol låg 97 procent av våra butiker över index 80, vårt mått på lägstanivå, i år har det ökat till 98 procent. För de sju butiker som ligger under denna nivå kommer vi fortsätta det gemensamma arbetet med att förbättra kundmötet, men då våra kunders förväntningar successivt ökar, måste vi fortsätta att utveckla oss även i de butiker som har ett högt NKI.

Efter butikerna är vår hemsida den vanligaste kontaktytan och här har NKI ökat till index 77,8 (+1,2) och för vår beställningstjänst, där drygt 70 procent av beställningarna nu sker digitalt, har NKI ökat till index 92,4 (+0,4). Här hoppas vi kunna fortsätta den positiva utvecklingen under 2020. Då lanseras den nya onlinebutik, för att på ett bättre sätt möta våra kunders behov och även kunna erbjuda ett enkelt och smidigt kundmöte online.

	2019	2018	2017
NKI – Hållbarhet	74,9	73,4	72,3
NKI – Hållbarhet/miljö	74,8	73,2	72,6
NKI – Hållbarhet/socialt	75,6	74,4	72,7

Även den del av NKI som rör Systembolagets hållbarhetsarbete ökar, index 74,9 (+1,5). En ny formulering på frågorna* påverkar dock jämförbarheten med tidigare år.

Samtidigt har vi en fortsatt utmaning i att många inte känner till vad Systembolaget faktiskt gör inom hållbarhetsområdet vilket avspeglar sig i en lägre svarsfrekvens. Vi vill därför inte bara bli ännu bättre på att driva ett hållbarhetsarbete som bidrar positivt till de globala målen. Vi behöver även tydliggöra vår ambition och målsättning för vårt arbete inom hållbarhet samt kommunicera vad vi gör.

* Tidigare formulering

Systembolaget tar ett stort ansvar när det gäller arbetet med att skydda miljön

Systembolaget tar ett stort ansvar när det gäller arbetet med att förbättra arbetsvillkor och främja mänskliga rättigheter i leverantörskedjan

Ny formulering

Systembolaget tar ansvar när det gäller arbetet med att skydda miljön och minska klimatpåverkan

Systembolaget tar ansvar när det gäller arbetet med att förbättra arbetsvillkor och främja mänskliga rättigheter i leverantörskedjan



Ett noga utvalt sortiment

Därför är det här viktigt

Sortiment och kunskap är kärnan i Systembolagets erbjudande. Vi ska erbjuda alla kunder i Sverige ett sortiment som möter deras behov.

I samverkan med våra leverantörer fortsätter vi att utveckla ett sortiment som ger fler nöjda kunder, möjliggör hållbara val och medveten konsumtion – samt bidrar till ett kundmöte som imponerar. Sortimentet byggs utifrån varumärkesneutrala, icke-diskriminerande och transparenta principer.

Sortimentsarbetet är ett långsiktigt och metodiskt arbete som ska stödja hela Systembolagets uppdrag och kundernas behov. Det har också potentialen att inspirera kunder till medvetna val, vare sig det handlar om att välja en produkt i mindre förpackning, en produkt med lägre alkoholhalt eller en som är producerad på mer hållbara sätt.

Våra kunder ska kunna lita på att Systembolaget säljer med ansvar och att detta ansvar även genomsyrar vårt arbete med sortimentet.

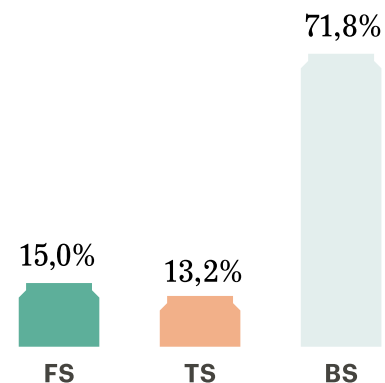
	Fast sortiment (FS)	Tillfälligt sortiment (TS)	Beställnings- sortiment (BS)	Totalsumma
2019				
Antal artiklar ¹	2 500	2 200	12 200	16 900
Miljoner sålda enheter ²	890	25	14	929
Miljoner liter	490	11	10	511
Omsättning (MSEK) (värde exkl. moms)	29 900	1 141	911	31 900

1 Aktiva 31 dec

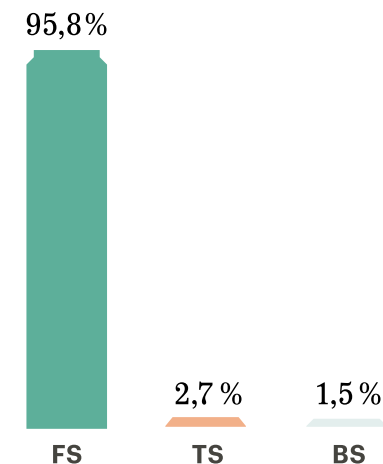
2 Antal sålda flaskor, burkar, boxar etc.

Sortiment 2019

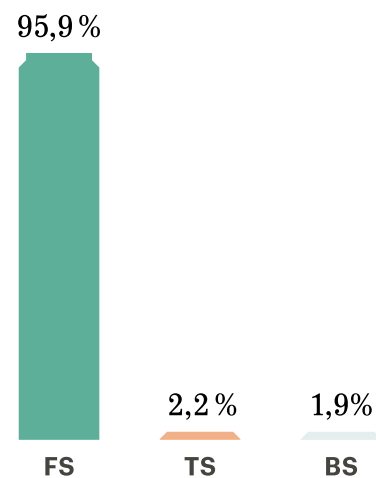
Antal artiklar



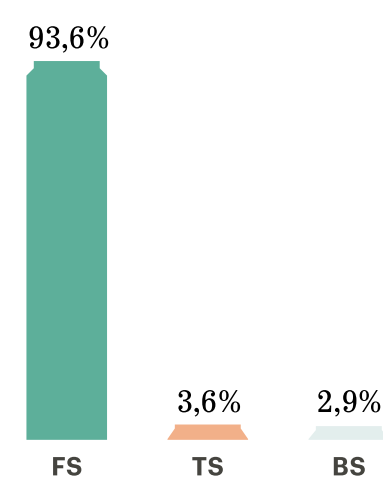
Kvantitet/sålda enheter²



Försäljningsvolym (l)



Försäljning (SEK)





Styrning och strategiska initiativ

Varje år provar var och en av våra inköpare flera tusen drycker från hela världen. Vilka drycker som tas in i Systembolagets sortiment styrs av kundefterfrågan som påverkas av bland annat säsong, högtider samt nationella och internationella trender.

Våra kunders kunskap och intresse för drycker, hållbarhet och hälsa har ökat de senaste åren. Det ställer högre krav på vårt sortiment. Vår ambition är att på ett snabbt och bra sätt anpassa sortimentet till kundernas önskemål.

VÅR INKÖPS- OCH UTVÄRDERINGSPROCESS

Systembolaget har en centraliserad och transparent inköps- och utvärderingsprocess för alkoholhaltiga produkter. Processen innefattar bland annat blindprovningar och laboratorietester, och bygger på:

- **Icke-diskriminering** – Systembolagets allmänna inköpsvillkor för inköp av drycker är lika för alla dryckesleverantörer. De tillämpas lika för alla dryckesleverantörer och ändras utifrån på förhand bestämda normer.
- **Objektivitet** – I Systembolagets sortimentsmodell är det till största delen kundefterfrågan som styr vilka artiklar som ska finnas i Systembolagets sortiment.
- **Märkesneutralitet** – Våra inköp och utvärderingar sker märkesneutralt. Ett exempel är att de offertprovningar som Systembolaget genomför i samband med inköp av alkoholdrycker sker genom blindprovning. De som provar har ingen kunskap om vilket varumärke som finns i glaset.

VÅRT SORTIMENT

Kundefterfrågan är grunden i Systembolagets sortimentsarbete. Vi följer både konsumentbeteende och dryckestrender och anpassar sortimentet löpande. I Systembolagets alla butiker ska det finnas ett sortiment som motsvarar efterfrågan i just den butiken. Sortimentets storlek är avhängigt butikens kundantal, och om en artikel saknas i en butiks sortiment kan den beställas dit. På så sätt säkras våra kunders tillgång till hela sortimentet i hela Sverige. Beställningar till butikerna ligger också till grund för analys av kommande sortiment.

Sedan slutet av 2017 har vi arbetat med att uppdatera vår sortimentsmodell. Syftet är att kunderna ska bli än mer nöjda med sortimentet, att vi ska effektivisera sortimentsarbetet i butikerna och att vi ska skapa förutsättningar för ett bättre kundmöte. En nyhet i sortimentsmodellen för i år är att vi förlänger utvärderingsperioden för nya produkter från tre till sex månader, detta för att skapa ett mer stabilt sortiment. Vi har också anpassat vår utvärderingsprocess för säsongprodukter för att se till att vi har rätt sortiment på rätt tider under året.

Systembolagets sortiment består av:

- det fasta sortimentet (FS), som innehåller cirka 2 500 artiklar,
- det tillfälliga sortimentet (TS), som innehåller cirka 2 200 artiklar, och
- beställningssortimentet (BS), som innehåller cirka 12 200 artiklar.

Vår sortimentsindelning

Systembolagets fasta sortiment står för 96 procent av vår försäljning i liter och ska tillgodose efterfrågan hos majoriteten av våra kunder. Det finns en trygghet, kontinuitet och långsiktighet i sortimentets samman-

sättning som även säkerställer dess bredd och djup. Det ska möta kundens behov oavsett preferenser gällande pris, förpackningsstorlek, ursprung, alkoholhalt eller smakprofil. Tilldelningen av sortiment till varje enskild butik sker på ett märkesneutralt sätt och baseras på kundernas efterfrågan.

Det tillfälliga sortimentet står för två procent av vår försäljning i liter och består av ett antal underkategorier. Under 2019 har vi gjort om underkategorierna för det tillfälliga sortimentet. Här är den nya kategoriseringen:

- Tillfälligt Sortiment – Exklusivt (TSE) är vårt sortiment av exklusiva produkter som tillverkas och köps in i småvolym. Produkterna har mycket begränsad tillgänglighet och håller en relativt hög prisnivå. Nya produkter lanseras flera gånger i månaden. Då kvantiteten är begränsad når sortimentet även ett begränsat antal butiker. Alla varor finns tillgängliga via beställning på systembolaget.se. De mest exklusiva varorna kan enbart beställas online.
- Tillfälligt Sortiment – Volym (TSV) är en ny kategori som inkluderar öl, vin och sprit. Kategorin täcker produkter som finns i begränsad mängd och har gott renommé och hög efterfrågan på marknaden. Här finns även mindre välkända produkter som skapar en bredd i sortimentet. Priset för en flaska vin är från 90 kronor och uppåt. För den här delen av sortimentet finns en återköpsklausul om produkten säljer över en viss volym. Klausulen innebär att kommande årgång kan köpas in av Systembolaget om producent och leverantör så önskar och om priset är rätt.
- Tillfälligt Sortiment – Säsong (TSS) består av produkter som finns tillgängliga under en begränsad tidsperiod eftersom de är kopplade till en högtid eller



en tradition. Här återfinns bland annat påsköl, glögg och snaps. Produkterna finns så länge säsongen varar.

- Tillfälligt Sortiment – Tid (TST) är en ny kategori för ölprodukter som köps in under en specifik period. Det är det enda tillfälliga sortimentet förutom TSLs där vi inte garanterar inköp av en viss volym. Leverantörerna får själva beräkna hur mycket de kommer att sälja under en specifik period.
- Tillfälligt Sortiment – Lokalt och Småskaligt (TSLs) består av produkter som tillverkas hantverksmässigt och produceras i begränsade volymer. I det lokala och småskaliga sortimentet erbjuder vi en mängd olika sorter öl, sprit och vin. Alla dryckerna är provade och beskrivna med doft och smak av Systembolagets experter. Genom det här sortimentet kan mindre producenter nå marknaden. Utöver det lokala utbudet som finns i våra butiker kan kunder även beställa cirka tusen lokala och småskaliga produkter från hela Sverige. Under 2019 lanserades till exempel 840 olika artiklar från 347 producenter. Antalet tillverkare ökade med 66 stycken, den högsta ökningen sedan sortimentet infördes.

Beställningssortimentet står för två procent av vår försäljning i liter. Dryckesleverantörerna kan lista varor som inte är inköpta till någon av Systembolagets övriga sortiment i beställningssortimentet. Varorna kan sedan beställas i våra butiker, hos ombuden och på systembolaget.se från dryckesleverantörernas lager. Beställningssortimentet gör att vi kan erbjuda våra kunder ett ännu bredare sortiment, och de artiklar som är särskilt populära kan efter utvärdering kvalificeras till det fasta sortimentet.

Om en kund söker en vara som inte finns i Systembolagets sortiment erbjuder vi även möjligheten att privatimportera den varan från utlandet.

TILLGÄNGLIGHET OCH ANSVAR

Ett tillgängligt sortiment är en förutsättning för att fortsätta imponera på våra kunder. Systembolaget har ett rikstäckande försäljningsnät med 446 butiker och cirka 490 ombud. Varje butik får en sortimentsmix som är anpassad efter vad kunderna efterfrågar i just den butiken – oavsett hur stor butiken är eller var den ligger.

I Systembolagets fysiska butiker finns mellan cirka 500 och 3 000 olika artiklar beroende på butikernas storlek. Hela vårt sortiment är dessutom tillgängligt att beställa via systembolaget.se. Där kan våra kunder beställa drycker för upphämtning hos någon av Systembolagets butiker eller ett ombud. Kunderna kan också få dryckerna hemlevererade. Hemleverans som tjänst har funnits på försök sedan 2012 och blev permanent efter beslut i riksdagen under året, se sida 30.

För att möta kundernas förväntningar på service har vi under året utökat vår kapacitet. Vi gjorde detta genom att bygga en ny varudepå i Stockholm, hitta nya arbetssätt och varuflöden samt utöka funktionaliteten i våra system. Genom vår nya varudepå flyttar vi varorna närmare kunderna och förser på sikt samtliga butiker med kundpackat från depå. Med de nya lösningarna kommer vi också att kunna öka fyllnadsgraden och använda kartonger på ett nytt sätt. Under året har vi också testat att skapa fyllnadsmaterial av överblivna kartonger.

HÅLLBARHET I SORTIMENTET

Att Systembolagets sortiment är framtaget på ett hållbart sätt har högsta prioritet för oss. Vårt mål är

att sälja drycker av god kvalitet som har producerats och levererats under goda arbetsförhållanden och med så liten påverkan på klimat och miljö som möjligt. Vi fortsätter därför att ytterligare höja och följa upp hållbarhetskrav på hela sortimentet och arbetar för att hela sortimentet ska vara spårbart (se sida 40). Vi arbetar även med att ställa om till förpackningar som är bättre ur klimatsynpunkt, se sida 36.

Här är några viktiga beståndsdelar i vårt hållbara sortiment:

1. Ekologiska varor

I vår strävan att minska Systembolagets miljöpåverkan i leverantörskedjan har vi under flera år satsat på att möta kundernas stora efterfrågan på ekologiska drycker. Idag står ekologiska produkter för 13 procent av vår försäljningsvolym. Vi är både glada och stolta över att vi tillsammans med branschen och kunderna fortsätter bidra till den positiva ekoutvecklingen.

Försäljningsandel ekologiskt	2019	2018	2017
Volym i % av total försäljning	13,3	13,0	12,6

Långt före 2020, redan 2016, nådde vi målet om att 10 procent av våra sålda volymer skulle vara ekologiska produkter. Vår nuvarande målsättning är att det ska finnas ekologiska alternativ i så många produktsegment som möjligt. 2019 hade vi ekologiska alternativ i 93 av våra totalt 178 produktsegment. Utvecklingen av antalet segment med ett ekologiskt alternativ under de senaste tre åren framgår av tabellen nedan.



Utbud ekologiskt ¹	2019	2018	2017
Antal artiklar	466	448	428
Antal segment med ekologiska artiklar	93	91	77

¹ Med utbud artiklar menar vi i det fasta sortimentet.

Det finns flera utmaningar i vår strävan att upprätthålla och utveckla ett brett ekologiskt sortiment. En utmaning är att de ekologiska alternativen inom vissa produktgrupper är starkt begränsade. Grödorna är dessutom ofta känsligare, vilket kan slå mot skördarna. Dåliga skördar under 2017 och 2018 har lett till att en del leverantörer har haft svårt att leverera de volymer som efterfrågats. Den skiftande tillgången tillsammans med en ökande global efterfrågan gör att det blir större konkurrens om de volymer som finns och den utvecklingen kommer troligen att fortsätta.

Att ställa om från konventionell till ekologisk odling tar flera år. För att göra omställningen tryggare för producenter – och i längden skapa ett bra utbud av ekologiska produkter – har vi en längre initial avtals-tid för ekologiskt och etiskt märkta produkter jämfört med konventionellt odlade drycker. Ekologiskt odlade drycker är garanterade tolv månader i våra hyllor innan någon justering av distributionen sker, att jämföra med nio månader för konventionellt odlade produkter.

2. Etiska varor

Ett sätt att förbättra arbetsvillkoren i leverantörskedjan är att öka utbudet av våra etiskt certifierade varor. På Systembolaget märker vi idag ut viner från två etiska certifieringsprogram: Fairtrade och Fair for Life. Vi har valt dessa märkningar för att de är tredjepartscertifierade, för att de bidrar till rättvis handel och för att de

garanterar en premie som ger både en ekonomiskt och en socialt ökad trygghet för människorna som arbetar på odlingarna. Fair for Life öppnar upp för certifiering i fler länder än vad Fairtrade gör, som enbart certifierar produkter i utvecklingsländer.

År 2018 hade vi 45 etiskt märkta artiklar i vårt fasta sortiment. Under 2019 har antalet etiskt märkta artiklar minskat till 42 stycken. Etiskt märkta artiklar finns i dagsläget endast inom vin och kommer från ett fåtal länder, vilket försvårar att lyfta dem extra med bibehållen märkesneutralitet. Ambitionen framåt är att öka antalet etiskt märkta artiklar genom vår satsning på att vägleda kunden till mer hållbara val.

3. Klimatsmartare förpackningar

Förpackningar står för den största delen av Systembolagets indirekta klimatpåverkan. Enligt Sustainable Brand Index (2019)¹² är förpackningar också den viktigaste frågan för Systembolaget att jobba med kopplat till hållbarhet, och något som intresserar alla kundgrupper – även de som är mindre intresserade av hållbarhet.

Under året har vi arbetat aktivt med att öka andelen lättare glasflaskor och andra typer av förpackningar med lägre klimatpåverkan, bland annat genom kravställning och dialog med leverantörerna. När vi efterfrågar produkter inom de stora volymsegmenten är ambitionen att kräva lättare glasflaskor eller PET-flaskor.

Under 2019 har vi satt ett nytt klimatmål kopplat till förpackningar: att till 2023 sänka mängden koldioxidutsläpp från våra förpackningar med 10 procent, detta i förhållande till nuvarande försäljningsvolym. De senaste åren har vi sett en ökning av koldioxidutsläpp från förpackningar, bland annat kopplat till att en

premiumiseringstrend föranlett en ökad försäljning av tunga flaskor. Målet för 2023 är ur den aspekten både ambitiöst och utmanande. För att nå målet kommer vi att fortsätta verka för övergången till lättare glasflaskor och PET, lansera fler drycker på burk samt satsa mer på pappförpackningar.

4. Mindre förpackningar och lägre alkoholhalt

Vi arbetar kontinuerligt med att bredda och fördjupa vårt erbjudande i mindre storlekar, både för flaskor och för pappförpackningar. Och det är ur ett folkhälso-perspektiv bra att kunderna kan köpa mindre dryckesförpackningar, så att de inte konsumerar mer än de hade tänkt. Under året har vi därför tagit in flera nya vinboxar på 1,5 liter – att jämföra med de större på 3 liter – som har visat sig vara populära. Vi har även efterfrågat öl i mindre förpackning från våra leverantörer.

En annan utveckling som vi ser positivt på är att kundefterfrågan hos dryckestyper med lägre alkoholhalt, som öl och cider, växer i relation till dryckestyper med högre alkoholhalt, som sprit. Det här har resulterat i att antalet artiklar med lägre alkoholhalt ökar i vårt sortiment.

5. Vårt alkoholfria sortiment

Att köpa alkoholfritt kan på många sätt beskrivas som den mest hållbara hälsovaxlingen som våra kunder kan göra. Vi ser att efterfrågan på alkoholfria drycker ökar, och vi arbetar ständigt med att utveckla det alkoholfria sortimentet och höja kvaliteten i utbudet.

ATT VÄGLEDA TILL HÅLLBARA VAL

I våra kunders köpbeslut spelar social och miljömässig hållbarhet en allt större roll. Varje dag arbetar vi på Systembolaget på olika sätt för att minska vårt klimat-



avtryck, spara på jordens resurser och bidra till social hållbarhet. Vi vill uppmuntra våra kunder till medvetna hållbara val och göra det lätt att välja hållbart.

För att det hållbara sortimentet i högre grad ska väljas och uppskattas av kunderna behöver vi göra informationen om sortimentet mer lättillgänglig och aktivt få fler att förstå varför det är bra att välja hållbart – och vad som faktiskt är hållbart. Det arbetet är alltid pågående för oss.

Ett område där vi har potential att tillsammans med våra kunder och leverantörer sänka vårt klimatavtryck är förpackningar. Under 2019 gjorde Systembolaget en Sifo-undersökning om förpackningar som visade att kunderna saknar kunskap på området. Tre av fyra visste exempelvis inte att glasflaskan är den minst klimatsmarta förpackningen för vin. Nästan hälften, 43 procent, trodde i stället att PET-flaskor var det sämsta alternativet för klimatet, vilket inte stämmer.

För att förbättra medvetenheten kring förpackningar har vi under året bedrivit butikskampanjer som kommunicerar att man faktiskt kan göra en skillnad i sitt val av dryckesförpackning, samt vilka förpackningar som är mest klimatsmarta. I vår online-butik har vi gjort det möjligt att sortera varor efter förpackningstyp och markerat de alternativ som är mest klimatsmarta för att göra det enklare för kunderna att göra hållbara val.

En annan aktuell fråga på området hållbara val är krav på innehållsförteckningar för drycker. Vi följer den diskussion som pågår inom EU gällande frågan och hoppas att den kan resultera i ett regelverk som tydliggör information om innehåll till kunderna, så att de kan vara medvetna konsumenter. Parallellt arbetar vi med att ge kunden mer och fylligare information på webben.

Nyckeltal, aktiviteter och resultat

NKI FÖR SORTIMENT OCH UTBUD

Hur väl vårt sortiment och utbud lever upp till kundernas förväntningar följs upp inom våra undersökningar för Nöjd Kund Index (NKI).

NKI per kategori inom sortiment och utbud	2019	2018	2017
Nöjd kund index (NKI), Sortiment och utbud	81,2	80,6	80,4
Rött vin	81,8	81,4	81,2
Öl	79,7	78,9	78,6
Nyheter	77,6	76,7	76,6
Ekologiskt	80,6	79,9	79,6
Etiskt	78,4	77,6	77,1

Sammantaget har vi haft en stadig ökning under de senaste åren med en ny rekordnivå på 81,2 (+0,6) för 2019. Kundernas upplevelse att sortimentet kännetecknas av hög kvalitet ökar (+0,5) och samtliga sortimentskategorier går framåt. Att de två största kategorierna fortsätter att utvecklas positivt (rött vin +0,4 och öl +0,8) är glädjande. Även kundernas inställning till nyheter i sortimentet tar fart och ökar starkt med 0,9 enheter och både det ekologiska och etiska sortimentet ökar med 0,7 respektive 0,8 enheter. Samtliga motsvarar därmed behovet.

Hållbar leverantörskedja

Därför är det här viktigt

Vi har ansvar för att minimera vår negativa påverkan och maximera vår positiva påverkan på vår omvärld, såväl ur ett miljöperspektiv som ur ett socialt perspektiv. Detta gäller hela vår verksamhet och därmed alla våra produkters leverantörskedjor.

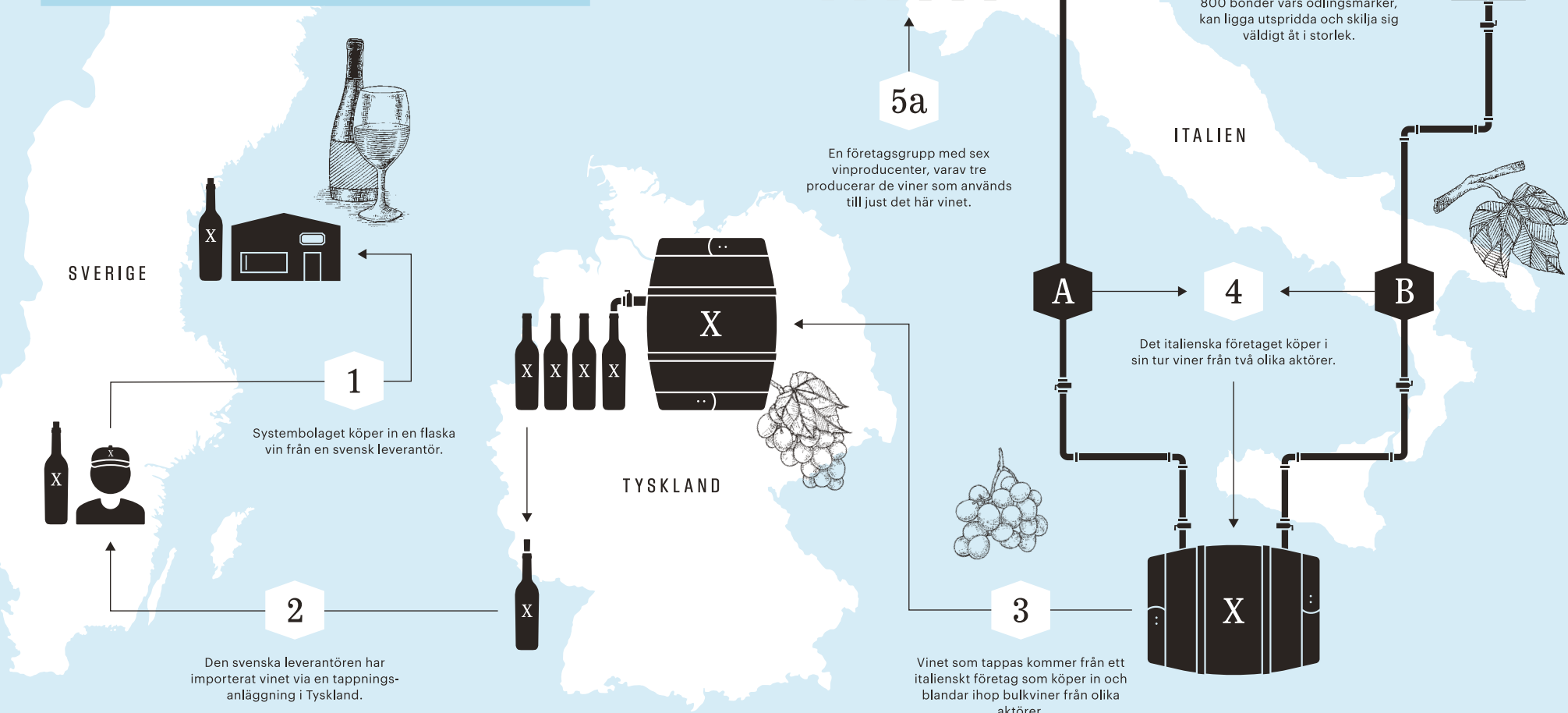
Ett viktigt underlag i vårt hållbarhetsarbete är Systembolagets årliga väsentlighetsanalys. Analysen visar att de områden som har störst positiv påverkan på hållbar utveckling är att främja mänskliga rättigheter i våra inköpsländer och goda arbetsvillkor i leverantörskedjan. Även klimatpåverkan i hela värdekedjan är ett väsentligt område. Väsentlighetsanalysen visar därmed tydligt att den direkta och indirekta påverkan som sker i leverantörskedjan är ett centralt fokusområde för Systembolaget. Vi bedriver därför ett systematiskt arbete med att utveckla, påverka och följa upp hållbarhet i leverantörskedjan på ett transparent sätt.

Systembolagets verksamhet är global och vår leverantörskedja är ibland komplex. De flesta av våra cirka 800 aktiva dryckesleverantörer, som levererar över 16 900 artiklar till vårt sortiment, har underleverantörer som i sin tur har egna underleverantörer. Kort sagt innebär det att väldigt många människor arbetar med att producera och leverera dryckerna som Systembolaget säljer. Det innebär också att vår indirekta påverkan på klimat och miljö – från odlingar, dryckesproduktion, transporter och förpackningar – är stor.



SYSTEMBOLAGETS LEVERANTÖRSKEDJA

Systembolagets verksamhet är global och vår leverantörskedja är komplex. De flesta av våra cirka 800 aktiva dryckesleverantörer har underleverantörer – och de har i sin tur egna underleverantörer. Om vi beskriver ett riktigt avancerat inköpsexempel kan det se ut så här.





Styrning och strategiska initiativ

Av ägarpolicy framgår att statliga bolag ska ligga i framkant gällande hållbarhet och arbeta aktivt för att följa internationella riktlinjer om miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, antikorruption samt affärsetik. I linje med detta ska hela Systembolagets sortiment vara spårbart. Det är en förutsättning för ett seriöst och proaktivt hållbarhetsarbete. Vi strävar efter att samtliga artiklar ska ingå i vår riskanalys, och att vi ska kunna ställa krav i vår leverantörskedja baserat på specifika risker för arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och miljörisker.

Det har blivit allt tydligare vad det innebär för ett företag att respektera de mänskliga rättigheterna. Lanseringen av FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter har spelat en avgörande roll för denna utveckling då de hjälper företagen att prioritera sina insatser. Efterlevnad av principerna är också inkluderat i Statens ägarpolicy för bolag med statligt ägande.

KRAV PÅ LEVERANTÖRER OCH PRODUCENTER

Genom att acceptera Systembolagets inkösvillkor förbinder sig våra leverantörer att uppfylla kraven i vår externa uppförandekod med tillhörande uppföljningssystem. Koden finns sedan 2012 i våra inkösvillkor och är baserad på amfori, en global, ideell organisation som arbetar för socialt ansvar inom en rad branscher och ställer krav på allt från råvaruframställning till färdig produkt.¹⁴ Uppförandekoden ska efterlevas genom principen att varje leverantör har ansvar för arbetsvillkoren hos sina respektive underleverantörer – genom hela leverantörskedjan.

Uppförandekoden ställer krav inom elva områden:

1. Fackföreningsfrihet och kollektiv förhandling
2. Ingen diskriminering
3. Ersättning
4. Arbetstid
5. Hälsa och säkerhet
6. Inget barnarbete
7. Skydd för unga arbetare
8. Anställningstrygghet
9. Inget tvångsarbete
10. Miljöskydd
11. Affärsetik





Koden grundas bland annat på följande internationella överenskommelser om arbetsvillkor och mänskliga rättigheter:

- FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna.
- FN:s konvention om barnets rättigheter.
- FN:s konvention om avskaffandet av all slags diskriminering mot kvinnor.
- ILO:s (International Labour Organization) konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet.
- FN:s Global Compact.
- OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

FÖRTYDLIGADE KRAV

Under 2018 gjorde vi två förtydliganden i inköpsvillkoren: ett förtydligande kring involvering av fackföreningar i uppföljningsarbetet samt ett förtydligande kring fördjupningsanalyser kopplade till mänskliga rättigheter. 2019 uppdaterades Systembolagets inköpsvillkor med ökade krav på hållbarhet. Då förtydligades kraven i uppförandekoden avseende de delar som berör miljöområdet – exempelvis klimat, biologisk mångfald, energi, resurser, avfallshantering och kemikalieanvändning. Planen är att stegvis under 2020 tillämpa och implementera denna del av uppförandekoden i samarbete med leverantörerna, bland annat genom skriftliga förtydliganden och vägledningar, utbildningar och enkäter samt genom kommunikation och dialog med producenter och odlare.

SPÅRBARHET

Sedan 2014 har Systembolaget haft en systematisk uppföljning av hur vår externa uppförandekod efterlevs i leverantörskedjan. Med cirka 800 leverantörer och flera tusen produkter har det varit nödvändigt att prioritera våra insatser. Under 2019 lanserade vi därför en ny digital hållbarhetsplattform samt diverse verktyg och metoder för kartläggning och uppföljning av

våra hållbarhetskrav i leverantörskedjan. Den digitala plattformen möjliggör bättre och bredare spårbarhet och är dessutom ett bättre verktyg för uppföljning för samtliga parter – leverantörerna, producenterna och farmarna som är involverade i en leverantörskedja. Plattformen har gjort det möjligt att under 2019 kartlägga cirka 2 600 produkter, det vill säga hela vårt fasta sortiment, i stället för som tidigare omkring 500 produkter. Tillsammans står dessa 2 600 produkter för cirka 95 procent av vår totala omsättning. Under 2020 är målet att använda hållbarhetsplattformen för att riskbedöma varje enskild befintlig produkt i det fasta sortimentet och dessutom löpande inkludera samtliga produkter som lanseras under året.

RISKANALYS – DUE DILIGENCE

Vi tror att vi kan påverka mest där vi är en stor inköpare. Det är därför fortsatt på vårt fasta sortiment, oavsett ursprungsland, som vi kommer att rikta in våra systematiska uppföljningsaktiviteter från 2020 och framåt. Samtliga sortiment omfattas dock av vår externa uppförandekod och våra inköpsvillkor. Detta innebär att samtliga artiklar efter hand ska kartläggas i vår hållbarhetsplattform.

Samtliga artiklar – oavsett försäljningsvolym, ursprung eller sortiment – omfattas också av vår incidenthanteringsprocess, som adresserar potentiella brister som framkommer bakom produkter som vi inte har systematisk proaktiv uppföljning på.

Uppdaterad riskbedömning

Under 2019 uppdaterade vi vår övergripande riskbedömning genom att upphandla och utveckla en mer omfattande risklandsanalys från Verisk MapleCroft. Denna risklandsanalys baseras på fler indikatorer än tidigare inom ESG (environment, social, and gover-

nance). Resultatet av den bredare analysen visar att det finns hållbarhetsrisker i samtliga ursprungsländer – och att skillnaden mellan traditionella riskländer och länder med mindre risk minskat. Vissa ursprungsländer har mycket låg social risk men desto högre miljörisker, medan andra länder har den motsatta risksituationen. Detta innebär att vi framåt måste arbeta bredare med uppföljning och fokusera på fler länder än tidigare. Det har också inneburit att vi valt att se på risker som kopplade till specifika indikatorer snarare än till specifika länder. Genom dessa indikatorer kan vi fånga upp risker som är relevanta för vår industri och jordbrukssektorn. Detta innefattar även risker som tas upp i vår uppförandekod samt ingår i vår Human Rights Due Diligence-analys (HRDD) – det vill säga den analys av de mänskliga rättigheter som vår verksamhet påverkar ur ett globalt perspektiv.



MEST KRITISKA RISKER	KRITISKA RISKER	MINDRE KRITISKA RISKER
Modernt slaveri och exploatering av migrantarbetare, i synnerhet i jordbruksproduktion i gränsområden (till exempel Sydeuropa och Kalifornien)	Otillåten övertid	Bristande skolgång för anställdas barn, i synnerhet barn till säsong- och migrantarbetare
Bristande organisationsfrihet och inskränkt rätt till kollektivförhandlingar, både generellt och i synnerhet vid informellt arbete, säsongarbete och migrantarbete	Osäkra anställningsförhållanden på grund av informellt arbete, säsongarbete och migrantarbete, ibland via mellanhänder/agenter/rekryterare, i synnerhet vid skörd av jordbruksprodukter	Arbetslöshet på grund av automatisering, i synnerhet hos kvinnor och bland afrikanska migrantarbetare i Sydeuropa
Diskriminering på grund av ras, etniskt ursprung, nationalitet, kön, socialt ursprung, politisk tillhörighet eller andra egenskaper, samt trakasserier av lågutbildad/utsatt arbetskraft	Bristande bostadsstandard, i synnerhet i Sydafrika	
Användning av bekämpningsmedel/kemikalier och bristande personlig skyddsutrustning, i synnerhet vid skörd av jordbruksprodukter	Markfrågor i jordbruksproduktion	

MEST KRITISKA RISKER	KRITISKA RISKER	MINDRE KRITISKA RISKER
Andra arbetsrelaterade hälso- och säkerhetsrisker, såsom skador, fysisk smärta, cancer på grund av UV-exponering, hörselskador etc		
Avsaknad av levnadslön/otillräckliga löner, inklusive bonus i form av vin som potentiellt kan leda till alkoholmissbruk		
Användning av övervåld av säkerhetspersonal som skyddar mark och/eller anläggningar		
Barnarbete		
Vattenförbrukning och dess inverkan på lokala samhällen, i synnerhet i områden med vattenbrist		
Våld och övergrepp, i synnerhet mot kvinnor och barn i anställdas familjer på grund av alkoholkonsumtion/missbruk		

HRDD-analysen kommer också att vara en del i den fortsatta utvecklingen av vårt hållbarhetsarbete i leverantörskedjan. Sammanställningen över de huvudsakliga riskerna för kränkningar kommer att utgöra ett stöd i de olika forum och nätverk som vi avser delta i.

HRDD-analysen har dessutom utgjort en viktig del i arbetet med Systembolagets strategiska plan 2020-2023, och den strategiska förflyttning som är kopplad till mänskliga rättigheter i leverantörskedjan.



CERTIFIERINGAR

För att ta tillvara på och förstärka det regionala och lokala hållbarhetsarbete som sker inom framställning av vin, sprit och öl i olika länder genomfördes 2019 en omfattande kartläggning av olika hållbarhetsinitiativ. Syftet var att göra en kvalitativ bedömning av olika märkningar och certifikat, samt att utvärdera hur den kunskapen på bästa sätt kan förstärka Systembolagets arbete och kommunikation kring hållbarhet i sortimentet. Resultatet av kartläggningen kommer att användas till en övergripande bedömning av hållbarhetsrisker, men även användas vid riktade regionala offertförfrågningar samt som en del av produktinformationen i kommunikation med kund. Vår nya digitala hållbarhetsplattform möjliggör dessutom kartläggningen av fler initiativ och certifieringar än tidigare, vilket kommer att underlätta vår riskbedömning på producent- och produktnivå.

UTBILDNINGAR

Under 2019 har vi fortsatt fokuserat på utbildningsinsatser riktade till producenter genomförda av amfori. Under året genomförde 36 av Systembolagets leverantörers producenter totalt 132 utbildningar (moduler) i Argentina, Chile, Italien, Mexiko och Sydafrika. Störst deltagarengagemang har uppnåtts i Sydafrika följt av Italien.

UPPFÖLJNING

En viktig del av uppföljningen av att uppförandekoden efterlevs är våra revisioner. Dessa oberoende tredjepartsgranskningar görs på plats hos producenterna eller på de farmar där råvarorna till drycken odlas. En årlig revisionsplan upprättas utifrån vår riskbedömning.

När kraven i vår uppförandekod inte efterlevs

För producenter som genomgår revision för första gången är det relativt vanligt att någon avvikelse från

uppförandekoden eller inköpsvillkoren identifieras. Systembolagets process för uppföljning ser då ut så här:

Efter att en rapport har tagits fram och publicerats av en tredjepartsrevisor kallar vi vår svenska leverantör, alltså den som köper in från producenten i fråga, till ett uppföljningsmöte där revisionsrapportens avvikelser går igenom.

Producenten ska sedan, via vår svenska leverantör, ta fram en åtgärdsplan inom 60 dagar. Systembolaget har därefter kontinuerlig dialog med den svenska leverantören och bistår med kunskap och information för att säkerställa att åtgärdsplanen har kommit producenten till handa. Nästa steg är en omrevision som genomförs senast ett år efter den första revisionen.

Om en leverantör bryter mot Systembolagets krav har vi rätt att säga upp avtalet med dem. Men Systembolagets mål är att bidra till förbättring. Vi avslutar därför mycket sällan en affärsrelation så länge vi ser resultat i förbättringsarbetet och så länge producenten låter sig revideras.

I reglerna kring Systembolagets revisionsprocess finns dock begreppet Zero Tolerance, nolltollerans. En Zero Tolerance-avvikelse är en avvikelse som anses oacceptabel och klassas som ett väsentligt avtalsbrott. En producent som är ansvarig för en sådan avvikelse kommer inte att accepteras som producent till någon artikel i Systembolagets sortiment, förrän dess att avvikelsen permanent har åtgärdats.

VÅRT ARBETE MED INCIDENTER

Det händer att Systembolaget nås av rapporter om missförhållanden hos producenter som inte befinner sig i en revisionsprocess. Då startar vi en incident-

hanteringsprocess. Detta kan även hända hos producenten som är i processen att revideras, eftersom en revision bara är en ögonblicksbild. Vår incidenthanteringsprocess för rapporterade händelser utförs i nära dialog med våra svenska leverantörer. Systembolaget följer upp rapporterade incidenter var de än sker i världen.

SAMVERKAN

Nordiska alkoholmonopolen

Systembolaget samverkar med övriga nordiska monopol inom NAM, The Nordic Alcohol Retail Monopolies, i frågor som rör social respektive miljömässig hållbarhet. Vi har alla samma uppförandekod och delar erfarenheter med varandra i frågor som rör riskanalyser, uppföljningsarbete, utbildningsinsatser och eget lärande. Genom att verka tillsammans i olika frågor ökar vi våra möjligheter att påverka villkoren i våra olika leverantörskedjor.

Under 2019 har både gruppen för socialt ansvarstagande och miljögruppen haft regelbundna avstämningar och fysiska möten. Gruppen för socialt ansvarstagande har bland annat haft gemensamma möten med amfori kring utbildningsinsatser för aktörer i vår bransch. I miljögruppen har en gemensam fältresa till Österrike genomförts på temat certifiering av hållbar vinproduktion samt ekologisk och biodynamisk odling. Fokus för 2019 har varit att samla information om praxis kring energi- och klimatpåverkan i produktionsledet, samt det sedan tidigare påbörjade arbetet med att ta fram förpackningar med lägre klimatpåverkan.

Tillsammans med övriga nordiska alkoholmonopol upphandlade vi under 2019 en fördjupad riskrapport som kommer att ligga till grund för den fortsatta riskbedömningen av sockerrörsbaserade produkter.



Riskrapporten presenterades i september på ett seminarium i Helsingfors dit de nordiska alkoholmonopolen bjöd in importörer, producenter samt olika industri-specifika organisationer. Fokus låg på sockerrörsodling kopplat till romindustrin och dess påverkan på arbetsvillkor och hälsa.

amfori

Systembolaget har under våren 2019 intensifierat sitt engagemang i amfori (tidigare benämnt BSCI, Business Social Compliance Initiative, se sida 151). Tillsammans med de övriga nordiska monopolen har vi initierat en djupare och mer regelbunden dialog med fokus på specifika hållbarhetsutmaningar och aktiviteter som rör vår bransch. Dessutom ska representanter från Systembolagets enhet för hållbar leverantörskedja delta i ett antal arbetsgrupps som under kommande år ska arbeta för att stärka amfori arbete.

Systembolaget är representerat i följande grupper:

- Member Advisory Council.
- Audit Integrity Programme.
- amfori System Project Group.
- Social Issues in the Food Industry Project Group.
- Sustainable Wine Program.

Under General Assembly i Bryssel i juni valdes också Sara Norell Murberger, Systembolagets avdelningsdirektör för Sortiment, Inköp och Varuförsörjning, in i amforis styrelse.

Fortsatt samarbete med IUF

Tillsammans med SPF Unionen (Systembolagets lokala fackklubb) och Unionen signerade Systembolaget 2017 ett globalt Memorandum of Understanding (MoU) med den internationella fackliga organisationen IUF (The International Union of Food, Agricultural, Hotel, Res-

taurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Associations). Syftet är att samverka med fackliga organisationer för att förbättra arbetsvillkoren för alkoholindustrin. Samarbetet ger lokala fackföreningar möjligheten att förmedla information om missförhållanden direkt från arbetstagare i leverantörskedjan. I praktiken innebär samarbetet att de lokala fackföreningarna kan rapportera in potentiella incidenter till IUF som sedan eskalerar dessa till Systembolaget, SPF Unionen och Unionen. På så sätt fungerar IUF som en länk mellan Systembolaget och mängder av lokala fackföreningar.

Under 2018 identifierade de ovan nämnda parterna ett tydligt behov av att informera lokala fackföreningar om hur de kan använda den här kanalen. Dessutom såg vi utmaningar i att skapa lokalt förtroende för processen och att få alla aktörer att kommunicera med varandra inom samarbetet. Under 2019 har parterna i samarbetet därför aktivt arbetat med att öka de lokala fackförbundens kunskap om överenskommelsen samt med att informera andra parter om arbetet. Det har därför arrangerats utbildningstillfällen för fackförbunden, dialogmöte med leverantörer samt ett separat dialogmöte med producenter. Bland annat arrangerades en workshop med de största och mest relevanta fackförbunden där den slutgiltiga rapporteringsprocessen presenterades och där fackförbunden fick möjlighet att beskriva vilka behov de upplevde att de hade. Det största behovet var att utbilda lokala fackliga representanter i arbetet, och under året arrangerades därför tre sådana utbildningar kring processen.

Systembolaget arrangerade även en leverantörsträff specifikt för leverantörer som handlar med Sydafrika. Syftet var att informera leverantörerna om samarbetet med IUF och få deras feedback. Leverantörerna belyste vikten av att producenterna måste involveras i arbetet.

Med anledning av den återkopplingen från fackförbund och leverantörer arrangerades därför ett producentmöte i Sydafrika där cirka 80 producentrepresentanter närvarade. Producenterna uppskattade försöket att skapa en process för incidenter samt transparensen kring arbetet.

Global Deal

Under 2018 anslöt vi oss till Global Deal. Det är ett initiativ som vill förbättra dialogen mellan arbetsmarknadens parter och länders regeringar i syfte att förbättra anställningsvillkor och produktivitet. Systembolaget ser att Global Deal fyller en viktig roll för att föra samman intressenter, både i Sverige och internationellt.

Stronger Together

År 2018 gick Systembolaget med i Stronger Together-initiativet i Sydafrika, vilket arbetar för att förhindra modernt slaveri inom jordbrukssektorn där. Under 2019 har initiativet fortsatt arbetet med utbildningar samt utökat sin verksamhet till att innefatta fler jordbruksprodukter.

Stronger Together har nu också utvecklat ett program för USA där Systembolaget kommer att engagera sig. Det amerikanska programmet fokuserar på ansvarsfull rekrytering. Stronger Together USA kommer att organisera rundabordssamtal, ta fram verktyglådor och utbildningar för amerikanska producenter. Systembolagets ambition är att detta ska bidra till att öka medvetenheten om dessa frågor i våra leverantörskedjor.

Dryckesbranschens Klimatinitiativ

Dryckesbranschens Klimatinitiativ startades 2017 av Systembolaget, Sprit & Vinleverantörsföreningen (SVL) och Sveriges Bryggerier för att tillsammans se hur vi kan göra något bra för klimatet. Genom att mäta våra koldi-



oxidavtryck, sätta individuella och gemensamma mål samt förbättra och dela goda exempel är ambitionen att deltagarna i initiativet ska bli klimatneutrala till 2045. Målet är också att vara ett föredöme för andra branscher och nå initiativets vision om "En dryckesbransch utan klimatpåverkan, där varje droppe räknas." Alla leverantörer i dryckesbranschen är välkomna att gå med i initiativet.

Initiativets deltagare har under 2019 rapporterat i ett gemensamt verktyg för att kunna mäta, följa upp och målsätta sin klimatpåverkan. 42 leverantörer deltog i rapporteringen vilket motsvarade 74,3 procent av den sålda volymen i Systembolagets fasta sortiment. Under hösten genomfördes en workshop om Klimatinitiativets målsättningar, baserat på Green House Gas Protocol¹⁵, där man enades om följande;

- Scope 1: Fossilfri 2030
- Scope 2: 100 procent förnyelsebar energi 2030
- Scope 3: Ta fram en konsekvensanalys utifrån 2019 års klimatrapporering för att kunna sätta konkreta mål under 2020.

På årets VD-dag genomfördes bland annat en workshop om Klimatinitiativets väg framåt. Den resulterade i två fokusområden: förpackningar och transporter.

Ethical Trade Initiative (ETI) Sverige

ETI är en plattform för samverkan bestående av företag, fackförbund och civilsamhällesorganisationer som gemensamt vill adressera utmaningar i globala leverantörskedjor. Sedan tidigare finns ETI i Danmark, Norge och England. Under våren 2019 tillfrågades Systembolaget om att ingå i en arbetsgrupp för att starta ett svenskt ETI. Under året har vi tagit fram ett förslag på syfte och organisation. Beslut om att bilda ett ETI Sverige togs i december 2019.

Det finns många nätverk som försöker adressera dessa utmaningar men ETI Sverige särskiljer sig genom att samla olika typer av aktörer. Det gör ETI Sverige till ett intressant forum att medverka i för att stärka Systembolagets arbete för en hållbar leverantörskedja.

Oxfam

Under hösten 2019 påbörjades ett arbete med en HRIA (Human Right Impact Assessment) med hjälp av Oxfam. Första steget var att genomföra ett antal intervjuer med personer med olika funktioner på Systembolaget. Därefter utredde vi frågan om våra inköps påverkan på mänskliga rättigheter i Italien tillsammans med ett antal leverantörer. Analysen förväntas vara klar under 2020 och resultatet kommer att ligga till grund för vårt fortsatta arbete för en hållbar leverantörskedja och hållbara inköp.

HÅLLBARA INKÖP

En viktig aspekt i Systembolagets strategiska arbete är att säkerställa att vår egen affärsmodell inte bidrar till ökade risker kopplade till arbetsförhållanden och korruption/etik, samt att vi inte orsakar större påverkan på miljö och klimat än nödvändigt. Under 2019 har vi börjat analysera detta utifrån olika dryckeskategorier (öl, vin och sprit) samt påbörjat en övergripande analys av vår inköpsprocess utifrån ett hållbarhetsperspektiv.

Några exempel på aktiviteter som planeras för 2020 är:

- en nulägesanalys av vår inköpsprocess ur ett hållbarhetsperspektiv.
- fördjupa våra insikter kring korruptionsrisker i inköpsländer och ta fram en handlingsplan för hur dessa risker ska kunna hanteras.
- analysera vad en hållbar och bärkraftig affär innebär för kostnader för olika produkter och regioner.

- utveckla anpassade åtgärdsplaner för hållbara inköp för olika länder/regioner/produktkategorier.

Sedan 2017 har en hållbarhetskontroll innan lansering ägt rum för samtliga nya artiklar från riskländer i vårt fasta sortiment. Under 2019 omfattade det totalt 158 artiklar. Fyra artiklar uppfyllde inte kraven och accepterades således inte att ingå i det fasta sortiment.

Nyckeltal, resultat och aktiviteter

LEVERANTÖRERNAS HÅLLBARHETSMOGNAD

Sedan 2017 har Systembolaget systematiskt följt upp leverantörernas hållbarhetsmognad genom självskattning i form av en enkätundersökning. Denna riktas till samtliga leverantörer bakom produkter i vårt fasta sortiment och en 100-procentig svarsfrekvens krävs.

Tabellen nedan visar att samtliga leverantörer bakom de produkter som säljs i vårt fasta sortiment visar en tydlig förståelse för sitt ansvar i leverantörsledet samt arbetar proaktivt och systematiskt med sina respektive producenter.



KPI:er	2019 (FS)	2018 (FS)	2017 (risk)
"Förståelse och ansvar":			
Andelen (%) leverantörer som besvarar frågeformulär med nulägesanalys inom utsatt tid	93,0	100,0	-
"Proaktivitet och systematik":			
Andelen (%) leverantörer som genomfört en riskanalys av sin leverantörskedja	58,0	56,5	63,3
Andelen (%) leverantörer som har riktlinjer eller en process på plats för att regelbundet utvärdera socialt ansvarstagande i sin leverantörskedja	53,0	47,9	60,0

2018 redovisades en total av undersökningar som utfördes under slutet av 2017 för leverantörer i FS från riskländer samt under 2018 för resterande leverantörer i FS.

2019 utfördes analysen på samtliga leverantörer i Fast Sortiment. 93 procent besvarade enkäten inom utsatt tid, vilket är under målnivån på 100 procent. Vi fick dock in svar från samtliga innan årets slut. Andelen leverantörer som genomfört en riskanalys av sin leverantörskedja har ökat jämfört med 2018, men ändå nås inte målet för 2019 på 75 procent. Samma utveckling ser vi på andelen leverantörer som har riktlinjer eller en process på plats för att regelbundet utvärdera socialt ansvarstagande i sin leverantörskedja, där ökningen är markant, men inte heller där nås målet på 75 procent. Tack vare pågående implementering av Systembolagets hållbarhetsplattform ser vi ändå det som högst sannolikt att målet 100 procent kommer att nås under 2020 och kommande år. Detta eftersom samtliga artiklar i Fast Sortiment ingår i den systematiska uppföljning som initieras av Systembolaget genom hållbarhetsplattformen. Uppföljningen

har tidigare endast berört leverantörer vars produkter kommit från tidigare identifierade så kallade riskländer.

I arbetet framåt spelar leverantörernas förståelse och ansvar för att efterleva hållbarhetskraven i våra inköpsvillkor en central roll. Leverantörerna ska också kunna visa på ett systematiskt arbete med detta. Målen ingår i den hållbarhetsstrategi som tagits fram under 2019. I den nya strategin har målformuleringar för 2030 och delmål för 2023 specificerats och beslutats om.

PRODUCENTBESÖK

Under 2019 utfördes totalt 31 producentbesök i Italien, samtliga vars urval härrör från 2018. Anledningen att inga fler producentbesök har genomförts i övriga ursprung är att Systembolaget under 2019 fokuserat på implementeringen av hållbarhetsplattformen och i samband med detta fortsatt utvecklat uppföljningsprocesser som lanseras 2020. Ytterligare cirka 35 producentbesök har genomförts 2019 i USA, samt cirka fem stycken i Österrike med syfte att utveckla uppföljningsverktyget. Dessa producentbesök rapporteras inte eftersom de inte formellt följt samma struktur som de som rapporterats under de senaste fyra åren.

Över den fyraårsperiod som producentbesök förekommit har totalt 193 besök utförts.

RESULTAT FRÅN REVISIONERNA

Med det här nyckeltalet mäter vi utfallet av revisionerna och jämför ursprungsrevisionens resultat med omrevisionens resultat ett år senare. På så sätt ser vi om producenterna har förbättrat sina arbetsvillkor och om de kontinuerligt arbetar med att säkra mänskliga rättigheter i sin leverantörskedja. Under 2019 har vi genomfört cirka 70 tredjepartsrevisioner enligt amfori 2.0.

Av de producenter och farmer som reviderats under 2019 var 11 procent nya för att revideras av Systembolaget. Av de som tidigare reviderats (Full eller Follow up enligt amforis standard metod) noterades att 21 procent har förbättrats, 19 procent är oförändrade och 60 procent har uppnått full uppfyllelse av uppförandekoden vid revisionstillfället.

I sammanställningen av resultaten från genomförda revisioner skiljer vi på signifikanta respektive mindre kritiska avvikelser. Gränsdragningen görs baserat på amforis regelverk.

Baserat på uppförandekod amfori 2.0	2019	2018	2017
Antal leverantörer som deltagit i utvärdering gällande sociala villkor	71	85	186
Antal leverantörer med signifikant negativ påverkan på sociala villkor	23	54	136
Antal leverantörer med mindre kritisk negativ påverkan på sociala villkor	69	79	182
Antal identifierade signifikanta avvikelser gällande sociala villkor i leverantörskedjan	26,0	67,0	317,5
Antal identifierade mindre kritiska negativa avvikelser gällande sociala villkor i leverantörskedjan	354,5	472,0	1 827,5

Med leverantörer som utvärderas menar vi producenter och underleverantörer.



Utfallet av normala avvikelser i revisionsprogrammet 2019 jämfört med 2015 har gått från i snitt 14,4 till 5,0. Detta visar på stor förbättring överlag och att producenterna fortsatt arbetar aktivt med frågorna.

De områden som utmärker sig positivt sett till detaljnivå är förbättrad arbetshälsa och anställdas involvering.

Antalet kritiska avvikelser som uppmärksammats vid en revision har sedan 2015 gått från 3,9 i snitt till 0,4. Trenden har över de fyra senaste åren varit kraftigt sjunkande. Trots att antalet revisioner 2019 varit lägre än föregående år påvisar denna utveckling en tydlig förbättringstrend. Den positiva utvecklingen framgår också av att vi inte hade några Zero Tolerance-avvikelser under 2019.

De områden som utmärker sig positivt sett till detaljnivå är rätten till skäligen ersättning, diskriminering och att det inte varit något nedslag på rätten att bilda förening. Störst mängd nedslag ser vi fortfarande i arbetstid samt arbetshälsa och säkerhet. Nedslagen i arbetstid beror till största delen på den utmaning som den begränsade skördeperioden utgör.

Incidenter

Under 2019 har fem incidenter hanterats. Av de incidenter som inkom 2018 återstod tre stycken för fortsatt uppföljning under 2019 då de inte kunde anses helt uppklarade ännu. Utöver detta har en incident öppnats igen från 2018 då ny information inkom, detta ärende kunde dock stängas inom kort då det visade sig vara falskt alarm.

Hållbar egen verksamhet

Därför är det här viktigt

Som ett stort företag påverkar vi vår omvärld, och det är viktigt att vi gör allt vi kan för att minimera vår negativa påverkan och maximera vår positiva påverkan på omvärlden. En del av vår miljöpåverkan ligger i etablering, förvaltning och drift av våra 446 butiker, depåer, kontor och övrig verksamhet. Miljöpåverkan uppstår främst genom olika materialflöden till och från verksamheten (bland annat byggmaterial, inredning, emballage, IT och kläder), klimatpåverkan från dryckestransporter till och från depåer, butiker och ombud, energianvändning i driften samt tjänsteresor.

Styrning och strategiska initiativ

Systembolags hållbarhetsarbete utgår från de globala målen. Flera av målen kopplar direkt till vår egen verksamhet, bland annat att bekämpa klimatförändringar och att verka för en hållbar konsumtion och produktion. Under 2019 har en ny hållbarhetsstrategi tagits fram och hållbarhet i den egna verksamheten får tydligare och ambitiösare mål inom exempelvis transporter, inköp och cirkulära material.

Alla butiker har varje månad butiksmöten, och under 2019 har hållbarhet stått på agendan vid samtliga

butiksmöten. Syftet har varit att öka kunskapen om vår breda hållbarhetsagenda samt att öka tryggheten och kompetensen kring hur man i sin roll kan bidra till hållbarhetsarbetet.

ENERGI OCH TRANSPORTER

Ett strategiskt klimatmål är att koldioxidutsläppen ska vara noll år 2023 för el, köldmedier och leasade tjänstebilar, det vill säga för den del vi helt och hållet styr över själva. För att uppnå detta genomför vi olika energibesparande åtgärder som att byta till LED-belysning i befintlig armatur. Vi har också tagit bort nattbelysningen i butikerna och ställer krav på grön el till våra butiker, lager och kontor.

Fram till 2023 kommer vi successivt att gå över helt till fossilfria egna bilar. Under 2019 skärptes därför våra riktlinjer gällande leasade bilar i syfte att undvika att vi leasar bilar med höga koldioxidutsläpp. Vi fortsätter även att följa utvecklingen inom bilindustrin och utbyggnaden av infrastrukturen för att kunna ta de steg vi kan mot en minskad klimatpåverkan. Det kan gälla möjligheter till fler laddstationer för elbilar, ökad produktion och tillgänglighet av miljövänligare bränsle eller i vilken takt nya och mer miljövänliga bilmodeller utvecklas.

Vi har sedan tidigare målet att alla dryckestransporter till och från Systembolaget ska vara fossilfria år 2030. Transporterna sker idag i två huvudsakliga flöden; det större flödet är direktpåfyllnad i butikerna och sköts av våra dryckesleverantörer via ett antal distributörer och deras lager. Ett betydligt mindre flöde är det vi upphandlar själva för att distribuera kundbeställningar till butik, ombud och hem till kunder. Dessa transporter sker via våra egna varudepåer och ska vara fossilfria redan år 2023.



Majoriteten av dryckestransporterna sker idag med lastbil. Eldrivna tåg är dock den typ av landtransport som orsakar i särklass minst utsläpp av växthusgaser. Tåglösningar kräver dock en annan logistik, och den positiva effekten är större ju längre sträckorna är. Vi är dessutom medvetna om att distributörerna, när det gäller att välja transport med tåg, i vissa fall har problem med våra ledtider. För att kunna använda oss av alternativa transportlösningar såsom tåg pågår därför ett fortsatt arbete med att se över våra befintliga ledtider.

Som ett led i arbetet att effektivisera våra transporter så kommer vi att förbättra vårt IT-stöd för denna del av verksamheten. Ett stärkt IT-stöd kan skapa bättre spårbarhet, och möjliggör bättre analyser och mätningar kopplade till våra transporter och dess klimatpåverkan. För att nå helt fossilfria dryckestransporter är vi dock beroende av teknikutvecklingen och utvecklingen av drivmedel – samt att regelverken kring godstransporter ses över för att driva på en omställning inom transportbranschen. Systembolaget har med sin unika position en viktig roll att fylla genom att vara pådrivande och uppmuntra till fler fossilfria transportlösningar. Vi har också ett ansvar att genom effektiv logistik minska den totala mängden transporter. Detta är ett viktigt samarbetsområde med våra underleverantörer av transporter – och vi samverkar även inom branschen genom Dryckesbranschens klimatinitiativ.

MINSKNING AV PLASTPÅSAR

Systembolaget har som målsättning att minska vår försäljning av plastpåsar med 50 procent till 2020, jämfört med utfallet för år 2016. Det finns ett stort engagemang i hela butikskedjan för att jobba mot det här målet. Kunder uppmuntras exempelvis till att använda tomkartonger och att inte köpa fler påsar än nödvändigt.

Från den 1 september 2019 höjde vi priset på plastpåsar med 1 krona för att öka förändringstakten, men vi vet att det krävs mer än så för att nå målet. Under 2019 har vi därför testat att flytta plastpåsen bakom disk – med väldigt goda resultat. I en butik minskade försäljningen av plastpåsar under en testperiod med 48 procent och totalt under helåret med 38 procent och vi går nu vidare med ett utökat test för att se om förändringen kan genomföras i fler butiker.

Vi har kommit en bit på vägen mot målet: 2019 sålde vi sex miljoner färre plastpåsar jämfört med året innan. Den sammanlagda försäljningsminskningen av plastpåsar sedan 2016 är 15 procent. Med de goda resultaten från testet under 2019 och andra kommande åtgärder rörande alternativ till plastpåsen, i kombination med den kommande skattehöjningen, bedömer vi att det kommer vara möjligt att nå vår målsättning.

Nyckeltal, resultat och aktiviteter

KOLDIOXIDUTSLÄPP FRÅN VÅR EGEN VERKSAMHET

Vi har ett strategiskt nyckeltal gällande koldioxidutsläpp från vår egen verksamhet som innefattar direkta koldioxidutsläpp från företagets leasade bilar samt beräknade indirekta koldioxidutsläpp från verksamhetens elförbrukning och köldmedier.

Utsläpp av total ton koldioxid-utsläpp från egen verksamhet

	2019	2018	2017
Elförbrukning	1 471	2 196	3 236
Köldmedier ¹	0	0	0
Resor med leasade bilar	376	395	347
Totalt. koldioxidutsläpp, ton	1 847	2 591	3 583
Minskning/ökning ton CO ₂ e jmf med föregående år	- 744		

Basår för vårt nya klimatmål är 2016

¹ Redovisas med ett års eftersläpning

Ovanstående klimatpåverkan rapporteras även som en del av vår uppföljning av scope 1 och scope 2 baserat på GHG-protokollet¹⁵, läs mer på sida 134.

Koldioxidutsläppen från vår egen verksamhet som ingår i vårt strategiska nyckeltal, och redovisas i tabellen ovan, minskade med 29 procent under 2019. Tack vare de effektiviseringsåtgärder vi har kommit igång med minskade utsläppen från vår elförbrukning under året. Det lägre utsläppet förklaras även av att vi har fortsatt verifiera fler butiker där grön el används, vilket gjort att vi kan redovisa ett mer rättvisande resultat än tidigare. Under 2020 kommer vi att fortsätta kartlägga vilka energikällor som används i våra lokaler, och verka för klimatsmarta alternativ i fler butiker för att få ner energianvändningen i alla lokaler där vi driver verksamhet. Vi fortsätter med både dessa och nya aktiviteter för att nå vårt mål att ha noll utsläpp från vår egen verksamhet till år 2023.

På grund av vår rapporteringscykel för köldmedier redovisar vi detta med ett års eftersläpning, och har för denna rapporteringsperiod sju anmälningspliktiga



anläggningar. Dessa är vårt huvudkontor, vårt utbildnings- och konferenscenter på Skarpö samt fem butiker. Under 2018 hade vi inte några läckage från köldmedier och det förekom inte några utsläpp från dessa anläggningar.

Utsläppen från resor med företagets leasade bilar minskade med fem ton koldioxidekvivalenter mellan 2018 och 2019. Under 2019 har vi upphandlat en ny samarbetspartner för våra leasingbilar, för att öka möjligheterna till att vi når vårt mål att hela vår fordonsflotta ska bli fossilfri.

Etik och antikorruption

Därför är det här viktigt

Systembolaget måste agera på ett sätt som är förenligt med EU-rättsliga regler för statliga handelsmonopol, och vi vill vara transparenta gentemot våra kunder, ägare och leverantörer. I korthet innebär det att vi både vid inköp och försäljning av alkoholhaltiga drycker agerar opartiskt, likabehandlande och märkesneutralt i enlighet med gällande lagstiftning. Att agera transparent och likabehandlande är krav som ställs på oss på grund av vår särskilda roll och vår ensamrätt. Att agera etiskt och arbeta mot korruption är dessutom avgörande för att skapa och bibehålla stolthet hos våra kunder.

Styrning och strategiska initiativ

Systembolaget arbetar engagerat och strukturerat för att upprätthålla god etik och motarbeta korruption i hela värdekedjan. Vårt arbete med att förhindra regelbrott och oetisk påverkan styrs av fastslagna processer för riskbedömning – och vår nolltolerans mot mutor och andra former av korruption.

Vi accepterar inte någon form av direkt eller indirekt försök till otillbörlig påverkan från leverantörer eller samarbetspartners gentemot våra medarbetare. Om ett regelbrott trots allt sker på Systembolaget är vår ambition att göra det så enkelt som möjligt att rapportera detta. Vårt incidenthanteringsarbete fokuserar på konsekvenser och förändring.

Systembolaget har ett antal verktyg för att arbeta förebyggande mot korruption. Här berättar vi kort om dem.

VÅR INTERNA UPPFÖRANDEKOD

Vi har en intern uppförandekod för alla våra anställda. Uppförandekoden samlar flera av de interna regler och policyer som vi arbetar efter i ett gemensamt dokument. Den innefattar bland annat regelverk kring korruption och oegentligheter, externa kontakter, inkludering samt beteenden i sociala medier.

Vår interna uppförandekod finns som e-utbildning och är obligatorisk för alla nyanställda. Även Systembolagets styrelse har genomgått utbildningen. E-utbildningen genomförs av samtliga chefer varje år för att säkerställa att uppförandekoden och dess principer är närvarande i verksamheten.

VÅR EXTERNA UPPFÖRANDEKOD

Systembolaget har en extern uppförandekod som har utarbetats av organisationen amfori. Kodens ställer krav inom elva olika områden: antikorruption, miljöskydd, arbetsmiljö, hälsa och säkerhet, tvångsarbete, arbetstider, löner och fackföreningsfrihet, ickediskriminering, speciellt skydd för unga arbetare samt förbud mot barnarbete.¹⁴

Uppförandekoden finns inkluderad i Systembolagets inköpsavtal med alla våra leverantörer. Varje leverantör ska vidare säkerställa att uppförandekodens principer även tillämpas i leverantörens hela leverantörskedja.

VÅR INKÖPS- OCH UTVÄRDERINGSPROCESS

Systembolaget har en centraliserad och transparent inköps- och utvärderingsprocess för alkoholhaltiga produkter. Processen ska enligt Systembolagets ägaranvisning vara opartisk, likabehandlande och varumärkesneutral. Vi tillämpar samma avtalsvillkor och genomför förhandlingar på samma sätt gentemot alla dryckesleverantörer. Processen bygger på icke-diskriminering, objektivitet och märkesneutralitet (se sida 34).

Alla Systembolagets butiker följer våra centralt beslutade exponerings- och placeringsregler.

VÅRA POLICYER

Systembolagets alla policyer är offentliga och finns att läsa på omsystembolaget.se, som en del i vår strävan att vara transparenta.

RUTINER FÖR UPPFÖLJNING

På Systembolaget samlar vi in rapporter om misstänkta oegentligheter från en rad olika kanaler, till exempel via vår visselblåsarkanal och genom våra etiska rådgivare.



Alla rapporter om misstänkta oegentligheter samlas hos vår Compliance- och etiskt ansvariga jurist. Därmed får vi en bra överblick av incidenterna och kan tidigt upptäcka möjliga mönster.

Etikdialoger

En gång per år ska alla chefer genomföra Etikdialogen med sina närmaste medarbetare. Etikdialoger genomförs också inför utbildningsresor eller i andra situationer där behov finns. Syftet med Etikdialogerna är att stärka vår förmåga att agera i enlighet med Systembolagets värderingar och att samtala kring frågor som sällan har ett tydligt svar.

Genomförandet av den årliga Etikdialogen rapporteras digitalt för att förbättra mätbarheten och uppföljningen. Under 2019 rapporterade 94 procent av cheferna att de genomfört Etikdialogen med sina medarbetare.

Visselblåsarkanal

Systembolaget har en extern visselblåsarkanal. I den här kanalen kan såväl anställda som externa parter, till exempel leverantörer, anonymt rapportera personer på Systembolaget i ledande ställning eller nyckelposition som uppgiftslämnaren misstänker har begått allvarliga oegentligheter. Även missförhållanden kan rapporteras här.

Enligt gällande rutiner kategoriseras alla inkomna anmälningar. Ärendena hanteras initialt av vår Compliance- och etiskt ansvariga jurist och avdelningsdirektören för HR-avdelningen. Ärenden av visselblåsarkaraktär utreds och rapporteras till Systembolagets VD.

Under året har det inkommit en handfull anmälningar via Systembolagets visselblåsarkanal. Efter utredning har samtliga visat sig vara ärenden för HR-avdelningen

snarare än ärenden av visselblåsarkaraktär. Dessa ärenden har exempelvis rört bristande ledarskap, anmälan om upplevd diskriminering eller arbetsmiljö- och arbetsorganisatoriska problem.

Årlig rapportering

Vår Compliance- och etiskt ansvariga jurist sammanställer och presenterar årligen en rapport till styrelsen, via dess etik- och hållbarhetsutskott. Syftet är att informera om incidenter och det compliance-arbete som utförts.

Nyckeltal, resultat och aktiviteter

BEKRÄFTADE INCIDENTER AV KORRUPTION

Detta nyckeltal mäter incidenter där vi har upptäckt att medarbetare har brutit mot de förebyggande rutiner som vi har mot korruption.

Rapporterade incidenter av korruption¹

	2019	2018	2017
Totalt antal bekräftade incidenter av korruption ¹	3	5	9
Totalt antal bekräftade incidenter där anställda blivit arbetsrättsligt disciplinerade på grund av korruption	3	5	9
Antal rättsprocesser som anhängiggjorts vid allmän domstol eller förvaltningsdomstol på grund av korruptionsincident	0	0	0

¹ I detta nyckeltal mäter vi incidenter då vi har upptäckt att medarbetare brutit mot de förebyggande rutiner vi har mot korruption. Ingen händelse har varit så allvarlig att mutbrott konstaterats. Inga polisanmälningar har gjorts. Påföljden har istället varit en disciplinär åtgärd från Systembolaget som arbetsgivare – en skriftlig erinran.

Systembolaget eftersträvar en transparent kultur där oegentligheter lyfts och incidenter rapporteras. Uppföljning och utbildningsinsatser är också viktiga delar. Under 2019 ser vi att detta arbete resulterat i en nedgång i antal incidenter. Av de tre incidenter som konstaterats under 2019 gällde en aktiviteter på sociala medier, och de två andra rörde tillämpningen av våra internregler för bisysslor respektive varuplacering.

Vi är medvetna om risken att alla incidenter inte rapporteras in, och att incidenter alls förekommer visar på vikten av fortlöpande utbildning och information kring våra regler och etiska dilemman. Det är så vi kan bibehålla fokus på dessa frågeställningar i hela organisationen.



STRATEGISK FÖRFLYTTNING 2:

Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte

Alkoholdrycker är inte som andra varor. Alkohol drabbar inte bara den som dricker utan även nära och kära, framför allt barn, samt samhället i stort.

Målet med den svenska alkoholpolitiken, som beslutas av riksdagen, är att minska de medicinska och sociala skador som orsakas av alkohol. För att nå dit är det av stor vikt att minska den totala konsumtionen av alkohol i samhället. Det är också därför Systembolaget finns – om försäljningen av alkohol sker utan vinstmaximering blir de alkoholrelaterade problemen mindre.

Systembolagets informationsuppdrag är viktigt för att ge människor en realistisk bild av de risker som alkoholkonsumtion kan innebära. Inom ramen för informationsuppdraget genomför vi seminarier riktade till allmänheten och breda kommunikationsinsatser. Vi skapar verktyg, exempelvis för att motverka langning. Vi finansierar också forskning i syfte att få ny kunskap och sprida detta vidare i samhället.

Under 2019 har Systembolaget bland annat finansierat en studie om alkoholens samhällskostnader. Studien visade att alkoholen kostar det svenska samhället över 103 miljarder kronor årligen, att alkohol är inblandat i vartannat misshandelsfall i Sverige och att det årligen tas 625 000 alkoholrelaterade sjukdagar.¹

IQ, Systembolagets dotterbolag, verkar för en smartare syn på alkohol. IQ:s målsättning är att visa upp den starka alkoholnormen och de alkoholrelaterade problem som trots allt finns i vårt samhälle.



Nyttan med Systembolaget

Därför är det här viktigt

Ju mer alkohol som dricks i ett samhälle, desto större blir problemen med olyckor, våld och sjukdomar.¹⁶

De sociala problemen i samhället drabbar både dem som dricker och människor i deras omgivning, exempelvis barn som växer upp i familjer där en förälder dricker för mycket.

Detta är bakgrunden till Systembolagets tydliga samhällsuppdrag: att med ensamrätt, och med ansvar och god service, sälja alkoholhaltiga drycker och liknande preparat samt att informera om alkoholens skadeverkningar. För att göra det senare krävs forskning, kunskapsspridning och en kontinuerlig dialog med olika delar av samhället.

Sverige ligger i den del av världen som konsumerar mest alkohol, Europa, och de europeiska utmaningarna på området är stora.¹⁷ Den svenska alkoholkonsumtionen är en av de lägsta i Europa, mycket tack vare att den alkoholpolitiska modellen är uppbyggt i enlighet med vad WHO kallar för "best buys": reglerat pris, begränsad marknadsföring och begränsad tillgänglighet.¹⁸

Idag vill en majoritet av Sveriges befolkning att Systembolagets ensamrätt ska vara kvar. Våra kunder tycker att

Systembolaget gör skillnad och upplever att färre far illa av alkohol tack vare vår ensamrätt. Samtidigt utmanas ensamrätten av exempelvis näthandel och frågan om att tillåta så kallad gårdsförsäljning. Därför behöver vi fortsätta att utveckla och förbättra vårt erbjudande, oavsett var kunden väljer att möta oss. Det är också viktigt med en konsekvent och sammanhängande lagstiftning inom alkoholområdet som är anpassad till dagens samhälle och möjliggör god tillsyn.

Styrning och strategiska initiativ

Systembolaget arbetar på flera sätt för att skapa samhällsnytta – bland annat genom partnersamarbeten, kommunikationskampanjer om alkoholens risker och verktyg som hjälper människor att fatta medvetna beslut.

VÅRT ARBETE MED ANTILANGNING

En ung, växande kropp påverkas mer av alkohol än en vuxen. Unga människor utsätter sig dessutom oftare för risker och farliga situationer när de är påverkade av alkohol. Forskning visar att den som börjar dricka som ung oftare får problem med alkohol längre fram i livet.¹⁹ Därför är vårt antilångningsarbete mycket viktigt.

Valborg, skolavslutningar och Halloween är exempel på tillfällen då många ungdomar kommer i kontakt med alkohol, vissa för första gången. Vid dessa tidpunkter informerar Systembolaget därför särskilt om antilångning för att öka medvetenheten om riskerna med att köpa ut.

Under 2019 har vi fortsatt vårt arbete med antilångningskommunikation, bland annat genom kampanjen Banga Snyggt. I kampanjen fick unga vuxna hjälp att

säga nej till tonåringar som ber om alkohol genom färdiga textsvar och roliga GIF:ar som de kunde kopiera till sms eller liknande. Kampanjen spreds främst via annonsering på sociala plattformar och i samarbete med influencers. Målgruppen var unga vuxna (20–25 år) och kampanjen hölls runt valborg, skolavslutningsperioden, midsommar och höstlovet.

VÅRT ENGAGEMANG I KUNDMÖTET

I varje kundmöte har vi på Systembolaget möjlighet att inspirera till en mer medveten alkoholkonsumtion. Genom sortiment, bemötande och kommunikation arbetar vi för att öka kunskapen om de valmöjligheter som finns.

BARNDOM UTAN BAKSMÄLLA

Systembolaget vill skapa större engagemang i alkoholfrågan i allmänhet och för barn som drabbas av vuxnas drickande i synnerhet. Av den anledningen initierades partnersamarbetet Barndom utan baksmälla år 2018. I samarbetet deltar Systembolaget och IQ tillsammans med barnrättsorganisationerna BRIS, Trygga Barnen, Maskrosbarn och World Childhood Foundation.

Målsättningen med partnersamarbetet Barndom utan baksmälla är att genom ökad kunskap och ökat engagemang i samhället förbättra villkoren för barn som far illa av en vuxens alkoholkonsumtion. Vi vill arbeta proaktivt för att få fler föräldrar och andra vuxna att reflektera över och prata om sina egna alkoholvanor och hur vuxnas drickande kan påverka barn. Vi vill också att fler vuxna ska agera för barnets bästa. Enligt en Sifo-undersökning från 2018 har 33 procent uppmärksammat ett återkommande problematiskt användande av alkohol hos en vuxen som bor med ett eller flera barn, utan att ha agerat.



Under året har vi inom partnersamarbetet initierat och kommunicerat en litteraturstudie som kartlägger hur många barn som växer upp med en förälder som har alkoholproblem.² Studien är den första internationella genomgången av området där författarna har inkluderat studier på befolkningsnivå och därmed även inkluderar den större grupp barn vars föräldrar inte har hamnat i behandling.

Två av de centrala slutsatserna från studiens rapport är att:

- 320 000 barn i Sverige har farit illa av en förälders eller vårdnadshavares alkoholproblem under sin uppväxt.
- Samhällets stöd till barn i de här utsatta situationerna ofta brister.

I samband med detta har partnersamarbetet tagit fram guiden *Avgörande ögonblick*. Guiden innehåller tio konkreta råd om hur vuxna kan agera när de ser ett barn som far illa av en förälders alkoholproblem.

Utöver Barndom utan baksmälla har Systembolaget under året startat ett samarbete med Barnmorskeförbundet. Syftet med samarbetet är bland annat att förse barnmorskor med kunskap och argument som de kan använda i samtal om alkohol med blivande föräldrar, både före, under och efter graviditeten. Tillsammans har vi tagit fram och lanserat informationsfilmen *Alkohol före, under och efter graviditet* som riktar sig till yrkesverksamma. Under hösten har vi även påbörjat nästa steg i samarbetet, en film till blivande föräldrar. Syftet med filmen är att få dem att reflektera över alkohol och föräldraskap.

Ökad samhällsdialog

Därför är det här viktigt

En välfungerande samhällsdialog är en förutsättning för att vi ska kunna öka kännedomen om alkoholens skadeverkningar och Systembolagets syfte. Systembolaget har ett informationsuppdrag som vi tar på stort allvar. Samtidigt vill vi förstås veta hur beslutsfattare, samhällsaktörer och svenska folket ser på aktuella alkoholfrågor. Systembolaget driver därför ett aktivt dialogarbete, både i och utanför Sverige.

Styrning och strategiska initiativ

Vårt arbete för ökad samhällsdialog handlar om att skapa en dialog snarare än att bara informera. Genom att exempelvis arrangera seminarier och samtal inom ramarna för vårt uppdrag strävar vi efter att informera och lyssna på beslutsfattare och opinionsbildare.

DIALOG MED SAMHÄLLSAKTÖRER

Systembolaget för en aktiv dialog med olika samhällsaktörer. Under 2019 deltog vi som utställare på flera riksdagspartiers större evenemang. Här hanterades bland annat frågor om Systembolagets sortiment; fokus låg på vårt uppdrag att minska alkoholens skadeverkningar samt på vårt lokala och småskaligt producerade sortiment. Andra frågor som diskuterades var våra planer

för kommande butiksetableringar, våra öppettider, våra försäljningsregler och vårt antilangningsarbete. Under året har Systembolaget också fört aktiv dialog med myndigheter och organisationer som har ett intresse i alkoholfrågor.

Under Almedalsveckan anordnade Systembolaget, som del av partnersamarbetet Barndom utan baksmälla, ett seminarium tillsammans med Bris, Maskrosbarn, Trygga Barnen och IQ. Under seminariet lanserades guiden *Avgörande ögonblick* som har tagits fram inom ramen för partnersamarbetet.

Under nuvarande mandatperiod ska en utredning tillsättas gällande gårdsförsäljning av alkoholhaltiga drycker. Utgångspunkten för utredningen är att Systembolagets ensamrätt ska säkras. Denna utredning är en del av Januariavtalet, en fyrpartiuppgörelse mellan Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Centerpartiet och Liberalerna.

För att öka förståelsen för alkoholens skadeverkningar och Systembolagets roll som alkoholpolitiskt verktyg erbjuds politiker med intresse för folkhälsofrågor eller relaterade frågor butikspraktik hos oss. Under året har såväl lokalpolitiker som riksdagsledamöter praktiserat i våra butiker runt om i Sverige. Genom att utföra olika moment i butik har de på ett vardagsnära och konkret sätt fått prova på våra medarbetares vardag. Därigenom har vi kunnat få till en bättre dialog om vår verksamhet och om nyttan med Systembolaget.

LEGALA FÖRUTSÄTTNINGAR

Det är av allra största vikt att Sverige har en sammanhållen restriktiv alkoholpolitik. Det förutsätter också en alkohollagstiftning som hänger med i samhällsutvecklingen och en tillsyn som fungerar.



Systembolagets ensamrätt gäller även på internet. Under året har Systembolaget därför försökt att få klarhet i vad som gäller vid distansförsäljning – när aktörer, via internet, säljer och distribuerar alkohol till kunder i Sverige. För att bringa tydlighet i frågan valde Systembolaget att stämma Winefinder AB och Winefinder ApS i Patent- och marknadsdomstolen. Detta då företagen marknadsför och säljer alkoholdrycker till svenska konsumenter på ett olagligt sätt. Tvisten pågår och dom väntas under hösten 2020.

Vi har också under året följt utvecklingen i de större sociala medieplattformarna. I sociala medier är så kallade hinkkonton vanligt förekommande. Kontona används för att långa och sälja alkohol, inte minst till barn och unga. Systembolaget har tagit initiativ till dialog med de stora plattformarna i syfte att färre ungdomar ska få tag på alkohol denna väg.

INTERNATIONELL SAMVERKAN

Systembolaget har en pågående dialog med övriga nordiska alkoholmonopol och med monopol i USA och Kanada om frågor av gemensamt intresse. Det kan till exempel gälla folkhälsa, hållbarhet i leverantörskedjan eller kvalitetssäkring av drycker. Vi har flera gemensamma arbetsgrupper som fokuserar på olika frågor och vi träffas regelbundet.

Det senaste mötet mellan de internationella monopolen hölls i Oslo den 26–28 augusti 2019 i samband med den internationella monopolkonferensen. Under konferensen skrevs ett gemensamt *outcome document* under. Syftet med dokumentet var att ta gemensamt ansvar för att belysa folkhälsa och alkoholens roll i samhället.

De nordiska monopolen träffades på Färöarna i november 2019.

Systembolaget verkar även för en god dialog med Världshälsoorganisationen och för kontinuerliga dialoger med intressenter och aktörer på EU-nivå. Exempel på frågor som vi följer med stort intresse på europeisk nivå är införsel av alkoholhaltiga drycker och innehållsdeklarationer för öl, vin och sprit.

Kunskapspridning

Systembolaget arrangerar varje år öppna och kostnadsfria seminarier på olika teman runt om i Sverige. Syftet är att sprida kunskap till alla som har privat eller yrkesmässigt intresse för alkoholforskning och alkoholens roll i samhället.

Sedan 2017 ger Systembolaget ut en årlig rapport, *Alkoholrapporten*, vars syfte är att ge en samlad bild av alkoholen i Sverige. Utöver sammanställning av aktuella fakta och statistik har rapporten olika teman år från år.

Under början av 2019 höll vi seminarier i Lund och Karlstad på temat för *Alkoholrapporten 2018*²⁰ – alkohol, psykisk ohälsa och passivt drickande. Bland annat presenterades aktuell forskning på området. Tillsammans med Göteborgs universitet och CERA (Centrum för forskning och utbildning kring riskbruk, missbruk och beroende) genomfördes ett seminarium om alkohol och arbetsliv, temat för *Alkoholrapporten 2019*³, i Göteborg. Även i Stockholm hölls ett sådant seminarium.

Verktyg som bidrar till ökad eftertanke

Därför är det här viktigt

Att dricka alkohol kan vara skadligt både för individen och hens omgivning. För att minska riskerna behöver våra kunder både information och möjlighet till eftertanke. Därför är en viktig del av Systembolagets uppdrag att ta fram verktyg som kan informera och bidra till ökad eftertänksamhet.

Styrning och strategiska initiativ

Systembolaget och vårt fristående dotterbolag IQ arbetar på flera sätt för att skapa ökad eftertänksamhet hos våra kunder. IQ:s uppdrag är att verka för ett smartare förhållningssätt till alkohol. Genom kunskap och kommunikation strävar IQ efter att skapa medvetenhet kring drickande – både det egna och andras.

Störst chans att nå fram med den här typen av budskap finns i sammanhang där människor kommer i kontakt med alkohol på ett eller annat sätt. Därför utvecklar IQ digitala och analoga verktyg som kan nå människor i den typen av situationer.

Under året har IQ arbetat med en rad initiativ. Här är några exempel.



TONÅRSPARLÖREN

Handboken *Tonårsparlören* bjuder på fakta och tips för tonårsföräldrar.²¹ Syftet är att underlätta samtal om alkohol mellan föräldrar och tonåringar och bidra till att skjuta upp alkoholdebuten. Lagom till valborgshelgen skickas boken hem till alla vårdnadshavare med barn som fyller 14 år under året.

2019 fick 110 000 vårdnadshavare *Tonårsparlören* hemskickad. Årets utvärdering visade att 6 av 10 mottagande föräldrar hade diskuterat handbokens innehåll med sin tonåring och att över 80 procent hade sparat den. Under året delades även 75 000 handböcker ut via Systembolagets butiker.

Under året har IQ gjort en kort film som lyfter *Tonårsparlörens* olika delar. Filmen är tänkt att fungera som stöd för samtal under föräldramöten. Det gjordes även kortversioner av filmen som har spridits digitalt till målgruppen tonårsföräldrar.

I syfte att stötta personer som arbetar med lokala, alkoholförebyggande insatser tar IQ även fram informationsmaterial baserat på *Tonårsparlören*. Ett exempel är broschyren *Alkohol och tonåringar* som riktar sig till föräldrar som nyligen kommit till Sverige, med information och tips på olika språk.

Tonårsparlören finns också som svensk och engelsk webbversion samt som ljudbok på tonårsparlören.se.

FOTBOLL UTAN FYLLA

IQ har under 2019 arbetat vidare med samverkansprojektet Fotboll utan fylla. Detta har skett i samarbete med bland andra STAD (Stockholm förebygger alkohol och drogproblem), allsvenska fotbollsklubbar, polisen och arenor. Under 2019 har projektets fokus varit att

hitta fler aktörer inom fotbollen som vill vara med och sprida projektet, så att det kan leva vidare.

IQ-INSPIRATÖRER

IQ:s inspiratörer arbetar för att öka det lokala engagemanget i alkoholfrågan och sprida goda exempel på alkoholförebyggande insatser. Nio medarbetare på Systembolaget har utöver sitt arbete i butik rollen som inspiratör på IQ.

NÄTVERKSTRÄFFAR

Under hösten 2019 arrangerade IQ inspirationsträffar på temat alkohol, sex och relationer bland unga vuxna. IQ föreläste på tre orter i Sverige: Göteborg, Malmö och Luleå. Syftet med träffarna var att samlas ett lokalt nätverk av personer som vill engagera sig för att förebygga alkoholens skadeverkningar. På träffarna presenterade IQ årets rapport *Röster om alkohol, sex och relationer bland unga*. Rapportens resultat diskuterades utifrån ett lokalt och ett nationellt perspektiv.

ALKOHOLPROFILEN

IQ har sedan 2009 drivit Sveriges största självskattningsverktyg för alkoholvanor, Alkoholprofilen. Varje år gör cirka 100 000 personer testet som är särskilt populärt i åldersgruppen 18–25 år. Under 2019 har vi byggt om hela testet från grunden för att förbättra tekniken och göra testet mer användarvänligt.

ALKOHOL, SEX OCH RELATIONER BLAND UNGA

Under 2019 har IQ arbetat med fokusområdet alkohol och sex. Under våren tog vi fram en rapport på ämnet. Rapporten syftade till att visa på de olika samband som finns mellan alkohol och sex samt att skapa en öppnare dialog kring frågan.

Kombinationen alkohol och sex är inte nödvändigtvis

någonting dåligt, men alkohol försämrar omdömet och det gäller även på området sex och relationer. Rapporten fokuserade på unga vuxna eftersom man sedan tidigare vet att de är den främsta riskgruppen när det kommer till sexuell hälsa, riskutsatthet och risktagande. I kommunikationen av rapporten har vi fokuserat på att alkohol aldrig får vara en ursäkt för dåligt beteende.

Under hösten 2019 följdes rapporten upp med en digital influencer-kampanj riktad till unga i åldern 18–25 år. Syftet med kampanjen var att få unga att reflektera över beteenden kopplade till alkohol, sex och relationer.

ALKOHOL OCH PSYKISK HÄLSA

Under sommaren 2019 gjorde IQ en särskild satsning kring frågor om alkohol och psykisk hälsa i samarbete med organisationen MIND. Tillsammans genomförde vi ett seminarium på temat under Almedalsveckan. Utöver det lyfte vi frågan genom exempelvis debattartiklar.

ALKOHOLINDEX

Hur Sveriges invånare ser på alkohol är en viktig fråga för Systembolaget och IQ. IQ:s Alkoholindex är ett samlat mått på svenskarnas attityd till alkohol, med betoning på berusningsdrickande. Indexet skapas från svaren på nio frågor om vad människor tycker är rätt eller fel när det gäller alkohol i olika situationer. Datainsamlingen genomförs av Novus på uppdrag av IQ, och frågorna ställs en gång per år till personer som är 16 år och äldre. Ju lägre indexvärde desto mer tillåtande attityd till alkohol.

Alkoholindex mättes för första gången 2010 och uppgick då till 61,7. Sedan dess har indexvärdet varierat under åren. Det högsta indexvärdet på 65,6 uppmättes



2013 och det lägsta värdet på 61,4 var 2018. 2019 är värdet 61,6.

	2019	2018	2017
Alkoholindex	61,6	61,4	62,0

Svaren i Alkoholindex sammanfattas i tre olika attityd-grupper: tillåtande, måttfulla och återhållsamma. Sett över en tioårsperiod har andelen måttfulla ökat, från 36 procent år 2010 till 42 procent 2019. Den tillåtande gruppen har minskat med fem procentenheter under samma tidsperiod. Den återhållsamma gruppen har minskat marginellt, från 29 procent till 28 procent.

VARDAGSINDEX

I samband med undersökningen Alkoholindex ställs även ett antal frågor om att dricka på vardagen. Svaren bildar Vardagsindex, som likt Alkoholindex består av en skala mellan 0 och 100. 2019 års index ligger i linje med föregående års nivå, vilket visar att trenden mot en mer tillåtande attityd till att dricka öl och vin på vardagar har avstannat.

	2019	2018	2017
Vardagsindex	55,1	55,0	56,4

Forskning och fakta

Därför är det här viktigt

Alkoholforskning har stor betydelse för Systembolagets hela verksamhet. Forskningen leder till ökad insikt om ett av våra stora folkhälsoproblem och hur det kan begränsas. Den hjälper oss också att fatta beslut baserade på bästa tillgängliga kunskap. Att stödja forskningen och insamlingen av fakta på olika sätt är därför en viktig del av Systembolagets uppdrag.

Styrning och strategiska initiativ

En viktig aktör i Systembolagets forskningsarbete är det oberoende Alkoholforskningsrådet. Systembolaget avsätter anslag till forskning, men det är rådet som beslutar vilka projekt som ska beviljas. Systembolaget finansierar eller delfinansierar på så vis årligen ett antal vetenskapliga studier inom områdena medicin och samhälls- och folkhälsovetenskap. Forskning som är av särskild betydelse för förebyggande arbete mot alkoholskador prioriteras. Alkoholforskningsrådet bestod under 2019 av 15 ledamöter – nio forskare och sex samhällsrepresentanter.

Det totala forskningsanslaget för 2019 uppgick till tio miljoner kronor. Av dessa var två miljoner kronor öronmärkta för forskning inom fokusområdet "Konsekvenser för barn av vuxnas alkoholkonsumtion". Sex miljoner kronor gick till fria anslag inom alkoholforskning och två miljoner kronor var öronmärkta för

ansökningar från juniora, nyligen disputerade forskare.

I ansökningsomgången för 2019 beviljades 33 av 62 inkomna ansökningar. En projektkatalog med kortfattade beskrivningar av samtliga projekt som beviljats medel producerades.

ÅRLIG ALKOHOLFORSKNINGSKONFERENS

Systembolaget arrangerar årligen en två dagar lång konferens om alkoholforskning. Målgruppen för konferensen är forskare, tjänstemän och det civila samhället. Årets konferens samlade drygt 80 deltagare. Ett av konferensens teman var Norden. Forskare och tjänstemän från våra nordiska grannländer deltog.

SATSNINGAR PÅ JUNIORA FORSKARE

Under 2018 genomfördes ett rundabordssamtal med juniora forskare från de nordiska länderna för att samla in synpunkter på hur återväxten inom alkoholforskning kan stärkas. Resultatet av samtalet blev bland annat att Systembolaget 2019 utökade satsningen på juniora forskare, detta genom att fördubbla den summa som hade öronmärkts för nyligen disputerade forskare i årets utlysning.

Sista fredagen i september varje år arrangeras vetenskapsfestivalen ForskarFredag. Under ForskarFredagsparaply passade Systembolaget på att arrangera en konferens den 27 september. På programmet stod presentationer från ett tiotal juniora forskare som har beviljats forskningsmedel eller stipendier från Systembolaget de senaste åren. Konferensen var öppen för allmänheten och samlade ett hundratal deltagare.

RIKTADE FORSKNINGSUPPDRAG

I december 2018 arrangerade Systembolaget en hearing med forskare från olika lärosäten om barn som



växer upp i familjer med missbruksproblem. Ett antal kunskapsluckor identifierades. För att fylla i luckorna gav Systembolaget under året CAN i uppdrag att genomföra en systematisk litteraturgenomgång om barn som växer upp i familjer där någon vuxen har alkoholproblem. Rapporten kommer bland annat att användas som gemensam kunskapsbas inom partnersamarbetet Barndom utan baksmälla som Systembolaget deltar i.

Fokusområdet i 2019 års utlysning av forskningsmedel har också breddats för att bidra till ytterligare kunskap på området.

PRISER OCH STIPENDIER

Varje år delar Systembolaget ut ett kunskapspris för att belöna framträdande forskare som har bidragit med ny kunskap på alkoholområdet. 2019 gick priset till Peter Allebeck, professor i socialmedicin vid Karolinska Institutet. Han fick priset för sina betydande insatser inom alkoholforskningen, för att han har bidragit med vetenskapliga underlag till samhällets arbete med att minska alkoholskadorna, och för att han på ett framstående sätt har kommunicerat sin forskning till samhället.

2019 gick Systembolagets forskarstipendium för juniora forskare till psykologen Sara Wallhed Finn, verksam vid Karolinska Institutet. Hon fick stipendiet för sin fortsatta och fördjupade forskning rörande insatser inom prevention och behandling, med fokus på hälso- och sjukvården.

Systembolaget delar årligen även ut Bertil Göranssons resestipendium till en junior forskare. Stipendiet för 2019 gick till Stina Ingesson som är legitimerad psykolog och doktorand vid Karolinska Institutet. Hennes aktuella forskningsområde rör kontrollförlust vid alkoholkonsumtion bland både ungdomar och vuxna.

MONITORMÄTNINGARNA – OM ALKOHOLKONSUMTIONEN I SVERIGE

Systembolaget har på uppdrag av socialdepartementet ansvar för att finansiera årliga mätningar av alkoholkonsumtionen i Sverige. Undersökningen genomförs av Centralförbundet för alkohol och narkotikaupplysning (CAN). Monitormätningarna görs genom att den registrerade försäljningen i Sverige kompletteras med övriga oregistrerade anskaffningskällor. Mätningen sker löpande under året genom intervjuer med drygt 18 000 personer. Definitivt utfall redovisas i Ansvarsredovisningen med ett års eftersläpning.

I september 2019 publicerades resultatet från Monitormätningen 2018.⁶ Mätningen visade att alkoholkonsumtionen i Sverige under 2018 låg på 8,8 liter per invånare som är 15 år och äldre. Det är något lägre än föregående års nivå. Resandeförseln minskade och restaurangernas försäljning ökade. Av den alkohol som konsumerades 2018 stod Systembolaget för 65,6 procent av försäljningen. Vår andel av försäljningen har därmed ökat samtidigt som den totala konsumtionen minskat. Rapporten visar att den totala alkoholkonsumtionen i Sverige minskat med sju procent mellan 2009 och 2018. Läs gärna mer i CAN:s rapport 184, *Alkoholkonsumtionen i Sverige 2018*.

I mars 2020 publicerade CAN preliminära siffror för 2019 som indikerar att den totala alkoholkonsumtionen i Sverige sjönk med ungefär 1,5 procent och att resandeförseln ökade samtidigt som köp av smugglad alkohol minskade. Systembolagets försäljningsandel ökade med ungefär en procentenhet jämfört med 2018. De små rörelserna jämfört med tidigare år som indikeras av den preliminära rapporten är inte statistiskt säkerställda. Rapporten för 2019 publiceras i september 2020.

UNDERSÖKNING OM ATTITYDER OCH KONSEKVENSER I BEFOLKNINGEN

Systembolaget har beviljat ekonomiskt stöd till CAN för att genomföra en femårsuppföljning av en undersökning som tar upp en rad viktiga aspekter av alkoholsituationen i Sverige och som inte täcks in av andra nationella alkoholundersökningar. Exempel på unika uppgifter som tas fram är svenskarnas attityder till alkoholpolitik och alkoholrestriktioner, motiv till att dricka samt en rad frågor om dryckesmönster och alkoholrelaterade problem. Undersökningen genomförs i ett antal europeiska länder och ambitionen är att göra jämförelser med länder som använder sig av samma metod som i den svenska undersökningen. Metodanalyser kommer även att genomföras av en internationell forskargrupp för att jämföra effekter av olika datainsamlingsmetoder. Undersökningen är därför viktig både för att följa utvecklingen och för att bedöma tillförlitligheten i olika datainsamlingsmetoder för att mäta alkoholvanor, konsekvenser av alkohol och attityder till alkohol i befolkningen. Projektet inleddes 2019 och slutredovisas under 2020.

Nyckeltal, resultat och aktiviteter

Systembolaget målsätter och följer upp ett flertal nyckeltal och indikatorer kopplade till vårt syfte att begränsa alkoholens skadeverkningar. Våra indikatorer inom området är alkoholindex samt totalkonsumtionen och Systembolagets andel av totalkonsumtionen (se sida 93). Dessa indikatorer tillsammans med de strategiska nyckeltalen opinionsindex och ålderskontroller indikerar hur väl vi lyckats med vårt uppdrag: att med ensamrätt, och med ansvar och god service, sälja alkoholhaltiga



drycker och liknande preparat samt att informera om alkoholens skadeverkningar. Samtidigt är vi medvetna om att vår verksamhet bara är en av flera faktorer som påverkar resultaten.

OPINIONSINDEX – OPI

Att Sveriges befolkning är positivt inställd till Systembolaget är viktigt för att vi på lång sikt ska kunna utföra vårt uppdrag. Därför mäter vi löpande genom Opinionsindex hur stor andel av Sveriges befolkning som vill behålla Systembolagets ensamrätt för försäljning av starköl, vin och sprit. Varje månad* ställer vi frågan "Tycker du att man ska behålla Systembolaget och monopolet på försäljning av starköl, vin och sprit eller vill du att starköl, vin och sprit skall säljas i andra butiker?" till ett riksrepresentativt urval av minst 750 människor i åldern 15 år och uppåt via Kantar Sifo. Totalt genomfördes 9 208 intervjuer under 2019. OPI redovisas kvartalsvis och för helår.

Opinionsindex (OPI)	2019	2018	2017
%	73,9	76,5	76,9

Andelen som vill behålla Systembolagets ensamrätt för helåret 2019 är 73,9 procent, vilket innebär att en kvalificerad majoritet fortfarande är för Systembolagets ensamrätt. Årets resultat betyder dock att stödet minskat med 2,6 procentenheter, vilket innebär att vi inte når vårt mål för 2019 på 77,5 procent. De som vill att starköl, vin och sprit ska säljas i andra butiker har ökat till 19,9 procent (+1,5%), medan de som inte tar ställning ökat till 6,3 procent (+1,3%).

* Inga intervjuer under semestermånaden juli, 1 500 intervjuer i augusti.

Fördjupade analyser visar att orsaken till det minskade stödet handlar om att fler anser att det är upp till individen, inte någon annan, att ta ansvar för sin alkoholkonsumtion och/eller att fri företagsamhet upplevs som viktigare än den restriktiva alkoholpolitik som Systembolaget är en del av. Även om en kvalificerad majoritet fortsatt är för Systembolagets ensamrätt, visar detta på vikten av att fortsätta att påminna om nyttan av ensamrätten. Att en begränsning av tillgängligheten av alkohol bidrar till en bättre folkhälsa och att individers beslut också kan påverka andra, som exempelvis barn och andra anhöriga.

ÅLDERSKONTROLLER

Systembolaget ska inte sälja till någon som är under 20 år, någon som är märkbart påverkad eller någon som vi misstänker langar. Varje år genomförs kontrollköp i butik av så kallade *mystery shoppers* i åldern 20–24 år för att säkerställa att vi lever upp till försäljningsreglerna om åldersgräns. Under 2019 genomfördes totalt 5 923 kontrollköp i butik, och det är dessa som det strategiska nyckeltalet baseras på. I resultatet ingår därmed inte de ålderskontroller som görs av ombud och vid hemleverans. Vid ålderskontroller i butik begärdes legitimation vid 95,2 procent av de kontrollköp som utfördes, vilket är i linje med föregående års resultat.

Ålderskontroll	2019	2018	2017
%	95,2	95,6	95,6

Resultatet visar på att andelen godkända testköp i butik ligger på en fortsatt hög nivå om än något under målet på 96 procent. De senaste fem åren har resultatet för ålderskontroller i butik varit stabilt på denna nivå. Antalet godkända kontrollköp i åldersgruppen 21-åringar har sjunkit till 96 procent och är därmed under målet

på 98 procent. För åldersgruppen 20-åringar har antalet godkända kontrollköp ökat till 98 procent, vilket dock fortfarande är något under den åldersgruppens mål på 99 procent.

För att ytterligare närma oss de mål vi har inom detta område fortsätter vi att arbeta systematiskt med att utveckla vår ålderskontroll via lärande i vardagen, mellan kollegor och på utbildningar. Att vi lyckas följer vi upp fortlöpande genom våra ålderskontrollmätningar.

För att ytterligare öka fokus på alla typer av ålderskontroller som utförs kommer ålderskontroller vid hemleverans och ombud att inkluderas i det strategiska nyckeltalet från och med 2020.



STRATEGISK FÖRFLYTTNING 3:

Att skapa de bästa förutsättningarna för att nå våra mål

Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång. För att vi på Systembolaget ska nå våra högt ställda mål inom ansvarsfull service, kunskapsdelning och hållbarhet så måste vi därför skapa de bästa förutsättningarna för alla som arbetar här. Dessa förutsättningar inkluderar en god arbetsmiljö, en företagskultur vi alla är stolta över samt processer och strukturer som utvecklar och stödjer verksamheten. Vi tror att delegering och involvering skapar engagemang och därmed är viktiga framgångsfaktorer i vårt arbete med att minska alkoholens skador i samhället. Att säkra kompetensen på Systembolaget är en självklar del av arbetet mot vår målbild.

Att skapa rätt förutsättningar är också viktigt för att kunna tolka framtidens kompetensbehov och morgondagens arbetsmarknad. Vad kompetens är – och hur människor kommer att arbeta i framtiden – förändras snabbt, och vi måste vara en del i den utvecklingen för att kunna vara en attraktiv arbetsgivare även i framtiden. Vi ser också att vårt övergripande syfte är något som nuvarande och potentiella medarbetare uppskattar – och vårt uppdrag är därmed i sig självt en viktig förutsättning för att nå våra mål.

Systembolaget är inte ett vinstmaximerande företag. Att driva Systembolaget resurssmart, det vill säga både kostnadseffektivt och hållbart, är dock en viktig del av vårt arbete. Det ger oss större utrymme att skapa de bästa förutsättningarna.



Vi ska vara ett föredöme inom hållbart företagande. Det innebär att vår affär ska bedrivas på ett hållbart, transparent och etiskt sätt samt att vi tillvaratar möjligheter till hållbart värdeskapande och nya, innovativa affärsmodeller. Det är nödvändigt för att möta de stora hållbarhetsutmaningar världen står inför.

Säkra kompetensen

Därför är det här viktigt

Vi vill att våra kunder ska vara stolta över Systembolaget, vårt uppdrag och hur vi utför det – samt över den skillnad vi gör i samhället. Det är en förutsättning för att vi ska behålla ensamrätten och kunna fortsätta arbeta för att minska alkoholens skador i samhället. En av de viktigaste faktorerna för att skapa och bibehålla den stoltheten är kompetensen hos Systembolagets medarbetare.

Vi arbetar på två sätt för att stärka och säkra kompetensen; vi hittar rätt personer när vi anställer och vi ser till att våra befintliga anställda trivs och kan utvecklas löpande i vardagen. Att vara en erkänt bra arbetsgivare är centralt för att kunna attrahera, utveckla och behålla duktiga medarbetare – vilket i sin tur skapar stolta kunder.

Styrning och strategiska initiativ

Vi tror att ett bra ledarskap skapar stolta och engagerade medarbetare. Därför har Systembolaget under

lång tid arbetat med att utveckla våra ledare. Systembolagets ledarskap ska skapa goda förutsättningar för våra medarbetare att kunna utföra sitt arbete och nå sina mål.

IT och vår digitala förmåga är här både förutsättningskapande och verksamhetsutvecklande. De är centrala för att kunna leverera på vårt kundlöfte, men också nödvändiga nycklar för att stödja interna processer, bidra till en god arbetsmiljö och utveckla våra medarbetare.

LEDARSKAP PÅ SYSTEMBOLAGET

Sedan flera år tillbaka arbetar vi med att utveckla ledarskapet på Systembolaget utifrån en tydlig och gemensam målbild. Vårt ledarskap bygger på att varje individ har drivkraft till att bli sitt bästa jag – för att i sin tur kunna hjälpa andra att bli så bra som de kan. Via våra ledare skapar vi förutsättningar för goda prestationsmiljöer. Genom delegerat ansvar och tydligare mandat kan våra medarbetare ännu bättre bidra till att våra kunder blir stolta över Systembolaget och den skillnad vi gör i samhället. Det är våra chefers ansvar att skapa förutsättningar för lärande och utveckling hos medarbetarna. Samtidigt arbetar vi för att alla medarbetare ska kunna ta ansvar för sin egen utveckling. Vi betonar också vikten av att såväl chefer som medarbetare får förutsättningar att utöva och utveckla sitt personliga ledarskap. Utbildningar inom personligt ledarskap för medarbetare på huvudkontoret, som påbörjades under 2018, har fortsatt under 2019.

Under året har vi genomfört ett utvecklingsprogram för områdes- och enhetschefer i syfte att öka kunskapen och engagemanget inom fem områden: mångfald och inkludering, klimat och miljö, att leda i förändring, innovation samt extern bolagsprofilering. Programmet har delvis integrerats i de ordinarie chefsmötena på

våren och på hösten, med två ytterligare utvecklingsdagar under året. Mellan mötena har deltagarna även arbetat i mindre nätverksgrupper och löpande delat erfarenheter och idéer i ett digitalt forum.

KRAFTEN I 5 000 MEDARBETARE

Kraften i 5 000 medarbetare är Systembolagets motor och riktning under innevarande strategiska period. Namnet är kvar även om vi idag är cirka 5 800 anställda på Systembolaget. Kraften i 5 000 medarbetare är ett förhållningssätt som handlar om hur vi vill att Systembolaget och alla som arbetar här ska bli ännu bättre. Genom kraften i 5 000 medarbetare skapar vi ett ökat engagemang och upplevelse av delaktighet, en ökad gruppeffektivitet samt ett stärkt personligt ledarskap.

Samarbete och samverkan, internt och externt, blir allt viktigare i organisationer som vill vara lyhörda, inkluderande och snabbrörliga. Genom initiativet Bättre tillsammans, arbetar vi därför för att stärka vår förmåga att samarbeta. Vi tror att personer med olika perspektiv och kompetenser – kunder, leverantörer och personer från olika delar av Systembolagets verksamhet – tillsammans är bättre på att tolka framtidens behov och arbeta fram de lösningar som krävs. Genom föreläsningar, workshops, utbildningar och stöd fokuserar vi inom initiativet på hur vi kan fatta snabbare beslut samtidigt som vi involverar fler perspektiv och kompetenser. Initiativet har också som mål att undersöka hur vi kan skapa aktiva och inkluderande möten, samt hur vi oavsett organisatorisk tillhörighet och kompetens kan utveckla verksamheten tillsammans.

Både när vi utvecklar verksamheten, och när vi anställer nya medarbetare, är det viktigt att det är lätt att navigera sig i hur Systembolaget fungerar som organisation. Därför tog vi under 2019 fram en kort skrift som



förklarar hur verksamheten är uppbyggd. Skriften "Så funkar Systembolaget" kan användas vid introduktion av nyanställda, som guide när medarbetare ska göra något i organisationen de inte är vana vid samt som utgångspunkt vid förändringsarbeten.

BUTIKSSEGMENTERING

Genom en segmenteringsmodell för våra butiker, där vi grupperar dem utifrån deras skilda förutsättningar, kan vi rikta våra butiksinsatser mer effektivt och därmed underlätta för verksamheten. Vi använder ofta butikssegmenten när vi testar och utvecklar nya arbetssätt, och butikerna träffas inom sina respektive segment två gånger per år för att utveckla verksamheten och lära av varandra.

SATSNING PÅ MEDARBETARES HÄLSA

Med start i juni 2019 och fram till maj 2020 satsar Systembolaget, under rubriken "Hållbart arbetsliv", på medarbetarnas hälsa. Insatsen syftar till att paketera råd och tips som har stöd i forskningen på ett sådant sätt att medarbetarna själva ska kunna ta initiativ till att förbättra sin hälsa. Fyra seminarier med inbjudna forskare och specialister har genomförts på teman som sömn, fysisk aktivitet, kost och ett gränslöst arbetsliv. För de medarbetare som inte haft möjlighet att delta vid seminarierna har korta filmer med de medverkande experterna spelats in. Filmerna har också kompletterats med extra material och gjorts tillgängliga för alla medarbetare genom Systembolagets intranät. Målet är att genom kunskap och inspiration ge medarbetarna förutsättningar för beteendeförändringar som i förlängningen kan skapa bättre hälsa.

Arbetsmiljödagarna för huvudkontorets chefer genomfördes också på temat utmaningar och risker med ett gränslöst arbetsliv. Insatsen kretsade kring de utma-

ningarna som följer av ett arbetsliv som är flexibelt i förhållande till tidsmässiga, geografiska och organisatoriska gränser.

HOT, VÅLD OCH STÖLD I BUTIK

Hot och våld ökar inom handeln, och i flera av våra butiker är detta en av de största arbetsmiljöriskerna för våra medarbetare. Under året har Systembolaget arbetat med att optimera förebyggande trygg- och säkerhetsinsatser samt att minimera riskerna i butik.

Problemen och utmaningarna varierar dock mellan butiker och områden, och det är därför centralt att veta mer om vilka utmaningar som finns i respektive butik. Som ett led i det arbetet har vi utifrån bedömningar baserade på data gällande polisanmälningar, incidenter kopplade till hot, våld och trakasserier samt statistik från Brottsförebyggande rådet tagit fram en plattform och en struktur för de olika variabler som påverkar utsattheten för varje specifik butik i landet.

2019 fokuserade butikernas arbetsmiljödagar på frågan om hot och våld. Ett av syftena var att göra chefer och arbetsmiljöombud tryggare i sitt arbete att bemöta hot och våld. Ett annat var att kartlägga butikernas hotbilder. Kartläggningen gör det lättare att bedöma vilka aktiviteter och insatser som behöver genomföras för att åtgärda och bemöta problemen i respektive butik.

Utöver detta genomförs, löpande och vid behov, en utbildning på temat säkerhet i butik/hot och våld. Det är en både teoretisk och praktisk utbildning som riktar sig till speciellt utsatta butiker – vilket ofta är välbesökta butiker i citylägen. Under 2019 genomfördes utbildningen vid 18 tillfällen. I vissa fall genomför vi även mer specifika insatser, som till exempel handledning i frågor om hot och våld.

Systembolaget har en kontinuerlig dialog med säkerhetsansvariga på andra större handelskedjor, för att samverka utifrån ett säkerhets-, trygghets- och affärsperspektiv. Bland annat arbetar vi tillsammans för att bygga upp en samverkan med polisområdena i olika delar av Sverige.

INNOVATIONSFRÄMJANDE KULTUR

På Systembolaget har vi sedan två år verkat för att bygga en innovationsfrämjande kultur. Det innebär att vi skapar förutsättningar för att alla medarbetare ska kunna bidra med goda idéer, våga testa nya arbetssätt och kunna dra nytta av tekniska möjligheter. Vårt konkreta innovationsarbete bedriver vi i så kallade "växthus", vilket innebär en möjlighet för många medarbetare att vara delaktiga och testa nya saker. Växthusen har bland annat inneburit att team inom Systembolaget fått utveckla och testa verktyg och processer baserade på bland annat robotteknik (RPA), artificiell intelligens (AI) och virtual reality (VR) – och vi har också testat idéer för butikerna såsom frontningsverktyg och påfyllnadsvagnar.

Under året har arbetet gått vidare inom flera växthus. I AI-projektet "liknande vara" har vi till exempel använt maskininlärning för att se om vi automatiskt kan leverera rekommendationer på liknande viner utifrån ett vins karaktärsdrag. De preliminära resultaten är positiva och kan bli värdefulla för kunder som besöker oss online.

Ett annat växthus hanterar frågan om idégenerering – där vi har utvecklat och testat ett system för att samla in och utvärdera bra idéer ur verksamheten. Systemet innefattar även en modell för hur man på ett bra sätt kan ge återkoppling till idégivarna. Detta är ett viktigt område både för att utveckla Systembolaget och för



att öka delaktigheten och engagemanget hos medarbetarna.

ÖVRIG VERKSAMHETSUTVECKLING

Vi arbetar löpande för att utveckla och stärka verksamheten, och anpassa den till rådande förutsättningar. En viktig del i det arbetet är att på olika sätt stödja chefer och medarbetare i deras arbete och beslutsfattande. Därför upphandlade vi under förra året Kompetensportalen, ett nytt systemstöd för lärande, utveckling, rekrytering och introduktion. I år har vi implementerat systemstödet och påbörjat en överföring av befintliga processer och mallar från tidigare systemstöd. Kompetensportalen erbjuder en rad nya möjligheter att utveckla våra processer, inte minst för lärande och utveckling, och det är ett arbete som påbörjas när implementeringen är helt genomförd.

Under 2019 har projektet Hållbar Informationshantering genomförts. Ambitionen har varit att skapa förutsättningar för en mer tydlig, värdeskapande och säker informationshantering. Projektet har flera utgångspunkter och mål:

- Information ska ses som en tillgång – som ska värderas och skyddas.
- Vi ska öka förståelsen i organisationen om att information är viktigt.
- Vi ska införa arbetssätt som gör att vi arbetar mer strukturerat med vår information och vår informationskvalitet.

Vi gör detta genom att skapa två nya ansvarsområden: informationsägare och informationsförvaltare. Informationsägaren identifierar och inventerar information

som behöver klassificeras och identifierar målnivån för kvalitet och säkerhet. Informationsförvaltaren identifierar nuvarande skydds- och kvalitetsnivå, bedömer om de uppfyller målnivån samt genomför eventuella lämpliga korrigerande åtgärder.

Som ett led i Systembolagets digitalisering fick alla butiksmedarbetare tillgång till en egen mailadress i början av året. I och med detta höjs IT- och informations säkerheten eftersom vi nu vet vilka som har dessa identiteter och enkelt kan ta bort och lägga till identiteter när medarbetare börjar och slutar. I förlängningen kommer alla medarbetare mötas av nya möjligheter till lärande och utveckling samt ges ökade förutsättningar att möta våra kunder på ett digitalt sätt.

Vi arbetar för att utveckla vår digitala och innovativa kompetens inom hela Systembolaget och att det är både förutsättningsskapande och verksamhetsutvecklande. IT-avdelningen ansvarar för att drift, förvaltning och digitalutveckling planeras och levereras med hjälp av våra IT-leverantörer.

Nyckeltal, resultat och aktiviteter

FOKUS-/MEDARBETARSAMTAL

Med detta nyckeltal följer vi upp andelen anställda som haft ett medarbetar-/utvecklingssamtal (FOKUS). Dessa samtal är en viktig del i att skapa hållbara prestationsmiljöer, inte minst då chefens viktigaste kanal till sina medarbetare är det personliga mötet.

Siffran över antal medarbetar-/utvecklingssamtal (FOKUS) baseras på Systembolagets medarbetar-

undersökning Agerus. Det är de anställda själva som har fått svara på frågan om de under året har haft medarbetar-/utvecklingssamtal (FOKUS) med sin chef. Medarbetare som är långtidssjukskrivna, föräldralediga eller tjänstlediga för studier under längre period deltar inte i undersökningen. Det kan dessutom finnas nyanställda som inte hunnit genomföra sitt första medarbetarsamtal när undersökningen genomförs. Detta gäller för samtliga redovisade år i tabellerna nedan.



FOKUS-samtal under 2019	Ja (antal)	%	Nej (antal)	%	Totalt antal svar ¹
Huvudkontor personal	467	89	59	11	526
Butiksmedarbetare ²	3 196	78	917	22	4 113
Totalt	3 663	79	976	21	4 639

1 Totalt svarade 4 639 medarbetare.

2 Inkluderar även butikschefer och områdeschefer.

Avgränsning: Uppdelning på kön inom respektive medarbetarkategori går än så länge inte att få fram.

FOKUS-samtal under 2018	Ja (antal)	%	Nej (antal)	%	Totalt antal svar ¹
Huvudkontor personal	424	86	69	14	493
Butiksmedarbetare ²	3 184	78	881	22	4 065
Totalt	3 608	79	950	21	4 558

1 Totalt svarade 4 558 medarbetare.

2 Inkluderar även butikschefer och områdeschefer.

Avgränsning: Uppdelning på kön inom respektive medarbetarkategori går än så länge inte att få fram.

FOKUS-samtal under 2017	Ja (antal)	%	Nej (antal)	%	Totalt antal svar ¹
Huvudkontor personal	391	91	38	9	429
Butiksmedarbetare ²	3 107	79	841	21	3 948
Totalt	3 498	80	879	20	4 377

1 Totalt svarade 4 377 medarbetare.

2 Inkluderar även butikschefer och områdeschefer.

Avgränsning: Uppdelning på kön inom varje kategori som haft medarbetarsamtal går än så länge inte att få fram.

Medarbetarsamtal är en viktig del i att skapa hållbara prestationsmiljöer. Alla medarbetare på Systembolaget ska ha årliga medarbetarsamtal där vi bedömer våra gemensamma kompetenser och fastställer individuella mål. Vi följer upp mål, måluppfyllelse samt kompetenser och utifrån dessa gör vi individuella utvecklingsplaner för samtliga medarbetare.

Andelen anställda som uppger att de haft medarbetar/utvecklingssamtal (FOKUS) under det senaste året är 79 procent, vilket är i nivå med de två närmast föregående åren. Vår ambition är att alla medarbetare ska ha medarbetar-/utvecklingssamtal. Då samtalen genomförs på våren och mätningen på hösten blir det dock alltid ett visst bortfall på grund av personalrörlighet. Vi följer ändå utfallet gällande andelen, men det är kvaliteten i samtalet som vi lägger störst vikt på.

HÅLLBAR PRESTATIONSKULTUR

Nyckeltalet prestationskultur mäter i vilken utsträckning medarbetarna upplever att de i sitt arbete har förutsättningar att prestera (vill, vet, kan, får, bör), samt individens upplevelse av att få sina basbehov tillgodosedda (bidra, tillhöra, utvecklas, bekräftas). Dessa faktorer är basala behov och förutsättningar för att vi ska kunna skapa och upprätthålla hållbara prestationsmiljöer.

Prestationskultur	2019	2018	2017
%	81,7	81,5	81,5

Resultaten från årets medarbetarundersökning visar generellt fortsatta höga värden, vilket innebär att vi har en fortsatt hållbar prestationskultur. Vi vet att detta är en viktig förutsättning för att Systembolaget ska kunna fortsätta bidra till att våra kunder är stolta över Systembolaget och den skillnad vi gör i samhället. 2019 års resultat på 81,7 procent innebär en höjning jämfört med föregående år. Intressant att nämna kan vara att Systembolaget har gått från 74,2 procent 2013, vilket innebär en ökning med 7,5 procentenheter över sex år. Ett suveränt resultat då 80 procent anses som mycket bra och svårt för många att uppnå.

Årets resultat är stabilt sedan förra året och visar att Systembolaget har förmåga att vårda och vidmakthålla den prestationskultur som utvecklats. Många grupper har kraftigt förbättrat sina resultat samtidigt som vi även ser att det finns ett antal enheter där mindre än 50 procent av medarbetarna upplever att de har en god prestationsmiljö.

Villkoren för prestation (vill, vet, kan, får och bör) ligger på en fortsatt hög nivå. Likaså är spridningen inom villkoren låg på en övergripande nivå. Villkoret FÅR är på nytt det område som visar lägst resultat. Efter flera år av positiv utveckling i detta område ser vi nu ett trendbrott på övergripande organisationsnivå. Här är ett område där vi kommer



behöva lägga än mer fokus under kommande strategiperiod för att vi ska upplevas som den arbetsgivare vi vill vara och för att agera i linje med Kraften i 5 000. En fortsatt hög och jämn nivå gäller även för basbehoven (tillhöra, bidra, bekräftas och utvecklas).

Det är oerhört viktigt att våra medarbetare upplever att de har förutsättningar att prestera i sitt arbete, och att de känner att de får sina basbehov som medarbetare tillgodosedda. Andelen medarbetare som är nöjda med sina möjligheter att prestera är hög på Systembolaget, och andelen fortsätter att öka. Trots det finns det medarbetare som ligger lågt i detta nyckeltal och vi vill förbättra situationen för dem. Alla chefer ska därför jobba aktivt med resultatdialoger i sina arbetsgrupper. I dialogerna analyseras styrkor och utvecklingsbehov. Deltagarna pratar om risker och utarbetar åtgärdsförslag som de arbetar med aktivt under kommande år.

ANDEL SJUKFRÅNVARO

Sjukfrånvaron är ett viktigt mått på hur hållbara våra arbetsmiljöer är. Vi vill att våra medarbetare ska kunna och vilja arbeta hos Systembolaget ända fram till sin pension. Den totala sjukfrånvaron mäts utifrån Ekonomistyrningsverkets definition och mäter sjukfrånvarotimmar i relation till alla tillgängliga timmar under samma period.

Sjukfrånvaro i procent	2019	2018	2017
%	4,5	4,5	4,8

Den nedgång vi har kunnat se i sjukfrånvaron tidigare år har nu avtagit. Den långa sjukfrånvaron har under senare delen av 2019 slutat att minska och är under andra halvåret i stort oförändrad på total nivå. För rollerna butikschefer och de försäljare som även stödar

i butikerna ser vi en uppgång i den långa sjukfrånvaron. Sjukfrånvaron bland visstidsanställda medarbetare har ökat relativt kraftigt under 2019 och återfinns framförallt inom den äldsta gruppen.

Den korta sjukfrånvaron ökade marginellt under första halvåret 2019. För ökningen står framför allt män i försäljarrollen. Åtgärder behöver fortsatt riktas mot kort sjukfrånvaro. Hälsonyckeltal har testats i tre ytterligare områden under 2019 tillsammans med åtgärder för att minska den korta sjukfrånvaron. Utvärdering sker under 2020 och kommer att vägleda oss i hur vi tar nästa steg gällande införande.

Utifrån ett ökat fokus på tvärfunktionellt samarbete har vi identifierat ett behov av att kunna uppmärksamma och hantera samarbetsvårigheter på ett tidigt stadium. Under hösten 2018 genomfördes därför en utbildningsinsats för alla chefer på huvudkontoret på tema konflikthantering. Effekten av denna utvärderades under 2019 års medarbetarundersökning.

PERSONALOMSÄTTNING

En sund personalomsättning är ett tecken på att vi har hållbara prestationsmiljöer. Detta nyckeltal infördes under 2016 och mätningarna har gjorts möjliga genom våra nya analysmetoder. Vi kan mäta såväl den totala personalomsättningen som omsättningen för olika grupper av medarbetare.

Personalomsättning	2019	2018	2017
%	17,0	17,3	18,0

Totalt för 2019 har personalomsättningen sjunkit något till 17,0 procent. Det finns dock grupper med högre personalomsättning. Bland rollen försäljare i

butik uppgick personalomsättningen till 20 procent. Personalomsättningen är högst i den yngsta gruppen, medarbetare 20–29 år, där den uppgår till 32 procent.

Under 2019 har 423 tillsvidareanställda som slutat genom egen uppsägning svarat på vår exitenkät, vilket innebär en svarsfrekvens på 57 procent. Svarsgruppen var representativ för hela gruppen som slutat under året vad gäller kön, ålder och roll. Majoriteten av alla de som svarat på exitenkäten svarar att de inte slutar på grund av missnöje. Istället är orsaken att man söker nya utmaningar eller är klar med sin utbildning och fått jobb inom sitt utbildningsområde.

Bland övriga som anger en specifik orsak till att de slutar är den vanligaste orsaken missnöje med sin sysselsättningsgrad (14 procent av de svarande), följt av lön/ förmåner, ledarskapet och arbetstider (runt 10 procent av de svarande vardera).

Under 2019 har arbetet fortsatt med programmet Hållbar bemanningsplanering. Syftet är att säkerställa ett effektivt och resurssmart arbetsätt kring schema- och bemanningsplanering och öka antalet heltidsanställda. Målet är skapa en mer enhetlig bemanningsplanering, säkra en jämn och bra service för våra kunder och att bli en attraktivare arbetsgivare. Vi ser nu en tydlig trend på att andelen heltidsanställda medarbetare ökar. Inom programmet har vi under 2019 tagit fram en bemanningsmodell, principer för planering och bemanning och påbörjat ett test av resurspool.



Mångfald och inkludering

Därför är det här viktigt

Sverige är ett mångkulturellt samhälle i ständig förändring och utveckling. Systembolaget finns till för alla i Sverige och att spegla samhället är affärskritiskt. Det är viktigt inte minst för att kunna möta våra kunders varierande behov och för att alla våra kunder ska känna sig välkomna och inkluderade. Vår målsättning är att ha medarbetare med olika kunskaper, kompetens, erfarenheter och färdigheter. Vårt arbetsklimat ska kännetecknas av respekt och förståelse – och ska välkomna och inkludera människor med olika bakgrund och erfarenheter.

Styrning och strategiska initiativ

Systembolaget övergripande plan för mångfald och inkludering 2019–2020 fokuserar på sex fokusområden. Vi ska:

1. Säkra ägarskap och kompetens för mångfalds- och inkluderingsfrågorna.
2. Spegla samhället genom att öka mångfalden i vår personal.
3. Utveckla våra arbetssätt för att säkerställa att vi lever upp till lagkrav.

4. Skapa förutsättningar för ett inkluderande arbetssätt.
5. Säkra att vi välkomnar alla kunder.
6. Nå fler i samhället med information om alkoholens risker och Systembolagets syfte.

INSATSER FÖR VÅRA CHEFER

Det är viktigt att vi har ett tydligt ägarskap för frågor som rör mångfald och inkludering, och att vi säkrar kompetensen på området. Inom ramen för vårt ledarskapsprogram för områdeschefer och enhetschefer har vi under 2019 diskuterat mångfalds- och inkluderingsmålen samt genomfört erfarenhetsutbyten mellan olika lokala initiativ. I april träffades också alla områdeschefer/enhetschefer, gruppcheferna på huvudkontoret samt den utökade företagsledningen för en workshop om inkluderande ledarskap. Här fick alla deltagare möjlighet att inspireras, reflektera över sina egna normer och diskutera utmaningar och lösningar med sina kollegor.

Inkludering är nödvändigt både för att öka mångfalden och för att kunna dra nytta av alla perspektiv som kommer med ökad mångfald. Vi arbetar på flera sätt för att Systembolaget ska vara en inkluderande arbetsplats. Bland annat mäter vi psykosocial arbetsmiljö i vår medarbetarundersökning. En del av mätningen handlar om upplevelsen av sexuella trakasserier, diskriminering och kränkande särbehandling. Förra året var första gången vi frågade kring detta och fick data/resultat på central nivå. I år har vi skapat en process där varje chef får ett resultat för sin grupp. Om resultatet visar att åtgärder behövs finns det ett stödmaterial för chefer som hjälper dem att agera och informera kring våra interna styrdokument. Stödmaterialiet beskriver också vad medarbetare ska göra i fall de upplever sig utsatta.

Som ytterligare stöd för alla chefer har vi tagit fram en

nyckeltalsrapport kring nyckeltalen för mångfald och inkludering. Denna nyckeltalsrapport gör det lättare för chefer att följa utvecklingen för sin egen verksamhet, då rapporten kan selektera resultat på gruppnivå.

MÅNGFALD I REKRYTERINGEN

Systembolaget ska spegla samhället, inte minst i vår personalsammansättning. Vi fortsätter därför vårt arbete med att bredda kompetensförsörjningen.

Inför årets sommarrekrytering genomförde vi intervjuer med butiksmedarbetare för att förstå utmaningarna i att rekrytera mångfald. Ett resultat av intervjuerna var att vi spelade in filmer där våra medarbetare på sitt eget sätt fick uttrycka budskapet "Våga söka jobb hos oss, vi vill ha dig här". I samband med rekryteringskampanjen tog vi även fram en intern film som syftar till att ge våra chefer konkreta tips och råd kring hur man bättre tar in mångfaldsperspektivet i sin rekrytering. Vi testade också för första gången vårt nya systemstöd för rekrytering i större skala. Det nya systemstödet ger oss möjligheter att arbeta med mer objektiva urval, där subjektiva bedömningar får mindre utrymme.

För att få större kunskap om hur personer som talar arabiska, persiska och somaliska ser på Systembolaget som arbetsgivare genomförde vi under 2019 en undersökning på dessa tre språk via Facebook. Resultaten från undersökningen kommer att användas i olika sammanhang där vi kommunicerar vårt arbetsgivarvarumärke och även i den fortsatta utvecklingen av rekryteringsprocessen – till exempel vid utformning av annonser och var dessa ska synas.

SAMARBETEN FÖR MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Vi fortsätter även att utveckla de samarbeten vi driver på områdena mångfald och inkludering, bland annat



inom ramen för vår nationella överenskommelse med Arbetsförmedlingen:

- Vårt samarbete med Arbetsförmedlingen resulterade i att vi under 2019 tog emot 113 personer som praktikanter eller anställda med bidrag – personer som av olika skäl befunnit sig långt ifrån arbetsmarknaden.
- Inom samarbetet med Arbetsförmedlingen har vi också fortsatt att arbeta för att fler personer med funktionsnedsättningar får möjlighet att etablera sig på arbetsmarknaden. Det gör vi genom att erbjuda platser för praktik och subventionerade anställningar. Under 2019 har Systembolaget haft i snitt 94 praktikanter/anställda med funktionsnedsättningar varje månad via olika former av subventionerade anställningar.
- Vi har fortsatt vår samverkan med DUA (Delegationen för unga och nyanlända till arbete) för att utveckla arbetsmarknadsåtgärder för nyanlända.
- I snitt fem nyanlända personer per månad har sysselsatts genom praktik eller subventionerad anställning under året.

EXTERN KOMMUNIKATION

Alla kunder ska känna sig välkomna till Systembolaget, och vi arbetar på flera sätt för att alla kunder ska vara stolta över Systembolaget och vårt uppdrag:

- Vi fortsätter att aktivt fokusera på och lyfta inkluderingsperspektivet i arbetet med vårt kundlöfte och vårt bemötande.
- Vi arbetar för att förbättra tillgängligheten i vår kommunikation, såväl i butik som digitalt. Bland annat är inkludering ett av åtta förflyttningsområden i Framtidens Onlinebutik. Framtidens Onlinebutik ska ha en inkluderande tonalitet och ett inkluderande bildspråk, men det handlar också om att genom till exempel kodning se till att onlinebutiken är anpassad för personer med olika funktionsnedsättningar.
- Vi fortsätter att utveckla, bredda och anpassa vårt sortiment utifrån våra kunders olika behov och önskemål.

Vi vill också nå alla i samhället med information om vårt syfte och om alkoholens risker. Därför lanserade vi 2017 ett utbildningsmaterial om Systembolaget för SFI-utbildningar (Svenska för invandrare). Med materialet vill vi bidra till bättre kunskaper i svenska, öka integrationen och få fler människor i Sverige att känna sig välkomna till oss. Under året har vi genomfört en analys av vår kommunikation för att se hur vi bättre kan nå ut till fler SFI-utbildningar.

Nyckeltal, resultat och aktiviteter

MÅNGFALDSSTATISTIK

För att se hur långt vi har kommit i vår strävan att spegla mångfalden i samhället följer vi upp andelen medarbetare med utländsk bakgrund. 2019 hade strax under 13 procent av våra medarbetare utländsk bakgrund – att jämföra med 27 procent av Sveriges befolkning. Ett av Systembolagets mål är att öka andelen medarbetare med utländsk bakgrund så att vi närmar oss den faktiska andelen i Sverige. Under 2019 har vi beslutat om en måltrappa för en successiv ökning fram till 2023. Målet för 2019 var 13,0 procent, vilket innebär att vi med utfallet 12,7 procent inte nådde riktigt ända fram. Med en ökning på 0,9 procentenheter under året ser vi ändå att vi är på rätt väg.

Andel utländsk bakgrund ¹ (%)	2019		2018	
	Svensk	Utländsk	Svensk	Utländsk
Chef	91,7	8,3	91,8	8,2
Medarbetare	87,0	13,0	87,4	12,6
Totalt	87,3	12,7	87,8	12,2

1. Svensk bakgrund definieras som person född i Sverige eller med en förälder född utomlands. Utländsk bakgrund definieras som person född utomlands eller med båda föräldrar födda utomlands.

ANDEL ANSTÄLLDA (KÖN OCH ÅLDERSGRUPP)

På Systembolaget strävar vi efter en jämn könsfördelning och att ha medarbetare i alla åldrar (lägsta ålder för att vara anställd hos oss är 20 år). Under 2019 har vi sett att andelen män fortsätter att öka och den totala könsfördelningen fortsätter därmed mot en mer jämn nivå (60/40). Vid fördjupade analyser ser vi att bland mindre butiker i mindre orter är andelen kvinnor och äldre högre. Inom chefsledet har vi en jämn könsfördelning men vi når inte riktigt upp till att spegla könsfördelningen bland personalen. Män är något överrepresenterade i chefsledet. I och med att andelen män ökar bland personalen så närmar sig dock den gruppen fördelningen bland företagets chefer.



2019	Antal anställda	Kvinnor %	Män %	<30 år %	30-50 år %	>50 år %
Försäljare	4 732	63	37	36	45	18
Butikschef	468	57	43	4	72	24
Lokalvårdare	9	78	22	0	11	89
Butikspersonal totalt	5 209	63	37	33	48	19
Medarbetare HK	523	56	44	7	68	25
Chefer HK	83	58	42	1	59	40
Områdeschefer	30	47	53	0	50	50
HK personal totalt	636	56	44	6	66	28
Systembolaget totalt	5 845	62	38	30	50	20

2018	Antal anställda	Kvinnor %	Män %	<30 år %	30-50 år %	>50 år %
Försäljare	4 776	64	36	38	44	18
Butikschef	461	58	42	6	70	25
Lokalvårdare	12	83	17	8	8	83
Butikspersonal totalt	5 249	64	36	35	46	19
Medarbetare HK	458	56	44	7	70	23
Chefer HK	74	61	39	3	55	42
Områdeschefer	29	48	52	0	52	48
HK personal totalt	561	56	44	6	67	27
Systembolaget totalt	5 810	63	37	33	48	19

2017	Antal anställda	Kvinnor %	Män %	<30 år %	30-50 år %	>50 år %
Försäljare	4 725	65	35	38	44	18
Butikschef	476	59	41	7	71	22
Lokalvårdare	13	85	15	0	8	92
Butikspersonal totalt	5 214	64	36	35	46	18
Medarbetare HK	412	57	43	7	68	24
Chefer HK	58	60	40	0	47	53
Områdeschefer	30	43	57	0	63	37
HK personal totalt	500	57	43	6	66	28
Systembolaget totalt	5 714	64	36	33	48	19

I styrelsen, inklusive de fyra arbetstagarrepresentanterna, och företagsledningen (inkluderas i kategorin anställda på huvudkontoret) ingår under 2019 14 kvinnor och nio män. Inga personer i styrelse och företagsledning är i åldersgruppen <30 år, åtta personer är 30–50 år och 15 personer är >50 år.



Ekonomi

Därför är det här viktigt

Systembolaget drivs inte av försäljningsmål eller vinstmaximering. Det viktigaste ekonomiska värdet som Systembolaget genererar är istället i form av minskade samhällskostnader genom att begränsa alkoholens skadeverkningar. Vårt informationsuppdrag är viktigt för att ge människor en realistisk bild av de risker som alkoholkonsumtion kan innebära. Det primära målet enligt vår ägare staten är samhällsnytta. Systembolaget ska samtidigt agera kostnadseffektivt och affärsmässigt, varför det sekundära målet är att vi ska leverera ett från ägaren förutbestämt avkastningskrav över tid. Intäkterna som verksamheten genererar ska utöver att täcka kostnaderna därmed även resultera i en avkastning till staten. För att det ska vara möjligt är det viktigt för oss att vara resurssmarta.

Styrning och strategiska initiativ

Vår långsiktiga ambition är en effektiv löpande verksamhet med rimlig kostnadsutvecklingstakt, där vi upprätthåller en hög kvalitet samtidigt som avkastningskravet nås. Vi bedriver kontinuerligt utveckling som syftar till att effektivisera vår verksamhet. Som ett led i detta arbete kan nämnas arbetet med att effektivisera bemanning i butik.

Systembolaget finansieras av påslag på sålda varor baserat på hanteringskostnader för varorna givet en

effektiv och rationell drift. Påslaget som beräknas är objektivt, transparent och likabehandlande och det förhandlas inte. Det består av ett generellt påslag på 17,5 procent baserat på inköpspris samt ett fast påslag per förpackning. Intäkterna från Systembolagets detaljhandelsförsäljning inkluderar alkoholskatt vilket är en punktskatt som beslutas av staten. Alkoholskatten beräknas på olika sätt och med olika skattesatser beroende på vilken sorts alkoholvara det gäller. Ändrad alkoholskatt påverkar Systembolagets intäkter parallellt med kostnaden för sålda varor. En förändring av alkoholskatten får därför inte någon effekt på bruttoresultatet. Totalt består Systembolagets intäkter, tillika kostnad för sålda varor, till cirka 40 procent av alkoholskatt. Alkoholskatten tillfaller staten.

Systembolaget målsätter tre ekonomiska nyckeltal. Dessa är soliditet, avkastning på eget kapital och kostnadseffektivitet.

Soliditet beräknas som justerat eget kapital i procent av balansomslutningen. Ägarmålet uppgår till en soliditetsgrad om 20–30 procent. Soliditeten påverkas av förändringar i eget kapital i relation till balansposter såsom finansiella tillgångar och lager. Projekt och initiativ som medför effektivisering i balansposter som till exempel lagerhållning kan därför få effekten att soliditeten ökar. Syftet med soliditetsmålet är att visa hur stor del av tillgångarna som är finansierade med eget kapital, det vill säga hur känsligt bolaget är för ränteförändringar. Eftersom bolaget i dagsläget inte har någon lånefinansiering, och dessutom god likviditet, är räntekänsligheten låg.

Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat (rullande 12 månader) i procent av genomsnittligt justerat eget kapital. Med genomsnittligt

justerat eget kapital avses snittet av årets ingående och utgående egna kapital adderat med kapitaldelen av obeskattade reserver. Avkastning på eget kapital ska långsiktigt motsvara den tioåriga obligationsräntan (genomsnittligt beräknad för räkenskapsåret) med ett tillägg av sju procentenheter. Ägarens avkastningskrav ligger, tillsammans med övriga ekonomiska nyckeltal, till grund för principer vid framtagande av budget. Eftersom Systembolaget inte arbetar för att öka försäljningen är arbetet med budget fokuserat på att utifrån förväntad bruttovinst säkerställa ett optimalt kostnadsutnyttjande för att uppnå målen för verksamheten och samtidigt uppnå avkastningskravet över tid.

Ägaranvisningen anger också att aktieutdelningen bör, under förutsättning att aktiebolagslagens utdelningsregler medger detta, uppgå till motsvarande 80–100 procent av årets resultat efter skatt. Om avkastningen överstiger avkastningsmålet, övervägs om den överskjutande delen bör återföras till verksamheten för att skapa största möjliga samhällsnytta utifrån uppdraget och uppdragsmålen. För förslag till årets vinstdisposition se sida 126.

Bolagets verksamhet ska bedrivas på ett sådant sätt att vi kan säkerställa en hög kvalitet i utförandet av bolagets uppdrag. Utifrån denna förutsättning ska verksamheten bedrivas kostnadseffektivt. Med det menas att bolaget ska få täckning för sina kostnader samt att staten ska få skälig avkastning i enlighet med angivet avkastningskrav. Kostnadseffektivitet beräknas genom förhållandet mellan totala omkostnader och såld kvantitet. Målet är att detta nyckeltal över tid ska vara lika med eller mindre än 2,3. Eftersom Systembolaget inte ska bedriva en vinstmaximerande verksamhet eller aktiv försäljning syftar effektivitetsmålet uteslutande till att säkerställa kostnadseffektivitet.



Nyckeltal, resultat och aktiviteter

SOLIDITET

Per den 2019-12-31 uppgick soliditeten till 25,9 procent (25,7), att jämföras med att soliditeten enligt ägaranvisningen ska uppgå till 20–30 procent för helåret.

AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL

Avkastningen på eget kapital ska enligt ägaranvisningen över tid motsvara den genomsnittliga tioåriga statsobligationsräntan med ett tillägg av sju procentenheter, vilket per den sista december motsvarar 7,0 procent (rullande 12 månader). Systembolagets avkastning på eget kapital uppgick per 2019-12-31 till 15,5 procent (11,4). Bruttoresultatet ökade under året, till följd av en ökad försäljningsvolym samt förändring i försäljningsandelar mellan olika typer av drycker. Trots en högre omsättning landade rörelseresultatet i nivå med föregående år till följd av satsningar i utvecklingsprojekt inom det digitala kundmötet. Även personalkostnaderna ökade under året till följd av ökad försäljningsvolym, årlig lönerrevision, ökat antal kundbeställningar, ny depå och fler butiker. Den högre avkastningen på eget kapital förklaras av en positiv resultateffekt i finansnettot hänförlig till marknadsvärderingen av finansiella placeringar.

KOSTNADSEFFEKTIVITET

Nyckeltalet är ett ägarmål som presenteras en gång per år. Effektivitetsmättet syftar till att omkostnaderna från tid till annan anpassas till förändringar i såld kvantitet. På årsstämman 2017 beslutades om en ny beräkningsgrund för nyckeltalet samt en målnivå på mindre än eller lika med 2,3. Under året har en benchmark genom-

förts för att utvärdera butiksdriften och den påvisade att vår butiksdrift är effektiv. Kostnadseffektiviteteten per 2019-12-31 uppgick till 2,4 (2,3), vilket är högre än den satta målnivån. Ökningen påverkas av en förändrad varugruppsmix samt högre kostnader jämfört med föregående år hänförligt till planerade satsningar kopplat till främst e-handel.

	2019	2018	2017
Soliditet i %	25,9	25,7	27,8
Avkastning på eget kapital i %	15,5	11,4	17,2
Kostnadseffektivitet (faktor)	2,4	2,3	2,2

Finansiell rapportering

Ekonomisk utveckling

Systembolaget ska drivas affärsmässigt utan att vara vinstmaximerande. Det innebär att vi inte har säljdrivande reklam som andra företag och inte försöker få människor att köpa mer eller något annat än de hade tänkt sig.

Systembolaget har ensamrätt till detaljhandel med starköl, vin, spritdrycker, andra jästa alkoholdrycker och alkoholdrycksliknande preparat i Sverige. Denna ensamrätt har ett socialpolitiskt syfte och begränsar alkoholens skadeverkningar, dels genom att privata vinstintressen i samband med detaljhandel utesluts, dels genom begränsning av tillgängligheten. Från vår ägare staten finns utifrån detta ett antal mål uppsatta, och det är där tydligt att uppdragsmålen är de primära målen. Det primära målet är enligt ägaren därmed samhällsnyttan. Det sekundära målet är att vi ska leverera ett från ägaren förutbestämt avkastningskrav över tid, vilket följs upp genom ett antal ekonomiska mål.

FÖRSÄLJNING

Systembolagets försäljningsintäkter ökade med 4,2 procent jämfört med 2018 till 32 211 (30 907) MSEK. Försäljningen av vin uppgick till 16 771 (16 150) MSEK, en ökning med 3,8 procent. Starkölsförsäljningen ökade med 2,9 procent till 7 726 (7 511) MSEK. Försäljningen av spritdrycker ökade med 6,0 procent och uppgick till 6 363 (6 005) MSEK. Cider och blanddrycker ökade

med 6,5 procent till 923 (867) MSEK. Intäkterna ökade totalt mer än försäljningsvolymen under perioden, vilket främst beror på förändring i försäljningsandelar mellan dryckestyper

I september 2018 och september 2019 höjdes priset på bärkassar med 50 öre respektive 1 krona som en del i arbetet med att minska användandet och därmed bärkassarnas miljöpåverkan. Jämfört med föregående år har antalet bärkassar minskat med 7 procent.

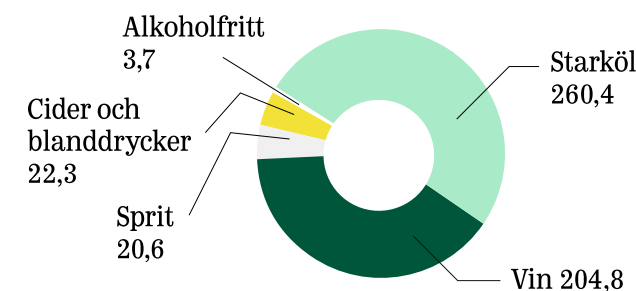
Systembolagets försäljningsvolym ökade med 1,4 procent jämfört med föregående år och uppgick till 511,9 (504,9) miljoner liter. Försäljningsvolymen omräknat till liter ren alkohol per capita är i nivå med föregående år. Enligt den senast publicerade Monitormätningen för 2018 har den totala alkoholkonsumtionen minskat jämfört med 2017 till 8,8 (9,0) liter ren alkohol per invånare 15 år och äldre. Det innebär en minskning under de senaste 10 åren med ungefär sju procent. Systembolagets andel av den totala alkoholkonsumtionen ökade och uppgick under 2018 till 65,6 (63,1) procent.

Intresset för det alkoholfria sortimentet fortsätter att öka. Försäljningen av alkoholfritt ökade med 7,5 procent och är den varugrupp som procentuellt ökade mest. Totalt uppgick försäljningsintäkterna från alkoholfritt till 214 (199) MSEK. Detta är en utveckling

som Systembolaget ser positivt på. Idag kan Systembolaget erbjuda 73 (71) alkoholfria artiklar i det fasta sortimentet.

Försäljningen av ekologiska produkter ökade med 6,6 procent till 4 818 (4 520) MSEK och utgjorde 15,1 procent av den totala försäljningen i MSEK. Det fanns vid årsskiftet 466 (448) ekologiska artiklar i det fasta sortimentet.

Sortimentet av etiskt märkta produkter i Systembolagets fasta sortiment minskade något till 42 (45) artiklar. Försäljningen uppgick till 773 (703) MSEK vilket var en ökning med 10,1 procent.



Försäljning drycker 2019 i miljoner liter.

FRAMTIDA FÖRSÄLJNINGsutveckling

Samtidigt som den totala konsumtionen av alkohol minskat med sju procent mellan 2009 och 2018 har Systembolagets försäljningsutveckling de senaste åren varit relativt stabil med en årlig intäktsökning på omkring 2–5 procent. Inom försäljningsökningen utgör alkoholskattehöjningarna 2015 och 2017 cirka 1–2 procent. Systembolaget har även ökat sin försäljningsandel de senaste åren vilket till viss del förklaras med märkbart minskad resandeförsel. De senaste årens lägre kronkurs har med stor sannolikhet varit en bidragande orsak till detta samtidigt som den del av vår försäljning som är hänförlig till gränshandel snarare gynnas. Den underliggande försäljningsutvecklingen beräknas fortsätta under de kommande åren, delvis också med stöd av en svensk befolkningstillväxt. Det innebär en fortsatt volymökning inom samtliga varugrupper. Volymutvecklingen för Systembolaget var under 2019 högre än förväntat och översteg rekordåret 2018. Utvecklingen 2020 förväntas fortsätta stiga, aningen lägre än 2019 års ökningstakt. När det gäller fördelningen mellan varugrupper ser vi vissa skillnader, vilka huvudsakligen påverkas av pris och trender:

- Tillväxten har de senaste åren varit starkast för cider och blanddryck för att under 2019 skifta till blanddryck, sprit och alkoholfritt som de snabbast växande varugrupperna.
- Försäljningen av spritdrycker hade en nedåtgående trend fram till 2014, därefter har den haft en viss volymökning för att alltså öka ytterligare under 2019. Minskad resandeförsel till följd av en svagare kronkurs antas vara en viktig förklaring. Volymen framåt bedöms att fortsätta öka i samma takt som de senaste åren.
- Försäljningen av alkoholfria drycker bedöms fortsatt

öka men inte med samma tillväxttakt som vi har sett de senaste åren. Detta beror framförallt på att övrig detaljhandel har utökat sitt sortiment för att möta efterfrågan från kunderna.

- Öl- och vinförsäljningen bedöms öka i takt med befolkningstillväxten och enligt tidigare år.
- Trenden mot dyrare produkter inom samtliga varugrupper antas fortsätta under de närmaste åren, om än med en viss avmattning.
- Ekologiskt märkta produkter har haft hög tillväxt de senaste åren och denna tillväxt bedöms fortsätta även kommande år.

RÖRELSERESULTAT

Systembolaget arbetar affärsmässigt, utan att vara säljdrivande, där kostnadseffektivitet är en viktig faktor. Systembolagets rörelseresultat uppgick till 229 (227) MSEK. Ökningen av rörelseresultatet beror på ett ökat bruttoresultat, till följd av en ökad försäljningsvolym samt förändring i försäljningsandelar mellan olika typer av drycker. Trots en högre omsättning påverkas rörelseresultatet negativt av högre försäljnings- och administrationskostnader.

Försäljningskostnaderna uppgick till 3 121 (2 942) MSEK. Satsningar i utvecklingsprojekt inom det digitala kundmötet och långsiktiga effektiviseringar fortsätter vilket påverkar försäljningskostnaderna. Dessa satsningar kommer att fortgå under de närmaste åren. Exempel på detta är att Systembolaget öppnade en ny varudepå utanför Stockholm för att möjliggöra en ökande e-handel. Systembolaget har även släppt en betaversion av den nya onlinebutiken. Satsningarna medförde även ökade personalkostnader, vilka dessutom ökade till

följd av fler butiker, ökat antal kundbeställningar samt årlig lönerrevision. Försäljningskostnaderna påverkades också av högre lokalkostnader vilket är hänförligt till fler och större butiker samt årlig indexering.

Administrationskostnaderna ökade jämfört med föregående år och uppgick till 779 (738) MSEK. Personalkostnaderna har ökat bland annat till följd av nyrekryteringar inom IT och e-handel kopplat till utvecklingsaktiviteter samt årlig lönerrevision. Utvecklingsaktiviteter driver också ökade förvaltningskostnader inom IT. Rörelsemarginalen uppgick till 0,7 (0,7) procent.

FINANSNETTO OCH RESULTAT FÖRE SKATT

Resultat före skatt uppgick till 304 (232) MSEK. Finansnettot uppgick till 75 (-2) MSEK varav 26 (24) MSEK avser ränteintäkter från finansiella placeringar, 33 (-43) MSEK avser värdeförändringar på finansiella placeringar och 16 (17) MSEK avser utdelning från Systembolagets dotterbolag AB K14 Näckströmsgatan. Marknadsvärdena av Systembolagets placeringar har under 2019 utvecklats positivt på grund av en ökad efterfrågan på marknaden som ger stigande priser. Systembolagets finansiella placeringar bestod per 2019-12-31 till 32 (7) procent av gröna obligationer, vilket är obligationer som är öronmärkt till specifika miljöprojekt.

KASSAFLÖDE

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 480 (624) MSEK. Förändringen jämfört med föregående år avser framförallt en tidskillnad i betalningstidpunkt. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 112 (-57) MSEK, varav -134 (-131) MSEK främst avser ny- och ombyggnation av butiker, och 246 (74) MSEK avser nettoförändring av finansiella placeringar. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -164 (-265) MSEK, varav -180 (-282) MSEK avser ut-

delning till ägaren och 16 (17) MSEK är utdelning från Systembolagets dotterbolag AB K14 Näckströmsgatan.

FINANSIELL STÄLLNING

Det egna kapitalet uppgick per 2019-12-31 till 1 563 (1 503) MSEK, vilket är 60 MSEK högre än 2018-12-31. Förändringen bestod av årets resultat reducerat med utdelning till ägaren, vilken uppgick till 180 (282) MSEK.

SAMMANFATTNING AV DOTTERBOLAGEN

IQ-initiativet AB (IQ) verkar för ett smartare förhållnings-sätt till alkohol. Detta görs genom att med kunskap och kommunikation skapa medvetenhet, eftertanke och engagemang kring eget och andras drickande, och därmed bidra till att minska alkoholens skadeverkningar i samhället. IQ finansieras av Systembolaget med en årsbudget på 35 (35) MSEK. Årets resultat före skatt uppgick till -1,4 (1,7) MSEK.

AB K14 Näckströmsgatan förvaltar Systembolagets rörelsefastighet. Resultatet före skatt uppgick till 20,7 (21,8) MSEK. Resultatet är hänförligt till koncerninterna hyresintäkter. Minskningen beror främst på ökade kostnader för ombyggnation och renovering.

För information om Systembolagets legala förutsättningar se sida 14.

HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

I februari 2020 lämnade Systembolaget in en stämningensansökan mot Vivino ApS vid Patent- och marknadsdomstolen. Detta eftersom Vivino klargjort att de inte har för avsikt att sluta bedriva den detaljhandel med alkoholdrycker till svenska konsumenter som är lagstridig och inkräktar på Systembolagets ensamrätt.

Risk- och känslighetsanalys

Systembolagets målsättning för riskarbetet är en verksamhet där risker i företaget identifieras i ett tidigt skede och hanteras utifrån den grad av påverkan som de kan ha på företaget och dess uppdrag. Vidare ska riskhanteringen i Systembolaget vara en integrerad del i verksamhetsstyrningen och bidra till att ägaren känner sig trygg med hur Systembolaget uppfyller sitt uppdrag och hanterar sina risker.

ANSVAR

Ansvaret för riskhanteringen inom Systembolaget följer försvarslinjerna enligt Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Linjechefer, processägare och projektledare har därmed huvudansvaret för att hantera sina risker och är därmed per definition riskägare. Risk controllers stödjer riskägare samt kontrollerar och granskar efterlevnad av Systembolagets ramverk för riskhantering. Internrevisionen, som utförs av ett externt företag, granskar på uppdrag av styrelsen att Systembolagets ramverk och arbete med riskhantering är ändamålsenligt och effektivt.

ARBETSSÄTT

Arbetsättet för riskhantering inom Systembolaget harmonierar med COSO och ISO-standard för riskhantering, ISO-31000. Processer, kategorisering och organisatorisk nedbrytning av riskhanteringen inom

Systembolaget förtydligas i det ramverk som styrelsen och företagsledningen beslutar om varje år.

Systembolaget riskhanterar både strategiska och operativa risker. Hantering av de strategiska riskerna planeras i samband med uppdateringar av den strategiska planen. De operativa hanteras i samband med verksamhetens planering och aktiviteter för denna.

Systembolagets risker rapporteras och följs upp halvårsvis av företagsledningen och styrelsen genom revisionsutskottet. Som princip vid värdering av risker gäller att Systembolagets riskbenägenhet generellt sett är låg, särskilt gällande fara för säkerhet och hälsa hos medarbetare eller allmänhet, eller risker gällande uppdrag eller varumärke.

FÖRSÄKRINGAR

I en del av arbetet med att minska Systembolagets riskexponering väljer företaget att teckna olika försäkringar. Systembolagets försäkringsprogram innefattar bland annat egendoms och avbrottsförsäkring, ansvarsförsäkring för allmänt ansvar och produktansvarsförsäkring. Dessa förvaltas av Systembolagets Säkerhetsenhet med hjälp av en försäkringsmäklare. Andra försäkringar som ingår är kollektivavtalsförsäkringar mot arbetsskador. Dessa förvaltas av Systembolagets HR-avdelning.

Flera av dessa försäkringar är lagstadgade att inneha som näringsidkare och Systembolaget har även valt att teckna flera försäkringar utöver lagkravet för att garantera våra anställdas och företagets välmående, säkerhet och trygghet.

KRIS OCH KONTINUITETSHANTERING

Arbetsätten för kris- och kontinuitetshantering fördelas mellan Risk control och Säkerhetsenheten där Säkerhetsenheten ansvarar för krishantering. För att stärka förmågorna finns etablerade forum där incident, risk, kris och kontinuitetsplaner diskuteras och utvecklas. Krishantering och kontinuitetsplaner testas och uppdateras varje år så långt det är praktiskt möjligt.

FINANSIELL RISKHANTERING

De finansiella riskerna såsom ränte-, kredit- och likviditetsrisker är begränsade. Systembolaget är självfinansierat bland annat tack vare en hög lageromsättnings-hastighet som matchar inköps- och betalningsvillkoren.

Systembolaget saknar räntebärande skulder. All försäljning sker i form av kontant eller kortbetalning och därmed har Systembolaget inga väsentliga kundfordringar. Dryckesleverantörerna ansvarar för importen av alkoholhaltiga drycker samt för redovisning av alkoholskatt. Systembolagets inköp sker i huvudsak i svenska kronor och företaget är därmed i mycket liten

utsträckning exponerat mot kurs och valutarisker. Ytterligare information om hanteringen av finansiella risker framgår av not 12, Finansiella instrument.

SYSTEMBOLAGETS RISKER

Nedan presenteras områden inom vilka Systembolaget har sin största riskexponering inklusive risker utifrån ett hållbarhetsperspektiv.

RISKOMRÅDE	BESKRIVNING	KOMMENTAR
Anseende	Den nuvarande marknadsföringen riskerar att utmana Systembolagets anseende, till exempel genom att öppna upp för missförstånd om vem som är avsändare av marknadsföring. Varumärket utmanas i och med det, vilket kan skapa en misstro för Systembolagets syfte och hur företaget sköter sitt uppdrag.	Systembolaget verkar för ett förtydligande av hur varumärket används.
Omvärld	Samhällsutvecklingen i Sverige bidrar till osäkerheter kring hur Systembolaget ska kunna möta våra kunders allt högre förväntningar på hur Systembolaget tillgängliggör sina produkter.	Systembolaget arbetar kontinuerligt för ständiga förbättringar av kundmötet för att proaktivt möta den förändrade kravbild.
Lagstiftning	En förutsättning för Systembolagets ensamrätt är att den svenska lagstiftningen på området är sammanhängande och konsekvent, samt att det finns en god tillsyn. För närvarande finns det otydligheter i såväl lagstiftning som tillsyn vilket skapar osäkerheter i den kontext som Systembolaget verkar (se vidare sida 14).	Systembolaget ser kontinuerligt och löpande över den legala kontext som Systembolaget verkar inom.

RISKOMRÅDE	BESKRIVNING	KOMMENTAR
Arbetsvillkor	Inom den typen av detaljhandel som Systembolaget bedriver finns det risk för rån. Hot och våldsincidenter mot anställda är tyvärr inte helt främmande inom företaget. Det finns därför alltid en osäkerhet om de trygghetshöjande åtgärderna som finns på plats inom företaget är tillräckliga för att kunna hantera detta.	Systembolaget hanterar riskbilden kontinuerligt genom sin säkerhetsenhet samt ser över personalens medvetandegrad och exponering mot hot och våld.
Oberoende	Då Systembolaget har ensamrätt så föreligger det alltid en risk att intressenter på olika sätt försöker påverka företagets inköpsprocesser och därigenom sortiment.	Systembolaget arbetar för att ständigt höja medvetandegraden hos våra anställda samt informera om och förtydliga kring våra inköpsrutiner och villkor för våra intressenter, som ett viktigt led i vårt antikorrupsionsarbete. Systembolaget ser även kontinuerligt över ändamålsenligheten i inköpsprocessen.

RISIKOMRÅDE	BESKRIVNING	KOMMENTAR
Transparens i leverantörsleden	Systembolaget verkar inom en bransch där spårbarhet och transparens i leverantörsleden historiskt sett inte har ansetts behövas. I vissa fall kan det på grund av produkternas utformning även utgöra konkurrensfördelar för vissa underleverantörer. Detta gör att Systembolaget, och i viss mån även våra leverantörer, har svårt att genomlysa alla leverantörsled.	Systembolaget genomför årligen kartläggningar för att identifiera riskområden. Systembolaget implementerar systemstöd för att skapa en mer effektiv uppföljning.
Komplexa leveranskedjor	Systembolaget verkar inom en miljö med komplexa leverantörskedjor och med en komplex affärsmodell med väldigt stor spridning av inköp från många regioner och länder. Detta innebär inte nämnvärt stora volymer per affärsidkare vilket ger Systembolaget mindre påverkansgrad och mindre möjlighet till kontroll av efterlevnad av hållbarhetskrav.	Systembolaget genomför årliga revisioner av leverantörer och producenter för att få ökad kontroll på de produkter som säljs. Vidare kompletterar Systembolaget revisionerna med utbildningsinsatser i producentled. Systembolaget implementerar systemstöd för att skapa en mer effektiv uppföljning.
Efterlevnad av uppförandekoden	Den stora mängden leverantörer och underleverantörer resulterar i en diversifierad leverantörsbas, vilket skapar skalproblematik i uppföljningen. Enligt företagets likabehandling ska även alla leverantörer, oavsett storlek, uppfylla samma krav. Dessa områden skapar osäkerheter kring efterlevnaden av vår externa uppförandekod.	Systembolaget arbetar med ökad kompetens, tydligare kravställning, förbättrad uppföljning, åtgärder och konsekvensaktiviteter för att nå ökad efterlevnad av vår uppförandekod och minska risken för korruption.

RISIKOMRÅDE	BESKRIVNING	KOMMENTAR
Ökade alkoholskador	Systembolagets möjligheter att fullfölja uppdraget att minimera alkoholens skadeverkningar på såväl individ- som samhällsnivå kan försvåras när ensamrätten utmanas. En ökad alkoholkonsumtion skulle leda till ökade samhällskostnader för bland annat polis och sjukvård på grund av ökat våld, fler trafikolyckor och sjukfrånvaro.	Systembolagets ensamrätt, att sälja alkohol utan intresse att öka vinsten, är i sig en lösning för att minimera de skadeverkningar en ökad alkoholkonsumtion medför. Tillgängligheten begränsas genom antalet butiker och öppettider samt genom försäljningsregler – att alltid sälja med ansvar och utan vinstmaximering.
Andrahands-skador	Alkohol skadar inte bara den som dricker utan även personer i omgivningen, där barn är särskilt utsatta. 320 000 barn i Sverige har farit illa av en förälders eller vårdnadshavares alkoholproblem under sin uppväxt. ² 14 procent av eleverna i årskurs 9 uppger att de haft flera negativa upplevelser av föräldrarnas alkoholkonsumtion under uppväxten ⁸ .	Systembolaget verkar för att begränsa alkoholens skadeverkningar genom att sälja med ansvar och informera om alkoholens risker. Systembolaget informerar på omsystembolaget.se och ger ut Alkoholrapporten samt har seminarieverksamhet och forskningskonferenser.

Bolagsstyrningsrapport

Systembolaget AB ägs till 100 procent av svenska staten. Ägandet förvaltas av regeringen genom Socialdepartementet. Ansvar för Systembolagets ledning och kontroll fördelas mellan ägaren, styrelsen och den verkställande direktören.

Ägaren

Ägarens krav på Systembolaget preciseras i avtalet mellan Systembolaget och staten, i ägaranvisningen samt i statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande. Avtalet och ägaranvisningen anger grunden för Systembolagets verksamhet när det gäller det sociala uppdraget, kravet på ekonomisk effektivitet och kraven på verksamheten i övrigt, och där framgår att Systembolaget inte drivs av försäljningsmål eller vinstmaximering. Genom bolagsordningen bestämmer ägaren Systembolagets verksamhetsföremål. Ägarens förväntningar på Systembolaget, som ett av de statligt ägda bolagen, fastslås genom ägarpolicy. Genom ägaranvisningen ger ägaren instruktioner till Systembolagets styrelse. Ägaren har beslutat om tre uppdragsmål för Systembolaget vilka anges i ägaranvisningen. I ägaranvisningen anges även de ekonomiska målen. Uppdragsmålen är primära och de ekonomiska målen är sekundära till uppdragsmålen.

Uppdragsmålen måluppfyllelse mäts utifrån Nöjd kundindex, Alkoholindex, Alkoholkonsumtionen i Sverige och Systembolagets konsumtionsandel. De ekonomiska målen utgörs av krav på soliditet, avkastning och utdelning och ett kostnadseffektivitetsmått.

Riksdagen beslutade i maj 2019 att Systembolagets försöksverksamhet med hemleveranser ska införas som en permanent tjänst och vara en del av Systembolagets ordinarie verksamhet. Samtidigt beslutade riksdagen även om en ändring i alkohollagen som innebär att alkoholdrycksliknande preparat ska omfattas av Systembolagets detaljhandelsmonopol. Denna typ av alkoholprodukter, som är möjliga att använda i berusningssyfte, har tidigare kunnat säljas till konsument utan kontroll av ålder, berusning och risk för langning, men omfattas således numera av Systembolagets ensamrätt. Med anledning av dessa riksdagsbeslut uppdaterades avtalet mellan Systembolaget och staten under 2019. Det ändrade avtalet trädde i kraft 1 juli 2019. Även bolagsordningen och ägaranvisningen har genom beslut på en extra bolagstämma under året uppdaterats för att ta hänsyn till att Systembolagets uppdrag numera även omfattar att bedriva detaljhandel med alkoholdrycksliknande preparat.

Systembolagets uppdrag är att med ensamrätt, och med ansvar och god service, sälja alkoholhaltiga

drycker och liknande preparat samt att informera om alkoholens skadeverkningar. Systembolaget finns till för alla i Sverige med syftet att bidra till förbättrad folkhälsa genom att begränsa alkoholens skador i samhället. Ensamrätten innebär att Systembolaget är det enda bolag som får bedriva detaljhandel med starköl, vin, spritdrycker, andra jästa alkoholdrycker och alkoholdrycksliknande preparat i Sverige.

Möten mellan representanter för ägaren och Systembolagets styrelseordförande och verkställande direktör äger rum löpande cirka fem gånger per år. Andra representanter än verkställande direktören från Systembolagets företagsledning deltar vid dessa möten efter behov. Områden som har diskuterats vid dessa möten under året är bland annat verksamhetsuppföljning inklusive uppföljning av uppdragsmålen, de ekonomiska målen och hållbarhetsmålen. Dessutom har frågor rörande Systembolagets hemleveranstjänst, gränsöverskridande distansförsäljning, alkoholdrycksliknande preparat, partnersamarbeten, juridiska frågor och andra för bolaget relevanta frågeställningar diskuterats. Ägaren utövar sina rättigheter som aktieägare på årsstämman.

Årsstämma

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

Årsstämma 2019

Systembolagets årsstämma 2019 hölls den 11 april i Stockholm och var öppen för allmänheten. Ägaren företrädde av statssekreteraren Maja Fjaestad vid Socialdepartementet.

På årsstämman fattade aktieägaren beslut om bland annat följande:

- Omval av Kenneth Bengtsson som ordförande i styrelsen.
- Omval av styrelseledamöterna Viveca Bergstedt Sten, Robert Damberg, Cecilia Halle, Barbro Holmberg, Frida Johansson Metso och Håkan Leifman samt nyval av styrelseledamöterna Anders Ehrling och Ulrika Eriksson.
- Arvoden till stämموvalda styrelseledamöter, styrelseutskottsledamöter och revisorer.
- Antagande av styrelsens förslag till "Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare i Systembolaget AB".
- Fastställande av resultat och balansräkningen.
- Disposition av företagets vinst.
- Beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören.

Protokollet från årsstämman finns på omsystembolaget.se.

Extra bolagsstämma 2019

Den 11 december 2019 hölls en extra bolagsstämma i Systembolaget AB. På extra-stämman fattade aktieägaren beslut om uppdaterad bolagsordning och ägaranvisning, se även ovan under avsnittet Ägaren. Protokollet från extra bolagsstämman finns på omsystembolaget.se.

Årsstämma 2020

Årsstämman 2020 äger rum den 23 april i Stockholm. Kallelse till årsstämman skickas ut i mars 2020.

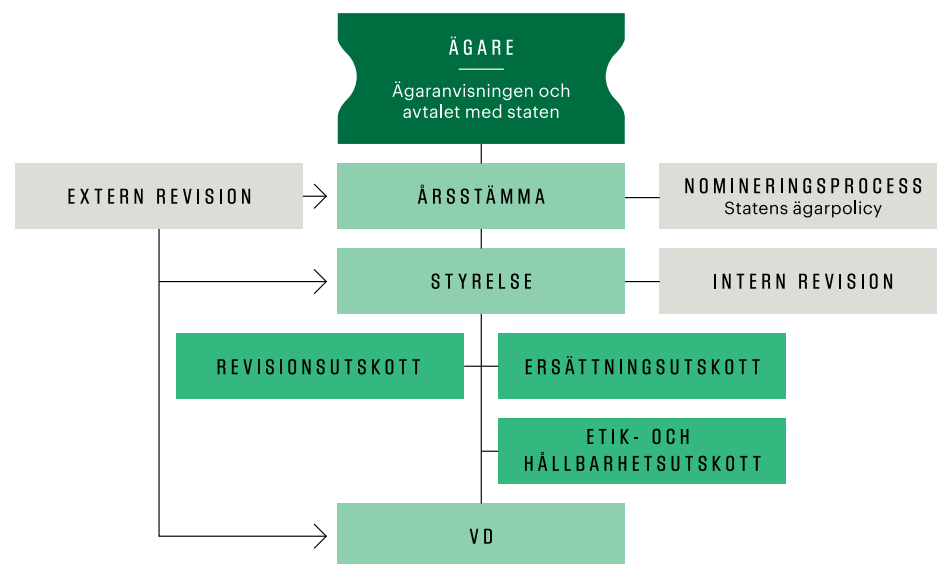
Principer för bolagsstyrning

Systembolagets bolagsstyrning bedrivs främst utifrån:

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

Styrelsen

Systembolagets styrelse ansvarar, enligt aktiebolagslagen, för företagets organisation och förvaltningen av företagets angelägenheter. I statens ägarpolicy anges att styrelsen, i de bolag där staten har ägarintressen, ansvarar för att bolagen sköts föredömligt inom de ramar som lagstiftningen, företagets bolagsordning, ägarens anvisningar och statens ägarpolicy ger. En del i styrelsens arbete med att säkerställa att Systembolagets verksamhet har offentligt förtroende är att fastställa relevanta policydokument och att årligen utvärdera gällande policyer, vilka offentliggörs på Systembolagets webbplats.



Styrelsenomineringsprocessen

Styrelsens tillsättning följer den nomineringsprocess som beskrivs i statens ägarpolicy. Processen koordineras av Näringsdepartementet. Kompetensbehovet

analyseras utifrån Systembolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar, styrelsens sammansättning samt genomförda styrelseutvärderingar. I sitt arbete med nomineringsprocessen har ägaren tillämpat de principer som anges om mångfald i ägarpolicyen.

Styrelsens sammansättning

Enligt bolagsordningen ska Systembolagets styrelse bestå av lägst sex och högst nio ordinarie ledamöter som utses av bolagsstämman. Dessutom har arbetstagarorganisationerna rätt att utse ledamöter till styrelsen. Enligt Koden och statens ägarpolicy ska styrelsen ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd vad gäller kompetens, erfarenhet och bakgrund. Även mångfaldsaspekter såsom etnisk och kulturell bakgrund ska vägas in, och en jämn könsfördelning ska eftersträvas. I ägarpolicyen anges att andelen kvinnor respektive män i styrelsen ska vara minst 40 procent av vardera kön.

Utgångspunkten vid nominering av en ledamot ska vara kompetensbehovet i styrelsen och styrelsen ska alltid ha branschkunskap eller annan kompetens som är direkt relevant för företaget. Vidare krävs det att styrelsen har förmågan att arbeta strategiskt med frågor rörande hållbart företagande.

För att komma i fråga för ett styrelseuppdrag krävs hög kompetens inom bolagets affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor, hållbart företagande eller inom andra relevanta områden. Därutöver krävs att ledamöterna har erforderlig tid och engagemang för uppdraget samt en stark integritet och förmåga att se till Systembolagets bästa. Urvalet sker utifrån en bred rekryteringsbas för att ta vara på kompetensen hos såväl kvinnor och män, som hos personer med olika bakgrund och erfarenheter.

Systembolagets styrelse består av nio stämmevalda styrelseledamöter. Av dessa ledamöter är fem kvinnor och fyra män. Därutöver ingår två arbetstagarrepresentanter med två suppleanter i styrelsen. Dessa har utsetts av arbetstagarorganisationerna. Av arbetstagarrepresentanterna är två kvinnor och två män. Ingen av styrelsens ledamöter ingår i företagsledningen. Samtliga ledamöter i styrelsen är

att anse som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Inför årsstämman 2019 lämnade ägaren en motivering till nomineringen av styrelsen och den förändring som föreslogs av styrelsens sammansättning. De föreslagna styrelseledamöterna bedömdes ha en för bolagets styrning relevant kompetens, erfarenhet och bakgrund. Den föreslagna styrelsen bedömdes ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund samt uppnå regeringens målsättning om en jämn könsfördelning i enlighet med vad som framgår av ägarpolicy.

Avvikelse från koden

Systembolaget tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande avvikelser:

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

NÄRVARO STYRELSEMÖTEN 2019

Namn	Funktion	Närvaro	Notering
Kenneth Bengtsson	Ordförande	8/8	
Viveca Bergstedt Sten	Ledamot	7/8	
Robert Damberg	Ledamot	7/8	
Anders Ehrling	Ledamot	5/6	Tillträdde vid årsstämman 11 april 2019
Ulrika Eriksson	Ledamot	6/6	Tillträdde vid årsstämman 11 april 2019
Cecilia Halle	Ledamot	7/8	
Barbro Holmberg	Ledamot	8/8	
Frida Johansson Metso	Ledamot	7/8	
Håkan Leifman	Ledamot	7/8	
Kerstin Wigzell	Ledamot	2/2	Avgick vid årsstämman 11 april 2019
Crister Fritzson	Ledamot	1/2	Avgick vid årsstämman 11 april 2019
Maria Nilsson	Arbetsstagarrepresentant (ledamot)	8/8	
Robert Adrell	Arbetsstagarrepresentant (ledamot)	8/8	
Karin Larsson	Arbetsstagarrepresentant (suppleant)	8/8	
Nils Undall-Behrend	Arbetsstagarrepresentant (suppleant)	8/8	

NÄRVARO REVISIONSUTSKOTT 2019

Namn	Funktion	Närvaro	Notering
Viveca Bergstedt Sten	Ordförande	5/6	
Anders Ehrling	Ledamot	3/3	Tillträdde på konstituerande styrelsemötet 11 april 2019
Cecilia Halle	Ledamot	6/6	
Barbro Holmberg	Ledamot	1/3	Tillträdde på konstituerande styrelsemötet 11 april 2019
Crister Fritzson	Ledamot	3/3	Avgick vid årsstämman 11 april 2019

NÄRVARO ERSÄTTNINGSPÅSKOTT 2019

Namn	Funktion	Närvaro	
Kenneth Bengtsson	Ordförande	6/6	
Frida Johansson Metso	Ledamot	4/4	Tillträdde på konstituerande styrelsemötet 11 april 2019
Robert Damberg	Ledamot	2/2	Avgick vid årsstämman 11 april 2019

NÄRVARO ETIK- OCH HÅLLBARHETSUTSKOTT 2019

Namn	Funktion	Närvaro	
Ulrika Eriksson	Ordförande	1/1	Tillträdde på konstituerande styrelsemötet 11 april 2019
Robert Damberg	Ledamot	1/1	Tillträdde på konstituerande styrelsemötet 11 april 2019
Håkan Leifman	Ledamot	2/2	
Kerstin Wigzell	Ordförande	1/1	Avgick vid årsstämman 11 april 2019
Frida Johansson Metso	Ledamot	0/1	Avgick vid årsstämman 11 april 2019

Systembolagets verkställande direktör och ekonomidirektör deltar vid styrelsens sammanträden. Systembolagets direktör för Bolag och Samhälle är sekreterare i styrelsen. Övrig företagsledning deltar vid behov.

Styrelsens ordförande

Styrelseordföranden ska enligt aktiebolagslagen leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör sina uppgifter. Enligt Koden ska styrelseordföranden också ansvara för att:

- styrelsens arbete bedrivs effektivt och är väl organiserat,
- styrelsen får erforderlig information och beslutsunderlag för sitt arbete,
- fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden efter samråd med verkställande direktören,
- kontrollera att styrelsens beslut verkställs,
- styrelsens arbete utvärderas varje år.

Ordföranden samråder fortlöpande med verkställande direktören i strategiska frågor och företräder företaget i ägarrelaterade frågor. Ordföranden har även ytterligare uppgifter som anges i styrelsens arbetsordning.

Styrelsens arbete

I styrelsens arbetsordning anges hur arbetet ska fördelas mellan Systembolagets styrelse, ägare, utskott och verkställande direktör. Arbetsordningen ses över årligen och en ny version fastställdes vid det konstituerande styrelsesammanträdet i april 2019. En ytterligare ny version av arbetsordningen fastställdes i maj 2019 då endast mindre uppdateringar gjordes med anledning av att vice verkställande direktören avslutade sin anställning. Enligt arbetsordningen ska styrelsen i regel hålla minst fem ordinarie styrelsemöten per verksamhetsår utöver det konstituerande styrelsemötet.

Styrelsen är skyldig att på bästa sätt förvalta bolagets kapital samt säkerställa att bolagets uppdrag utförs väl och att verksamheten bedrivs på ett sätt som gynnar en hållbar utveckling, såväl ekonomiskt som socialt och miljömässigt. Styrelsen

ansvarar för att bolaget sköts föredömligt i enlighet med tillämpliga regelverk och att verksamheten har offentligt förtroende.

Styrelsen ansvarar även för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter i bolagets och ägarens intresse. När Systembolaget ställs inför särskilt viktiga avgöranden, till exempel större strategiska förändringar i bolagets verksamhet, ska styrelsen genom ordföranden samordna sin syn med företrädare för ägaren. Samordning ska ske i god tid inför beslut. Det är styrelsens ansvar att fastställa mål för bolagets hållbarhetsarbete och att tillse att målen integreras i bolagets affärsstrategi. För mer information om Systembolagets strategiska plan, se sida 22.

Styrelsen ansvarar även för att Systembolaget efterlever relevanta riktlinjer gällande miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, antikorrupcion och affärsetik.

Om inget annat har beslutats vid ett styrelsemöte eller följer av styrelsens arbetsordning så ansvarar samtliga styrelseledamöter för styrelsens arbete i lika omfattning.

Till stöd för styrelsens arbete har dokumentinsamlingen "Lagar, styrdokument mm för Systembolaget AB" tagits fram. Samlingen innehåller verksamhetsrelevant lagtext, handlingar från EU, bolagsrelaterade handlingar, ägarrelaterade handlingar och avtal, placeringsreglementen, aktuell strategisk plan för Systembolaget, Systembolagets uppförandekod, policyer, interna regler och information om Systembolagets dotterbolag.

Undvikande av intressekonflikter i styrelsen regleras av styrelsens arbetsordning och av aktiebolagslagen (ABL 8:23). Samtliga styrelseledamöter i Systembolaget arbetar aktivt med de frågor som ligger hos styrelsen

och med de frågor som föredras för styrelsen. Styrelsen träffar årligen företagens revisorer.

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

STRATEGISK PLAN

I den strategiska planen fastställer styrelsen en strategisk riktning som är styrande för hur Systembolaget prioriterar sina satsningar, resurser och aktiviteter under den strategiska perioden. Den strategiska planen sträcker sig fyra år framåt i tiden och revideras vart tredje år. Den strategiska plan som gällt under 2019 antogs av styrelsen i juni 2016 och gäller för åren 2017–2020. För ytterligare information om den strategiska planen, se sida 22.

STYRELSENS ARBETE 2019

Under 2019 hölls åtta styrelsesammanträden. Styrelsen genomförde löpande uppföljningar av den ekonomiska utvecklingen i företaget, samt av de sociala och miljömässiga aspekter som förekommer i verksamheten. Uppföljningen av verksamheten skedde bland annat genom redovisning av strategiska nyckeltal, soliditet, avkastning på eget kapital, kostnadseffektivitet, uppföljning av strategiska mål för hållbart företagande och ägarens uppdragsmål samt genom styrelse-PM om aktuella frågor. I mars träffade styrelsen företags revisorer utan företagsledningen i enlighet med Kodens krav. Sammantaget gav detta styrelsen möjlighet att löpande bedöma verksamhetens resultat, även inom hållbart företagande. Utöver den löpande verksamhetsuppföljningen arbetade styrelsen bland annat med frågor rörande:

- ansvarsredovisningen,
- etableringsplan,
- Alkoholforskningsrådet,
- strategisk plan 2023,
- prismodellen,
- hemleverans och e-handel,
- studie om alkoholens samhällskostnader,
- affärsplan och budget för 2020,
- ledarförsörjning och successionsplanering

Arvoden till styrelseledamöter och utskottsledamöter

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

Utvärdering av styrelsen

Enligt Kodens, statens ägarpolicy och arbetsordningen för styrelsen ska styrelsen årligen göra en utvärdering av styrelsens arbete genom en systematisk och strukturerad process. Det är styrelseordförandens ansvar att se till att en sådan utvärdering görs. Utvärderingen behandlar såväl processerna för styrelsearbetet som styrelsens egna prestationer, däribland hur styrelsen hanterar relevanta ekonomiska, miljömässiga och sociala ärenden.

Årets styrelseutvärdering utfördes med stöd av en extern konsultbyrå. Sammanfattningsvis visade utvärderingen att såväl styrelsens som styrelseordförandens

och verkställande direktörens arbete fungerar väl och så identifierades det några utvecklingsområden som man kommer att arbeta vidare med. Resultatet av styrelseutvärderingen har presenterats för styrelsen och diskuterats på ett styrelsemöte i november 2019.

I enlighet med statens ägarpolicy informerade styrelseordföranden Regeringskansliet i november 2019 om utvärderingens resultat. I Regeringskansliets arbete med nomineringsprocessen görs dessutom löpande utvärderingar av de statliga bolagens styrelser.

Styrelsens revisionsutskott

SAMMANSÄTTNING

Systembolagets revisionsutskott har sedan det konstituerande styrelsemötet i april 2019 utgjorts av följande fyra styrelseledamöter: Viveca Bergstedt Sten (ordförande i utskottet), Anders Ehrling, Cecilia Halle och Barbro Holmberg. Ingen av ledamöterna i utskottet ingår i företagsledningen. Systembolagets ekonomidirektör samt direktören för Bolag och Samhälle, som även är sekreterare i utskottet, samt revisorer deltar vid revisionsutskottets möten, liksom de tre lekmanarevisorerna. Systembolagets verkställande direktör och övrig företagsledning deltar vid behov.

ANSVAR

Styrelsen har dels delegerat till revisionsutskottet att med beslutanderätt behandla vissa frågor, dels uppdragit åt utskottet att i övrigt bereda och övervaka frågor om Systembolagets finansiella rapportering och effektiviteten i bolagets interna kontroll, interna och externa revision och riskhantering. Frågor som styrelsen delegerat med beslutanderätt till revisionsutskottet är att årligen fastställa inriktningen för den

interna revisionens arbete, besluta om väsentliga hållbarhetsområden att rapportera om i ansvarsredovisningen samt GRI-upplysningar och nyckeltal kopplat till dessa hållbarhetsområden, fastställa transparensredovisningen samt att utvärdera och fastställa Systembolagets placeringsreglemente.

Utskottet har också till uppgift att hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen, samt att granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet. Utskottet ska särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller företaget andra tjänster än revisions-tjänster.

ARBETET 2019

Under året höll revisionsutskottet sex sammanträden. Uppföljning av den ekonomiska utvecklingen och av ett antal strategiska nyckeltal för verksamheten gjordes löpande. Systembolagets revisorer redogjorde för väsentliga redovisnings och revisionsfrågor samt för interna kontroll och processfrågor. Utskottet behandlade även frågor avseende bland annat intern och extern revision, ansvarsredovisningen, riskanalys, placeringsreglemente, inköpsprocessen, icke revisions-tjänster utförda av revisorn, pensionsstiftelsen och årlig utvärdering av vissa policyer. Utskottets ordförande informerade styrelsen löpande om utskottets arbete.

Styrelsens ersättningsutskott

SAMMANSÄTTNING

Systembolagets ersättningsutskott bestod under 2019 av två ledamöter. Utskottets ledamöter har sedan det konstituerande styrelsemötet i april 2019 varit styrelsens ordförande Kenneth Bengtsson som även är ordförande i ersättningsutskottet samt ledamöten Frida

Johansson Metso. Ingen av ledamöterna i utskottet ingår i företagsledningen. Systembolagets verkställande direktör deltar vid utskottets möten och HR-direktören deltar vid behov.

ANSVAR

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Utskottet får inom ramen för de riktlinjer som årsstämman fastställt självständigt förhandla med verkställande direktören om ersättning och övriga anställningsvillkor. Beslut om ersättning och övriga anställningsvillkor för verkställande direktören fattas dock av styrelsen.

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

ARBETET 2019

Under året höll ersättningsutskottet sex sammanträden. Utskottet har i sedvanlig ordning tagit fram förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare i Systembolaget. Dessutom har utskottet bland annat hanterat frågor rörande lönerrevision, organisationsförändringar, rekrytering och tillsättning av chefer i den nya företagsledningsorganisationen samt lönevillkor för dessa chefer, utvärdering av företagsledningens arbete, utvärdering av verkställande direktören samt årlig utvärdering av vissa policyer. Utskottets ordförande informerade styrelsen löpande om utskottets arbete.

Styrelsens etik- och hållbarhetsutskott

SAMMANSÄTTNING

Etik- och hållbarhetsutskottet bestod under 2019 av tre ledamöter. Utskottets ledamöter har sedan det konstituerande styrelsemötet i april 2019 varit Ulrika Eriksson (ordförande), Håkan Leifman och Robert Damberg. Ingen av ledamöterna i utskottet ingår i företagsledningen. Systembolagets direktör för Bolag och Samhälle, som även är sekreterare i utskottet, deltar vid utskottets möten. Övrig företagsledning deltar vid behov.

ANSVAR

Etik- och hållbarhetsutskottet har till uppgift att bereda och bevaka frågor som berör Systembolagets hållbarhetsarbete och arbete med compliance och etik. Utskottets huvudsakliga arbetsuppgift är att utgöra beredningsorgan och utskottet har ingen egen beslutanderätt.

ARBETET 2019

Under året höll etik- och hållbarhetsutskottet två sammanträden. Utskottet har bland annat hanterat frågor rörande bolagets strategiska hållbarhetsmål, årlig rapport från IQ, rapport från Alkoholforskningsrådet, intressentdialoger inom området hållbart företagande inklusive information om hållbarhetsplattformen, hållbarhetsagendan 2023 samt årlig utvärdering av vissa policyer.

Verkställande direktör och ledande befattningshavare

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

Systembolagets lednings- och styrningsstruktur

Systembolagets företagsledning består av verkställande direktören samt ytterligare nio personer. Av de tio i företagsledningen är sju kvinnor och tre män. Företagsledningen sammanträder varannan vecka och arbetet leds av den verkställande direktören, som i samråd med företagsledningen fattar beslut avseende den löpande verksamheten.

Den verkställande direktörens och företagsledningens beslut utgår från styrelsens beslutade riktlinjer och anvisningar. På grundval av dessa upprättar verkställande

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR



Magdalena Gerger

Magdalena Gerger tillträdde som verkställande direktör för Systembolaget i maj 2009. Hon har tidigare bland annat varit affärsområdesansvarig på Arla Foods och divisionschef inom Nestlé Ltd i England. Hon har även ett förflutet i IKEA:s styrelse.

Född: 1964

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Investor AB, Humana AB och Svensk Handel.

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

Oberoende: Magdalena Gerger och hennes närstående saknar väsentlig aktiepost och delägarskap i bolag som Systembolaget har betydande affärsförbindelser med.

direktören och företagsledningen bland annat underlag för övriga chefer inom Systembolaget. Dessa underlag anger ramarna för den löpande verksamheten och har formen av interna styrdokument som interna regler samt process-, operativ-, styrnings- och informationsmodeller.

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Systembolaget följer regeringens riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare i bolag med statligt ägande. Systembolaget följer också Kodens principer för fastställande av ersättning till ledande befattningshavare genom att beslut om sådana ersättningar fastställs genom formaliserade och transparenta processer. Se not 6 i den finansiella rapporteringen för fullständig information om riktlinjer och ersättningar.

Utvärdering av verkställande direktören

Styrelsen ska enligt Koden fortlöpande utvärdera den verkställande direktörens arbete och minst en gång per år ska styrelsen särskilt behandla denna fråga. Under styrelseordförandens ledning genomfördes under hösten en utvärdering som bestod av följande delar: måluppfyllelseanalys; medieanalys samt en muntlig utvärdering som ägde rum i november 2019 i form av diskussion i styrelsen ledd av styrelseordföranden av

verkställande direktörens prestation och utvecklingspotentialer. Sammanfattningsvis kunde konstateras att verkställande direktörens arbete genomgående fungerar mycket bra samt att verkställande direktören har ett starkt stöd från både styrelsen och företagsledningen.

Extern revision

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

På årsstämman utsågs revisionsbolaget Deloitte AB, med auktoriserade revisorn Didrik Roos som huvudansvarig revisor, att vara revisorer i Systembolaget för tiden till och med årsstämman 2020. Det beslutades också på årsstämman att ersättning ska utgå till Deloitte AB enligt godkänd räkning.

På årsstämman anmäldes att riksdagsstyrelsen, enligt beslut den 14 februari 2019, utsett tre lekmannarevisorer och tre suppleanter för tiden fram till årsstämman 2020. De utsedda lekmannarevisorerna är Jörgen Hellman, Johan Forssell och Alexandra Völker och de utsedda suppleanterna är Karin Rågsjö, Mats Berglund och Ulrika Heindorff.

Intern kontroll

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen och Koden för att bolaget har en god intern kontroll i bolaget och formaliserade rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Ansvaret innefattar även att bolagets finansiella rapportering är upprättad i enlighet med tillämplig lag, tillämpliga redovisningsstandarder samt övriga externa krav. Här beskrivs de viktigaste inslagen i bolagets system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen.

Systembolaget har formaliserade processer för intern och extern rapportering. Den externa finansiella rapporteringen i Systembolaget omfattar delårsrapporter, bokslutskommuniké och ansvarsredovisning.

KONTROLLMILJÖ

Basen för den interna kontrollen utgörs av kontrollmiljön med organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar. Kontrollmiljön är dokumenterad och kommunicerad i styrande dokument såsom policyer, interna regler, arbetsrutiner och manualer samt den värdegrund som styrelse och företagsledning kommunicerar och verkar utifrån. Systembolaget har interna funktioner för risk control, säkerhet och compliance. Internrevision utförs av ett externt företag.

Exempel på styrande dokument är: arbetsordningar för styrelsen inklusive utskotten, instruktion för verkställande direktören och Ekonomiska befogenheter för medarbetare i företaget.

Exempel på viktiga faktorer i kontrollmiljön är en strikt tillämpning av dualitetsprincipen, vilken innebär att

ingen person ensam handlägger ett ärende genom hela behandlingskedjan samt att två av varandra oberoende institut används vid värdering av finansiella tillgångar.

RISKBEDÖMNING

Systembolaget genomför årligen en företagsövergripande riskanalys. Riskanalysens processteg är: identifiera, värdera, besluta om prioritering, hantera och följa upp risker. Riskerna identifieras och värderas av chefer och nyckelpersoner i verksamheten samt av företagsledningen. Riskanalysen bereds och beslutas i företagsledningen och styrelsens revisionsutskott. Styrelsen fastställer förslag till uppföljning, och de högst prioriterade riskerna tilldelas sedan verksamhetsansvariga för att hanteras, och följs upp av företagsledning och styrelsens revisionsutskott.

Finansiell riskanalys genomförs vartannat år. I den bedöms varje post i balans- och resultaträkningen utifrån specifika kriterier: materialitet, komplexitet i värderingen, felhistorik samt bedrägeririsk.

Bedömning av risk för felaktigheter i den finansiella rapporteringen utförs även löpande i den dagliga verksamheten, genom de kontrollaktiviteter som genomförs. För mer information om Systembolagets riskhantering, se sidan 73.

KONTROLLAKTIVITETER

Kontrollaktiviteterna är utformade för att förebygga, upptäcka och korrigera felaktigheter i den finansiella rapporteringen. Exempelvis kontrolleras Systembolagets stora resultatpåverkande och likvida transaktioner dagligen. Business Control följer tillsammans med verksamhetsansvariga upp hur Systembolagets verksamhet utvecklas i förhållande till affärsplan, budget

och fastlagda mål. Andra medarbetare på Ekonomi & Administrationsavdelningen följer upp de administrativa processerna, bland annat kring moms- och skattemedredovisning, intern och extern representation samt attest- och delegationsordningen.

Styrelsen får resultat och nyckeltalsuppföljning löpande under året. Vissa fördjupningsområden presenteras också för styrelsen, såsom indikatorer, nyckeltal och projekt. Fem gånger per år genomförs dialog med ägaren om hur Systembolaget uppfyller sitt uppdrag.

De prioriterade företagsövergripande riskerna ligger till grund för internrevisionsplanen. Internrevisionen är oberoende och genomförs av ett externt företag. Systembolagets externa revisorer granskar årsredovisningen och genomför löpande granskning.

INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Systembolagets internkommunikationsprocess säkerställer att information sprids på ett strukturerat sätt inom hela organisationen. Exempelvis finns styrande dokument såsom policyer, interna regler, arbetsrutiner och manualer tillgängliga på Systembolagets intranät. Arbetsrutiner förmedlas även via utbildningar för medarbetarna.

Vår externa rapportering; delårsrapporter, bokslutskommuniké och ansvarsredovisning publiceras på omsystembolaget.se.

UPPFÖLJNING

Företagsledningen och styrelsen tar löpande del av den finansiella rapporteringen för att följa hur verksamheten utvecklas i förhållande till affärsplan, budget och fastställda mål. Styrelsens revisionsutskott tar dessutom löpande del av resultatet av genomförd

extern- och internrevision, samt verksamhetens åtgärder för riskhantering. Det är ordförande i styrelsens revisionsutskott som avrapporterar till styrelsen gällande väsentliga områden.

Styrelse



Kenneth Bengtsson, ordförande

Född: 1961

Huvudsaklig utbildning: Gymnasieekonom samt internutbildningar inom ICA-systemet.

Övriga uppdrag: Ordförande i Clas Ohlson, Ersta Diakoni, Diaverum, Mio AB, Envirotainer och Lyko. Ledamot i Herenco och Synsam.

Invald: 2014

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



Viveca Bergstedt Sten

Född: 1959

Huvudsaklig utbildning: Jur kand Stockholms universitet och civilekonom Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Författare och föreläsare. Styrelseledamot Stiftelsen Stora Sköndal och Eknö Hemman.

Invald: 2014

Tidigare uppdrag: Chefsjurist och Corporate Secretary PostNord AB, Posten AB, chefsjurist LetsBuyit.com, chefsjurist Amadeus Scandinavia. Ledamot Svensk Kassaservice AB och Strålfors AB. Ledamot av Svenskt Näringslivs Juridiska Referensgrupp.



Robert Damberg

Född: 1982

Huvudsaklig utbildning: Internationella samhällsstudier och statsvetenskap vid Linnéuniversitetet och Uppsala universitet.

Övriga uppdrag: Ledamot i Visit Linköping, distriktsordförande Miljöpartiet Östergötland, politisk sekreterare i Linköpings kommun.

Invald: 2016

Tidigare uppdrag: Landstingsråd, landstinget i Uppsala län 2014–2016, Politisk sekreterare 2011–2014, landstinget i Uppsala län, språkrörsekreterare 2010, förbundsordförande i Ungdomens Nykterhetsförbund, UNF, 2005–2009.



Anders Ehrling

Född: 1959

Huvudsaklig utbildning: Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Keolis Sverige AB och Helsa Vårdutveckling AB. Styrelseledamot i Coor Service Management Holding AB, Parks & Resorts Scandinavia AB och Dreamtroopers AB.

Invald: 2019

Tidigare uppdrag: 23 år inom SAS varav de sista 5 åren som VD SAS Sverige. Koncernchef Scandic Hotels AB och BRA Sverige AB. Styrelsen för Svenskt Näringsliv, Trygg Hansa, Swedavia, Åre Destination, Nordic Cinema Group, A-Katsastus OY, Unlimited Travel Group, West Atlantic Airways.

Styrelse



Ulrika Eriksson

Född: 1969

Huvudsaklig utbildning: Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm, IFL Företagsledarprogrammet.

Övriga uppdrag:

Invald: 2019

Tidigare uppdrag: VD KungSängen Group AB, vice VD/Försäljningsdirektör Apoteket AB, vice VD AB Svenska Pressbyrå, styrelseledamot i Bong AB och Pro Pac International AB/Bong Packaging Solutions.



Cecilia Halle

Född: 1969

Huvudsaklig utbildning: Förvaltningslinjen med inriktning internationella organisationer vid Uppsala universitet.

Övriga uppdrag: Ämnesråd och gruppchef Enheten för folkhälsa och sjukvård, Socialdepartementet. Ordförande Nationella expertgruppen för att förbättra tillgängligheten i cancervården. Sveriges representant i EU:s högnivågrupp för hälsa.

Invald: 2017

Tidigare uppdrag: Kansliråd, Hälso- och sjukvårdsenheten, Socialdepartementet. Ämnessakkunnig vid Enheten för globalt samarbete, Utrikesdepartementet.



Barbro Holmberg

Född: 1952

Huvudsaklig utbildning: Socionomexamen, förvaltningslinjen.

Övriga uppdrag: Ordförande Statens Servicecenter. Ordförande i Utredningen om civilt försvar. Ledamot Högskolan i Gävle, Riksdagens Arvodesnämnd, Advokatsamfundets Disciplinnämnd, Orbaden Spa & Resort och Orsjö AB.

Invald: 2018

Tidigare uppdrag: Ordförande i Indelningskommittén, landshövding Gävleborgs län, eget konsultföretag med inriktning alkohol- och narkotikafrågor.



Frida Johansson Metso

Född: 1984

Huvudsaklig utbildning: Legitimerad psykolog vid Uppsala universitet.

Övriga uppdrag: Psykolog vid Transkulturellt Centrum, Stockholms läns landsting.

Invald: 2016

Tidigare uppdrag: Biträdande verksamhetschef Röda Korsets center för torterade flyktingar, ordförande i Liberalernas ungdomsförbund, LUF, 2007-2010.

Styrelse



Håkan Leifman

Född: 1963

Huvudsaklig utbildning: Fil dr Sociologi vid Stockholms universitet.

Övriga uppdrag: Regional direktör för Planet Youth (nordiska länderna), egen företagare som expert och utredare på alkohol- tobak- och narkotikafrågor, doktor och forskare på Karolinska Institutet samt SiS insynsråd.

Invald: 2014

Tidigare uppdrag: Direktör Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning, styrelseledamot i SAD (svenska föreningen för alkohol- och drogforskning) och Svenska Spels vetenskapliga råd.

Styrelse, arbetstagarrepresentanter



Robert Adrell, ordinarie

Född: 1964

Huvudsaklig utbildning: Studerat kemi, statsvetenskap, historia och ekonomisk historia vid Göteborgs universitet.

Övriga uppdrag: Anställd försäljare och dryckesprovningshandledare sedan 1987, ledamot Föreningsstyrelsen Systembolagets Personalförening/Unionen, sektionsordförande SPF/Unionen Västra Försäljare.

Utsedd: 2018



Maria Nilsson, ordinarie

Född: 1965

Huvudsaklig utbildning: Samhällsvetenskaplig gymnasieutbildning och Grafikskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Anställd sedan 1988. Ordförande för Systembolagets Personalförening SPF Unionen, ordförande för Unionen Stockholm.

Utsedd: 2015



Karin Larsson, suppleant

Född: 1958

Huvudsaklig utbildning: Gymnasieutbildningar inom vård.

Övriga uppdrag: Anställd försäljare sedan 1989. Ledamot i föreningsstyrelsen i Systembolagets Personalförening SPF Unionen, ledamot i Systembolaget AB:s Pensionsstiftelse och Arbetsmiljökommittén samt samordnande arbetsmiljöombud (SAMO) för Systembolaget. Förbundsrevisor Unionen.

Utsedd: 2012



Nils Undall-Behrend, suppleant

Född: 1954

Huvudsaklig utbildning: Naturvetenskapligt gymnasium och maskiningenjör.

Övriga uppdrag: Anställd sedan 1982, butikschef sedan 1991. Ledamot i Systembolagets Personalförening. Ordförande i Chefsklubben Malmö.

Utsedd: 2015

Företagsledning



Magdalena Gerger, verkställande direktör

Född: 1964

Anställd: 2009

Utbildning och tidigare erfarenhet:

Civilekonom och MBA vid Handelshögskolan i Stockholm.

Magdalena har tidigare varit affärsområdesansvarig på Arla Foods och divisionschef inom Nestlé Ltd i England.

Läs mer om VD i bolagsstyrningsrapporten, sida 83.



Chatarina Eriksson, HR-direktör

Född: 1970

Anställd: 2009

Utbildning och tidigare erfarenhet:

Fil.kand. ekonomi, ledarskapsutbildningar på exekutiv nivå.

Chatarina kommer senast från en roll som avdelningschef för Butiksutveckling på Systembolaget och arbetade innan dess som hotelldirektör på ett antal hotell och som affärsutvecklare på Invest in Dalarna Agency.



Tobias Frohm, direktör E-handel

Född: 1965

Anställd: 2011

Utbildning och tidigare erfarenhet:

Personalvetarexamen från Linköpings Universitet.

Tobias har tidigare varit HR-direktör på Lernia AB, HR Lead Sweden på Accenture samt chef för Consultus Leadership Partner AB. Kommer närmast från rollen som HR-direktör på Systembolaget.



Charlotte Hansson, ekonomidirektör

Född: 1969

Anställd: 2015

Utbildning och tidigare erfarenhet:

Magisterexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

Charlotte har tidigare varit ekonomi- och finansdirektör på Cision AB samt på serviceföretaget Addici AB och inom Modern Times Group (MTG) i olika positioner.

Företagsledning



Hans Jungland,
försäljningsdirektör

Född: 1965

Anställd: 2003

Utbildning och tidigare erfarenhet:
Internutbildningar på exekutiv nivå.

Hans har tidigare arbetat som avdelningschef/kategorichef vid Coop och försäljningschef på Stor & Liten. Hans kommer närmast från tjänsten som avdelningschef för Butiksutveckling på Systembolaget.



Eva Listi,
IT-direktör

Född: 1962

Anställd: 2016

Utbildning och tidigare erfarenhet:
Kemi, biologi, juridik och ekonomi vid Stockholms universitet samt intern- och externutbildningar på exekutiv nivå.

Eva har tidigare arbetat som vice CIO på PostNord AB, som CIO på Ericsson och i olika ledande IT-befattningar inom AstraZeneca, Pfizer och Pharmacia.



Gustav Lovén, direktör
Strategi & Erbjudande

Född: 1981

Anställd: 2017

Utbildning och tidigare erfarenhet:
Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm och studier vid Cornell University.

Gustav kommer närmast från en tjänst som strategichef på Systembolaget. Dessförinnan har Gustav haft olika ledarroller inom H&M, globalt och i Asien, samt arbetat som strategikonsult på Ericsson och Bain & Company.



Sara Norell Murberger, direktör Sortiment,
Inköp och Varuförsörjning

Född: 1964

Anställd: 2007

Utbildning och tidigare erfarenhet:
Diplomerad sommelier och ledarskapsutbildningar på exekutiv nivå.

Sara kommer närmast från rollen som avdelningschef för Sortiment och Inköp på Systembolaget. Hon har tidigare arbetat som affärsområdeschef på Arvid Nordquist HAB och arbetade innan dess som Food & Beverage Manager på hotellkedjan SAS Radisson.

Företagsledning



Malin Sandquist,
direktör Bolag och Samhälle

Född: 1972

Anställd: 2012

Utbildning och tidigare erfarenhet:
Jur kand vid Uppsala Universitet samt intern- och externutbildningar på exekutiv nivå.

Malin var tidigare chefsjurist på Systembolaget och har arbetat som advokat, närmast som delägare på Advokatfirman Hammarstiöld & Co.



Kristina Stutterheim,
Kommunikationsdirektör

Född: 1966

Anställd: 2018

Utbildning och tidigare erfarenhet:
Examen från IHM samt coachutbildningar.

Kristina kommer närmast från Riksteatern där hon var kommunikationsdirektör. Tidigare anställningar inkluderar bland annat Lärarförbundet och Energy Forum.

Tioårsöversikt

	2019	2018	2017 ¹	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Resultat (MSEK)										
Nettoomsättning (inklusive alkoholskatt)	32 211	30 907	29 355	28 469	27 645	26 431	25 709	25 099	24 416	24 111
Nettoomsättning (exklusive alkoholskatt)	19 740	18 692	17 511	17 034	16 379	15 901	15 589	15 003	14 368	14 004
Bruttoresultat	4 119	3 903	3 700	3 591	3 488	3 382	3 303	3 201	3 115	3 051
Rörelseresultat	229	227	270	217	179	370	168	270	159	339
Finansnetto	75	-2	58	47	-3	56	208	58	119	-24
Resultat före skatt	304	232	353	368	256	324	317	248	278	315
Totalresultat för året	240	180	282	289	198	251	287	180	223	223
Finansiell ställning (MSEK)										
Anläggningstillgångar	3 306	3 665	3 439	2 797	2 300	2 520	2 258	1 921	1 697	1 916
Omsättningstillgångar	2 801	2 266	2 424	3 075	3 517	3 236	3 205	3 222	3 339	3 257
Eget kapital	1 563	1 503	1 605	1 612	1 521	1 574	1 610	1 411	1 390	1 469
Skulder	4 428	4 319	4 258	4 260	4 297	4 182	3 853	3 732	3 646	3 704
Balansomslutning	6 107	5 931	5 863	5 872	5 817	5 756	5 463	5 143	5 036	5 173
Kassaflöden (MSEK)										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	480	624	529	306	480	632	456	574	343	537
Kassaflöde från investeringsverksamheten	112	-57	-918	-638	-117	-416	-530	-318	138	-204
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-164	-265	-246	-182	-251	-287	-90	-159	-332	-345
Årets kassaflöde	428	302	-635	-514	112	-71	-164	97	149	-12
Strategiska nyckeltal och indikatorer										
Nöjd Kund Index (NKI)	85,1	84,6	84,3	84	84	83	82	81	79	78
Ålderskontroll, %	95,2	95,6	95,6	96	96	97	96	95	94	94
Opinionsindex (OPI), %	73,9	76,5	76,9	76	77	74	72	71	68	66
Total sjukfrånvaro, %	4,5	4,5	4,8	5,2	5,3	4,9	-	-	-	-
Klimatpåverkan egen verksamhet, CO ₂ e	1 847	2 591	3 583	3 855	-	-	-	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	15,5	11,4	17,2	18	12	14	18	13	16	15
Soliditet, %	25,9	25,7	27,8	28	28	31	31	29	28	28
Kostnadseffektivitet	2,4	2,3	2,2	2,3	-	-	-	-	-	-
Alkoholindex	61,6	61,4	62,0	63	65	62	66	-	-	-
Totalkonsumtion, liter ren alkohol per invånare från 15 år och äldre ²	8,7	8,8	9,0	9,0	-	-	-	-	-	-
Systembolagets konsumtionsandel, % ²	66,9	65,6	63,1	63	-	-	-	-	-	-
Övriga nyckeltal										
Bruttomarginal, %	12,8	12,6	12,6	12,6	12,6	12,8	12,8	12,8	12,8	12,7
Rörelsemarginal, %	0,7	0,7	0,9	0,8	0,6	1,4	0,7	1,1	0,7	1,4
Lageromsättningshastighet, ggr	23,1	22,4	21,8	22,7	22,9	23,5	23,9	24,7	24,5	25,7
Årsarbetare ³	3 613	3 496	3 359	3 258	3 159	3 101	3 038	2 994	3 113	3 080

¹ Från och med 2017 redovisar vi samtliga nyckeltal med en decimal. ² 2019 års siffror är preliminära. ³ Årsarbetare har ersatt det tidigare måttet medelantal anställda från och med 2018. Jämförelsesiffrorna är justerade utifrån den nya beräkningen.

Resultaträkning

MSEK	Not	2019	2018
Nettoomsättning	2, 3	32 211	30 907
Kostnad för sålda varor		-28 092	-27 004
Bruttoresultat		4 119	3 903
Försäljningskostnader	4, 5, 6	-3 121	-2 942
Administrationskostnader	4, 5, 6	-779	-738
Övriga rörelseintäkter	7	12	6
Övriga rörelsekostnader		-2	-2
Rörelseresultat		229	227
Resultat från andelar i koncernbolag	8	16	17
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	8	60	-19
Ränteintäkter	8	0	0
Räntekostnader och liknande resultatposter	8	-1	0
Resultat efter finansiella poster		304	225
Bokslutsdispositioner	16	0	7
Resultat före skatt		304	232
Skatt	9	-64	-52
Årets resultat	10	240	180

Rapport över totalresultat har inte upprättats då det inte finns några transaktioner som redovisas i övrigt totalresultat

Balansräkning

TILLGÅNGAR

MSEK	Not	2019-12-31	2018-12-31
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	11	27	28
Inventarier och installationer	11	366	426
Pågående nyanläggningar	11	74	30
Summa materiella anläggningstillgångar		467	484
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernbolag	10	0	0
Uppskjutna skattefordringar	9	26	34
Andra långfristiga värdepappersinnehav	12	2 808	3 140
Andra långfristiga fordringar	12	5	7
Summa finansiella anläggningstillgångar		2 839	3 181
Summa anläggningstillgångar		3 306	3 665
Omsättningstillgångar			
Varulager	13	1 040	1 076
Fordringar			
Kundfordringar		13	8
Aktuell skattefordran		15	-
Fordringar hos koncernbolag		0	-
Övriga fordringar		5	7
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter, koncernbolag	10, 14	8	7
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	160	142
Summa fordringar		201	164
Kortfristiga placeringar	12	106	0
Kassa och bank	12	1 454	1 026
Summa omsättningstillgångar		2 801	2 266
SUMMA TILLGÅNGAR		6 107	5 931

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	Not	2019-12-31	2018-12-31
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital (360 000 aktier)		360	360
Reservfond		72	72
Summa bundet eget kapital		432	432
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		891	891
Årets resultat		240	180
Summa fritt eget kapital		1 131	1 071
Summa eget kapital		1 563	1 503
Obeskattade reserver			
Periodiseringsfond	16	25	25
Summa obeskattade reserver		25	25
Avsättningar			
Avsättningar	17, 18	92	84
Summa avsättningar		92	84
Långfristiga skulder			
Långfristiga skulder till koncernbolag	10	88	85
Övriga skulder		24	23
Uppskjutna skatteskulder	9	0	-
Summa långfristiga skulder		112	108
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		3 865	3 761
Kortfristiga skulder till koncernbolag	10	1	3
Aktuell skatteskuld		-	5
Övriga skulder		240	239
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	209	203
Summa kortfristiga skulder		4 315	4 211
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		6 107	5 931

Förändring i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående balans 1 januari 2018	360	72	891	282	1 605
Överföring till fria reserver			282	-282	-
Årets resultat				180	180
Utdelning till ägaren			-282		-282
Utgående balans 31 december 2018	360	72	891	180	1 503
Ingående balans 1 januari 2019	360	72	891	180	1 503
Överföring till fria reserver			180	-180	-
Årets resultat				240	240
Utdelning till ägaren			-180		-180
Utgående balans 31 december 2019	360	72	891	240	1 563

Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2019	2018
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		304	232
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	22		
Av- och nedskrivningar		150	157
Realisationsresultat		11	11
Övrigt		-23	56
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		36	93
Förändring av fordringar		-24	-8
Förändring av skulder		110	183
Förändring av finansiella fordringar/skulder på dotterbolag		17	4
Kassaflöde från den löpande verksamheten efter förändringar av rörelsekapital		581	728
Betald skatt		-101	-104
Kassaflöde från den löpande verksamheten		480	624
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-134	-131
Förvärv/försäljning av finansiella anläggningstillgångar		246	74
Kassaflöde från investeringsverksamheten		112	-57
Finansieringsverksamheten			
Utdelning till ägaren		-180	-282
Erhållen utdelning från AB K14 Näckströmsgatan		16	17
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-164	-265
Årets kassaflöde		428	302
Likvida medel vid årets början		1 026	724
Likvida medel vid årets slut	22	1 454	1 026

Not 1 – Redovisningsprinciper

Nedan följer de betydande redovisningsprinciper som tillämpats vid upprättandet av årsredovisningen.

Allmänt

Moderbolaget, Systembolaget AB, är ett helägt statligt företag med säte i Stockholm och registrerat i Sverige. Adressen till huvudkontoret är Kungsträdgårdsgatan 14 och postadressen är 103 84 Stockholm. Systembolaget innehar ensamrätt att bedriva detaljhandelsförsäljning av starköl, vin, spritdrycker, andra jästa alkoholdrycker och alkoholdrycksliknande preparat i Sverige. I två separata, helägda dotterbolag – IQ-initiativet AB och AB K14 Näckströmsgatan, bedriver Systembolaget verksamhet som inte är konkurrenskyddad.

Årsredovisningen för räkenskapsåret 2019 har godkänts av styrelsen och verkställande direktören för publicering den 26 mars 2020 och kommer att föreläggas årsstämman den 23 april 2020.

Grunder för upprättande

BELOPP OCH UTLÄNSK VALUTA

Den funktionella valutan, det vill säga valutan i den primära ekonomiska miljön där företaget bedriver sin verksamhet, är svenska kronor. Svenska kronor utgör rapporteringsvaluta. Beloppen i de finansiella rapporterna är avrundade till närmaste miljon svenska kronor (MSEK), om inget annat anges och beloppen inom parentes utgör jämförelseårets värde.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt den valutakurs som gäller på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder som är uttryckta i utländska valutor redovisas i balansräkningen omräknade till den kurs som gäller på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppkommer vid omräkningen redovisas i resultaträkningen.

ÅRSREDOVISNING

Årsredovisningen är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2. RFR 2 innebär att Systembolaget ska tillämpa samtliga standarder och uttalanden utgivna av IASB och IFRIC så som de godkänts av EU-kommissionen för tillämpning inom EU. Detta ska göras så långt det är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning.

Från och med 1 januari 2012 upprättar Systembolaget, med stöd av ÅRL 7 kap 3a §, inte någon koncernredovisning. Samtliga dotterbolag bedöms såväl för sig som tillsammans vara utan väsentlig betydelse och Systembolagets AB:s årsredovisning för juridisk person ger en rättvisande bild av bolagets ställning och resultat.

Nya och ändrade standarder

Från och med 1 januari 2019 är IFRS 16 leasingavtal tillämplig. RFR 2 innehåller undantag till IFRS 16 och företaget väljer att tillämpa undantagsregeln redo-

visar leasingkostnader linjärt över leasingperioden. Systembolagets redovisningsprinciper är därmed oförändrade jämfört med IAS 17. Inga övriga nya eller ändrade IFRS-standarder och nya tolkningar samt ändringar i RFR 2 som trätt i kraft 1 januari 2019 har haft någon väsentlig påverkan på Systembolagets finansiella rapporter.

Kommande standarder

Inga kommande standarder, ändringar och tolkningar, 2020 eller senare, bedöms påverka eller kommer att påverka redovisningen.

Viktiga uppskattningar och bedömningar

Systembolaget gör uppskattningar och antaganden om framtiden baserade på den senaste tillgängliga och tillförlitliga informationen samt utifrån historiska erfarenheter. Ändrade förutsättningar kan medföra justeringar i de redovisade beloppen för tillgångar och skulder i kommande räkenskapsår. Detta följer av att de faktiska utfallen kan skilja sig från de redovisade beloppen.

Vid tillämpningen av företagets redovisningsprinciper gör företagsledningen bedömningar som kan ha en påverkan på de redovisade beloppen i resultat och balansräkningen. De risker Systembolaget bedömt

föreligger finns beskrivna under Risk- och känslighets analys, se sida 73.

Intäktsredovisning

Systembolaget har enligt alkohollagen monopol på detaljhandelsförsäljning av alkoholhaltiga drycker i Sverige. Ensamrätten har ett socialpolitiskt syfte och innebär att alkoholens tillgänglighet begränsas. Mot denna bakgrund redovisas Systembolagets detaljhandelsförsäljning som huvudverksamhet. Övrig verksamhet – vilken inte är kritisk för Systembolagets detaljhandelsverksamhet och vilken skulle kunna bedrivas av annan näringsidkare – särredovisas (enligt krav i ägardirektivet) och betraktas som rörelsefrämmande. Klassificeringen har bedömts ge den mest rättvisande bilden av Systembolagets huvudverksamhet. Intäkterna från Systembolagets detaljhandelsförsäljning inkluderar alkoholskatt vilket är en statlig punktskatt. Ändrad alkoholskatt påverkar Systembolagets intäkter parallellt med kostnad för såld vara varför ändrad alkoholskatt inte får någon effekt på bruttoresultatet.

Nettoomsättningen genereras i allt väsentligt av försäljning av drycker, via Systembolagets butiker, direkt till konsument. Även försäljning av bland annat presentartiklar och arvode vid dryckesauktioner ingår i nettoomsättningen. Andelen försäljningsintäkter som härrör från andra försäljningskanaler, det vill säga ombuds försäljning och hembeställning, är ej väsentliga.

Intäkten redovisas i huvudsak vid en viss tidpunkt, vilken utgörs av den tidpunkt då varan säljs till kund. Försäljningen betalas kontant eller med bank/kreditkort.

Systembolaget erbjuder även presentkort som kan användas som betalmedel och har en giltighetstid på 5 år. Systembolaget tar även emot förskotts betalning avseende hembeställningar. Dessa utgör dock en så liten del att de är oväsentliga. Se not 3 för samlad avtalsskuld. Systembolaget erbjuder 14 dagars returrätt. Andelen returer är obetydlig och har ingen väsentlig påverkan på intäkterna.

Intäkten värderas till det transaktionspris som Systembolaget förväntar sig ha rätt till i utbyte mot överföring av varor (exkl. moms).

Ränteintäkter intäktsredovisas över en relevant period med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som exakt diskonterar de uppskattade framtida kassaflödena under det finansiella instrumentets förväntade löptid till instrumentets redovisade värde.

Statliga bidrag

Bidrag redovisas till verkligt värde när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och att företaget kommer att uppfylla de villkor som är förknippade med bidraget. Bidrag som avses täcka kostnader, i Systembolagets fall lönebidragskostnader av mindre värde, netto redovisas i resultaträkningen över personalkostnader.

Kostnadsredovisning

Resultaträkningen är uppställd i funktionsindelad form, vilket innebär att kostnaderna klassificeras utifrån deras funktion.

Kostnad för sålda varor avser i huvudsak inköp av handelsvaror. Försäljningskostnader innehåller kostnader för butiksverksamheten, till största delen bestående av personal och lokalkostnader. Administrationskostnader innehåller kostnader för centrala administrativa stabsfunktioner på huvudkontoret.

Rörelsesegment

Systembolagets bedömning är att det enbart finns ett enda rapporterbart rörelsesegment då verksamheten bedrivs inom en rörelsegren och en geografisk marknad.

Leasing

Företaget har tecknat leasingavtal som i allt väsentligt avser lokalhyror. Leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden såvida inte ett annat systematiskt sätt bättre återspeglar användarens ekonomiska nytta över tiden. Leasingperioden är den period Systembolaget har avtalat för att leasa en tillgång.

Inkomstskatt

Redovisad skatt utgörs av det sammanlagda beloppet av aktuell och uppskjuten skatt bestämt utifrån periodens resultat. Aktuell skatt är den skatt som ska betalas eller erhållas under den aktuella perioden inklusive justeringar av aktuell skatt för tidigare perioder. Aktuell skatt är den skatt som beräknas på det skattepliktiga resultatet för en period inklusive justeringar av aktuell skatt för tidigare perioder. Aktuell skatt beräknas och värderas utifrån de skatteregler och skattesatser som

är gällande per balansdagen, vilket per 2019-12-31 var 21,4 (22,0) procent.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader, det vill säga skillnader mellan tillgångars och skulders redovisade och skattemässiga värden, ger upphov till uppskjutna skatteskulder eller skattefordringar. Uppskjuten skatteskuld beräknas på samtliga skattemässiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas, mot vilka de temporära skillnaderna kan nyttjas. Uppskjuten skatt beräknas och värderas med tillämpning av de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller aviserade per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda skattefordran realiserar eller skatteskulden regleras. Skattesatsen för skattefordringar som beräknas realiserar under 2020 uppgår till 21,4 procent. Skattesatsen för skattefordringar som beräknas realiserar från år 2021 och framåt uppgår till 20,6 procent. Obeskattade reserver redovisas inklusive uppskjuten skatteskuld.

Aktuell skatt och uppskjuten skatt redovisas i resultaträkningen.

Upplysningar om närstående

Som närstående definierar Systembolaget koncernbolag, pensionsstiftelser, statliga bolag där staten har det bestämmande inflytandet samt ledande befattningshavare, styrelseledamöter och nära familjemedlemmar till dessa personer. Systembolaget tillämpar IAS 24, Upplysning om närstående, vilket innebär att upplysningar om statliga bolag, där staten har det

bestämmande inflytandet inte behöver lämnas, utom då värdet på transaktioner är väsentligt.

Upplysning lämnas då transaktioner med en närstående har skett, oavsett om ersättning utgår eller inte. Med transaktioner avses överföring av resurser, tjänster eller förpliktelser. Transaktioner med närstående sker till marknadsmässiga villkor.

Materiella anläggnings-tillgångar

En materiell anläggningstillgång redovisas som en tillgång i balansräkningen när anskaffningsvärdet kan beräknas tillförlitligt och när det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelarna som är förknippade med tillgången kommer att tillfalla Systembolaget.

Materiella anläggningstillgångar värderas enligt anskaffningsvärdemetoden till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Utgifter för förbättring av tillgångarnas prestanda, utöver ursprunglig nivå, ökar tillgångens redovisade värde. Utgifter för reparation och underhåll kostnadsförs löpande.

Immateriella tillgångar

Utvecklingsutgifter avseende till exempel affärssystem kostnadsförs när de uppkommer.

Avskrivningar

Materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar skrivs av linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod vilket är den period som Systembolaget förväntar sig att utnyttja tillgången för dess ändamål. Avskrivningar baseras på anskaffningsvärden efter avdrag för eventuella restvärden. Avskrivningarna baseras på nedanstående nyttjandeperioder:

Tillgång	Nyttjandeperiod
Byggnader	33 år
Mark	0 år
Maskiner och inventarier	3–5 år
Förbättringsutgifter i annans fastighet (ombyggnation i butik)	7 och 20 år

Per varje balansdag sker en omprövning av respektive tillgångs restvärde och nyttjandeperiod och justeringar görs vid behov.

Nedskrivningar

Per varje balansdag sker en bedömning om det finns någon indikation på nedskrivningsbehov av redovisade värden. Om det finns sådana indikationer beräknas tillgångens återvinningsvärde, vilket är det högre av det verkliga värdet minus försäljningskostnader och tillgångens nyttjandevärde, det vill säga nuvärdet av de uppskattade framtida kassaflödena som tillgången förväntas generera. Nedskrivning görs när det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet för en tillgång och den kostnadsförs omedelbart i resultaträkningen.

Per varje balansdag fastställs även ifall det finns indikation på att en tidigare nedskrivning, helt eller delvis, inte längre är motiverad och i sådana fall beräknas tillgångens återvinningsvärde och återföring sker. Återföringen ökar tillgångens redovisade värde. Det redovisade värdet får inte överstiga det värde som hade redovisats, efter avskrivningar, ifall en nedskrivning aldrig hade gjorts.

Ersättningar till anställda

Ersättning i form av lön och pension redovisas som rörelsekostnad under den period när den anställda utför de tjänster som ersättningen avser. Kostnaden klassificeras som försäljnings- eller administrationskostnad beroende på den anställdes arbetsuppgift.

PENSIONER

Företaget har både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner, huvudsakligen inom den kollektivavtalade ITP-planen men även pensionsplaner i egen regi. De avgiftsbestämda pensionsplanerna finansieras via betalningar av premier till försäkringsbolag eller administrationsbolag. De förmånsbestämda pensionsplanerna tryggas främst via Systembolaget AB:s Pensionsstiftelse men också genom avsättningar i balansräkningen. De avsättningar som redovisas i moderbolagets balansräkning avser i huvudsak antastbara pensionsåtaganden, det vill säga att de är villkorade av anställning. De omfattas inte av tryggandelagen och får därmed inte tryggas i pensionsstiftelser och Systembolaget har valt att inte redovisa dem i balansräkningen under rubriken avsatt till pensioner. De redovisas istället under posten "Långfristiga avsättningar".

En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering baserat på ålder, tjänstgöringstid och pensionsgrundande lön. Företaget har en förpliktelse att lämna överenskomna ersättningar till anställda som är eller har varit anställda i Systembolaget samt att företaget i allt väsentligt bär den aktuariella risken och investeringsrisken. Beräkningen av pensionsåtagandet utgår från den löne- och pensionsnivå som råder på balansdagen.

Värderingsgrunderna som används för beräkning av pensionsskulden som avser förmånsbestämd ITP är PRI:s värderingsgrunder. För övriga förmånsbestämda pensionsskulder används tryggandegrunderna, Finansinspektionens anvisningar för beräkning av pensionsskuld FFFS 2007:24 enligt 2019 års grunder som värderingsgrunder.

I företaget finns även avgiftsbestämda pensionsplaner inom främst ITP-planen. I avgiftsbestämda pensionsplaner är företagets förpliktelse begränsad till det belopp företaget har accepterat att bidra med, vilket medför att den anställda bär den aktuariella risken och investeringsrisken. Avgifterna till avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som en kostnad under den period den anställda tjänstgör i företaget.

ERSÄTTNINGAR VID UPPSÄGNING

Ersättningar vid uppsägning redovisas när Systembolaget är förpliktigt att antingen avsluta en anställning före den normala tidpunkten, enligt en detaljerad formell plan utan realistisk möjlighet till återkallande, eller lämna ersättningar i samband med erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång.

Finansiella instrument

Finansiella instrument utgörs av varje form av avtal som ger upphov till en finansiell tillgång i ett företag respektive en finansiell skuld eller ett eget kapitalinstrument i ett annat företag. Dessa omfattas bland annat av likvida medel, kundfordringar, leverantörsskulder och finansiella placeringar.

Systembolagets riskhanteringspolicy beskrivs i not 12.

REDOVISNING I OCH BORTTAGANDE FRÅN BALANSRÄKNINGEN

En finansiell tillgång eller finansiell skuld redovisas i balansräkningen när företaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. En fordran redovisas när företaget presterat och en avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte har skickats. Kundfordringar redovisas i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld redovisas när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder redovisas när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserar, när risker och förmåner förs över till en annan part, när rätten till kassaflödena förfaller eller företaget förlorar kontrollen över tillgången. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld. Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen. Affärsdagen utgör den dag då företaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

KLASSIFICERING OCH VÄRDERING

Finansiella tillgångar klassificeras utifrån den affärsmodell som tillgången hanteras i och dess kassaflödeskaraktär.

Om den finansiella tillgången innehåses inom ramen för en affärsmodell vars mål är att inkassera avtalsenliga kassaflöden och de avtalade villkoren för den finansiella tillgången vid bestämda tidpunkter ger upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet redovisas tillgången till upplupet anskaffningsvärde. Denna affärsmodell kategoriseras som "hold to collect".

Om den finansiella tillgången innehåses i en affärsmodell vars mål kan uppnås både genom att samla in avtalsenliga kassaflöden och sälja finansiella tillgångar och de avtalade villkoren för den finansiella tillgången ger vid bestämda tidpunkter upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet redovisas tillgången till verkligt värde via övrigt totalresultat. Denna affärsmodell kategoriseras som "hold to collect and sell".

Samtliga andra affärsmodeller där syftet är spekulation, innehav för handel eller där kassaflödeskaraktären utesluter andra affärsmodeller innebär redovisning till verkligt värde via resultaträkningen. Denna affärsmodell kategoriseras som "other".

Systembolaget tillämpar affärsmodellen "hold to collect" för lånefordringar, kundfordringar och andra korta fordringar vilket innebär att tillgångarna redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad.

När det gäller andra långfristiga värdepappersinnehav, kortfristiga placeringar och likvida medel tillämpar Systembolaget affärsmodellen "other" vilket innebär värdering till verkligt värde via resultaträkningen. Likvida medel utgörs av kassa och bank samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid på högst 90 dagar, vilka lätt kan omvandlas till ett känt belopp och som är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

Leverantörsskulder är i huvudsak i svenska kronor och värderas till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskuldernas förväntade löptid är dock kort, varför skulden redovisas till nominellt belopp utan diskontering. Checkräkningskrediten värderas till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Övriga finansiella skulder klassificeras till upplupet anskaffningsvärde.

VERKLIGT VÄRDE

Det verkliga värdet för finansiella tillgångar och skulder som handlas på en aktiv marknad bestäms med hänvisning till noterat marknadspris. Det verkliga värdet på andra finansiella tillgångar och skulder bestäms enligt allmänt accepterade värderingsmodeller såsom diskontering av framtida kassaflöden och användning av information hämtad från aktuella marknadstransaktioner.

För samtliga finansiella tillgångar och skulder bedöms det redovisade värdet vara en god approximation av dess verkliga värde, om inte annat särskilt anges.

UPPLUPET ANSKAFFNINGSVÄRDE OCH EFFEKTIVRÄNTEMETODEN

Upplupet anskaffningsvärde för en finansiell tillgång är det belopp till vilket den finansiella tillgången värde-

ras vid det första redovisningstillfället minus kapitalbelopp, plus den ackumulerade avskrivningen med effektivräntemetoden av eventuell skillnad mellan det kapitalbeloppet och det utestående kapitalbeloppet, justerat för eventuella nedskrivningar. Redovisat bruttovärde för en finansiell tillgång är upplupet anskaffningsvärdet för en finansiell tillgång före justeringar för en eventuell förlustreserv. Finansiella skulder redovisas till upplupet anskaffningsvärde med användning av effektivräntemetoden eller till verkligt värde via resultaträkningen.

Effektivräntan är den ränta som vid en diskontering av samtliga framtida förväntade kassaflöden över den förväntade löptiden resulterar i det initialt redovisade värdet för den finansiella tillgången eller den finansiella skulden.

KVITTNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen när det finns en legal rätt att kvitta och när avsikt finns att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

Varulager

Värdering av varulagret har skett till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av först in, först ut-metoden (FIFU) och nettoförsäljningsvärde är det uppskattade försäljningspriset efter avdrag för hänförliga försäljningskostnader. Varulagret består av handelsvaror.

Det redovisade värdet på varor i lager som säljs kostnadsförs i den period motsvarande intäkt redovisas. Justeringar av varor i lager till nettoförsäljningsvärde och förluster på varor i lager redovisas i resultaträkningen i den period då justeringen eller förlusten uppstår.

Avsättningar

En avsättning definieras som en skuld som är ovisst vad gäller förfallotidpunkt eller belopp. Avsättningar redovisas i balansräkningen när företaget har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse och när det är troligt att utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt att beloppet kan uppskattas tillförlitligt. Avsättningar värderas till det belopp som är den bästa uppskattningen av det belopp som på balansdagen krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen. När effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig nuvärdesberäknas de förväntade framtida kassaflödena. Per varje balansdag omprövas avsättningar och vid behov justeras de för att återspegla den aktuella bästa uppskattningen.

Eventualförpliktelser

Eventualförpliktelse redovisas när det finns en möjlig förpliktelse som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser, när det finns en befintlig förpliktelse som inte redovisas som skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att utflöde av resurser kommer att krävas eller att förpliktelsens storlek inte kan beräknas tillräckligt tillförlitligt.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen uppvisar de in och utbetalningar hänförliga till den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten, som har skett under perioden.

Kassaflödesanalysen upprättas enligt den indirekta metoden, vilket innebär att resultatet justeras för:

- transaktioner som inte har medfört in eller utbetalningar,
- upplupna eller förutbetalda poster som avser tidigare eller kommande perioder samt
- eventuella intäkter och kostnader där kassaflödeseffekterna är hänförliga till investerings eller finansieringsverksamheten.

Not 2 - Nettoomsättning

Intäktslag	2019	2018
Drycker		
Sprit	6 363	6 005
Vin	16 770	16 150
Starköl	7 726	7 511
Cider och blanddrycker	923	867
Alkoholfritt	214	199
Summa drycker	31 996	30 732
Övriga varor och tjänster	215	175
Summa	32 211	30 907

Nettoomsättning utgör främst Systembolagets detaljhandelsförsäljning. Bland övriga varor och tjänster ingår bland annat dryckesauktioner, Systembolagets försäljning av presentartiklar, statistik samt laboratorietjänster. Huvuddelen av försäljningen sker via Systembolagets butiker. Andelen försäljningsintäkter som härrör från andra försäljningskanaler, det vill säga ombuds-försäljning och hembeställning, är försumbar.

Not 3 - Avtalsskulder

Avtalsskulder	2019-12-31	2018-12-31
Presentkort, ej inlösta	-33	-33
Förskottsbetalningar	-1	-1
Redovisat värde avtalsskulder	-34	-34

Not 4 – Leasing

LEASEGIVARE

Förfallotidpunkt	2019	2018
Framtida leasingavgifter		
Inom ett år	2	2
Senare än ett år men inom fem år	4	1
Om fem år eller mer	0	0
Summa	6	3

Intäkter för leasing uppgick under året till 2 (2) MSEK och utgjordes av hyresintäkter vilka genererats till följd av vidareuthyrning.

LEASETAGARE

Förfallotidpunkt	2019	2018
Framtida leasingavgifter		
Inom ett år	587	563
Senare än ett år men inom fem år	1313	1 341
Om fem år eller mer	325	323
Summa	2 225	2 227

Systembolaget har tecknat leasingavtal som i allt väsentligt avser lokalhyror. Leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden, vilket är den period Systembolaget har avtalat för att leasa en tillgång. Systembolaget har ingen strategi att själv äga butikslokaler och förhandlar därför inte in villkor för förvärv av objektet. Systembolagets samtliga 466 hyresavtal är individuella avtal mellan Systembolaget och berörd fastighetsägare. Den vanligaste hyrestiden på nytecknade avtal är 7 år. Förlängning av hyresavtal sker vanligtvis på 3 till 5 år.

Hyreskostnaden regleras i en vid avtalets tecknande angiven hyreskostnad per år för den beskrivna ytan och med en indexklausul som reglerar hyreskostnadens utveckling i relation till en allmän kostnadsökning. Variabla avgifter såsom elförbrukning sker i de flesta fall via egen mätare i den hyrda lokalen. Årets kostnad för leasing uppgick till 586 (553) MSEK. Variabla avgifter kopplade till kostnaden för leasing uppgick till 3 (6) MSEK.

Not 5 – Försäljnings- och administrationskostnader

Systembolaget upprättar funktionsindelad resultaträkning. Nedan sammanfattas uppdelningen av olika kostnader fördelat på respektive funktion.

Försäljningskostnader	2019	2018
Personalkostnader	1 928	1 822
Lokalkostnader	628	597
Avskrivningar	136	146
IT-kostnader	89	79
Övriga kostnader	340	298
Summa	3 121	2 942

Administrationskostnader	2019	2018
Personalkostnader	290	261
Lokalkostnader	37	35
Avskrivningar	13	12
IT-kostnader	212	197
Informationskostnader	66	82
Övriga kostnader	161	151
Summa	779	738

Ingen forsknings- eller utvecklingsverksamhet har bedrivits.

ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISIONSFÖRETAG

Arvode och kostnadsersättning till revisionsföretag ingår i administrationskostnader.

Revisionsföretag	2019	2018
Deloitte AB		
Revisionsuppdrag	2	2
Revision utanför uppdraget	-	-
Skatterådgivning	-	-
Övriga tjänster	1	1
Summa	3	3

Med revisionsuppdrag avses granskning av års- och hållbarhetsredovisning, bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt liknande arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisor att utföra.

Not 6 – Medarbetare

Löner och andra ersättningar (MSEK)	2019			2018		
	Styrelse och företagsledning	Övriga anställda	Totalt	Styrelse och företagsledning	Övriga anställda	Totalt
Löner och ersättningar	25	1 511	1 536	21	1 413	1 434
Sociala avgifter inklusive pensioner	15	633	648	12	595	607
Summa	40	2 144	2 184	33	2 008	2 041

PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING TILL STYRELSE

Till styrelsens ordförande, vice ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämans beslut, vilket innebär ett arvode till styrelsens ordförande på 308 (280) TSEK från och med 11 april 2019 och till ledamot på 154 (140) TSEK. Ingen pensionsersättning utgår till styrelsens ledamöter. Arvode utbetalas månadsvis och justeras årligen 1 maj. Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode.

Arvode har utgått till de styrelseledamöter som sitter i revisionsutskottet med 55 (50) TSEK per kalenderår till ordförande samt med 44 (40) TSEK per kalenderår till ledamöter. Arvode har utgått till de styrelseledamöter som sitter i det under 2017 nyinstittade etik- och hållbarhetsutskottet med 40 (40) TSEK per kalenderår till ordförande samt med 30 (30) TSEK per kalenderår till ledamöter. Arvode utgår inte för arbete i ersättningsutskottet.

Ersättningar till styrelse (TSEK)	2019						2018					
	Invald/ tillsatt	Styrelse- arvode	Utskotts- arvode	Sociala avgifter	Övriga förmåner	Summa	Invald/ tillsatt	Styrelse- arvode	Utskotts- arvode	Sociala avgifter	Övriga förmåner	Summa
Thord Andersson, ledamot t o m 180426	2011	—	—	—	—	—	2011	42	13	17	—	72
Kenneth Bengtsson, styrelsens ordförande	2014	301	—	95	—	396	2014	273	—	86	—	359
Viveca Bergstedt Sten, ledamot	2014	150	54	64	—	268	2014	135	50	58	—	243
Robert Damberg, ledamot	2016	150	23	53	—	226	2016	135	—	42	—	177
Anders Ehrling, ledamot fr o m 190411	2019	115	30	46	—	191	—	—	—	—	—	—
Ulrika Eriksson fr o m 190411	2019	115	30	46	—	191	—	—	—	—	—	—
Crister Fritzon, ledamot t o m 190411	2012	47	13	19	—	79	2012	135	40	55	—	230
Cecilia Halle, ledamot	2017	—	—	—	—	—	2017	—	—	—	—	—
Barbro Holmberg, ledamot	2018	150	33	57	—	240	2018	93	—	29	—	122
Frida Johansson Metso, ledamot	2016	150	10	50	—	210	2016	135	30	52	—	217
Håkan Leifman, ledamot	2014	150	30	57	—	237	2014	135	30	52	—	217
Kerstin Wigzell, ledamot t o m 190411	2009	47	13	19	—	79	2009	135	40	55	—	230
Summa styrelse		1 375	236	506	0	2 117		1 218	203	446	0	1 867

Arvode till ledamöter i Styrelse och utskott utbetalas som lön fr o m 1 januari 2018. Christer Fritzon och Kerstin Wigzell var ledamöter i Styrelsen t o m april 2019 och ersattes av Anders Ehrling och Ulrika Eriksson. Cecilia Halle är anställd på Regeringskansliet och erhåller därför ej arvode.

Viveca Bergstedt Sten är ordförande i Revisionsutskottet sedan maj 2016. Övriga ledamöter i Revisionsutskottet är Anders Ehrling (fr o m 190411), Barbro Holmberg och Cecilia Halle.

Ulrika Eriksson är ordförande i Etik- och hållbarhetsutskottet. Övriga ledamöter i Etik- och hållbarhetsutskottet är Robert Damberg och Håkan Leifman.

PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av grundlön, övriga förmåner samt pension. Någon rörlig bonusbaserad ersättning utgår ej, ej heller några ersättningar i form av finansiella instrument eller dylikt.

Den 22 december 2016 fattade regeringen beslut om ny ägarpolicy vilken inkluderar riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Systembolaget följer i allt väsentligt dessa riktlinjer.

Ersättningar till ledande befattningshavare 2019 (TSEK)	Tillsatt	Lön	Övriga förmåner	Sociala avgifter	Pensionskostnad	Summa	Uppsägningstid (arbetstagare/bolag)	Avgångsersättning
Magdalena Gerger, vd	2009	4 936	38	1 563	1 544	8 081	6 mån	12 mån
Marie Nygren, vice vd, direktör verksamhetsområde Erbjudande, t o m 190704	2007	1 392	23	445	636	2 496	6 mån	12 mån
Chatarina Eriksson, HR-direktör fr o m 190601	2019	1 076	44	352	260	1 732	6 mån	6 mån
Tobias Frohm, direktör E-handel fr o m 190601, dessförinnan HR-direktör	2011	2 373	56	763	770	3 962	6 mån	12 mån
Charlotte Hansson, ekonomidirektör	2015	2 776	53	889	704	4 422	6 mån	12 mån
Hans Jungland, direktör verksamhetsområde Försäljning	2017	2 563	66	826	945	4 400	6 mån	12 mån
Eva Listi, IT-direktör	2016	2 319	63	748	706	3 836	6 mån	18 mån
Gustav Lovén, direktör Strategi & Erbjudande fr o m 190601	2019	798	21	257	112	1 188	6 mån	6 mån
Sara Norell Murberger, direktör Sortiment, Inköp och Varuförsörjning fr o m 190601	2019	1 396	24	446	437	2 303	6 mån	12 mån
Malin Sandquist, direktör Bolag & Samhälle	2012	2 518	63	811	572	3 964	6 mån	6 mån
Kristina Stutterheim, Kommunikationsdirektör fr o m 190601	2019	1 080	0	339	184	1 603	6 mån	12 mån
Summa ledande befattningshavare		23 227	451	7 439	6 870	37 987		
Summa styrelse och ledande befattningshavare 2019		24 838	451	7 945	6 870	40 104		

Ersättningar till ledande befattningshavare 2018 (TSEK)	Tillsatt	Lön	Övriga förmåner	Sociala avgifter	Pensionskostnad	Summa	Uppsägningstid (arbetstagare/bolag)	Avgångsersättning
Magdalena Gerger, vd	2009	4 779	39	1 514	1 483	7 815	6 mån	12 mån
Marie Nygren, vice vd, direktör verksamhetsområde Erbjudande	2007	2 613	34	832	883	4 362	6 mån	12 mån
Tobias Frohm, HR-direktör	2011	2 147	56	692	627	3 522	6 mån	12 mån
Charlotte Hansson, ekonomidirektör	2015	2 642	55	847	653	4 197	6 mån	6 mån
Hans Jungland, direktör verksamhetsområde Försäljning	2017	2 493	66	804	796	4 159	6 mån	12 mån
Eva Listi, IT-direktör	2016	2 239	63	723	645	3 670	6 mån	12 mån
Malin Sandquist, direktör Bolag & Samhälle	2012	2 252	64	728	521	3 565	6 mån	6 mån
Summa ledande befattningshavare		19 165	377	6 140	5 608	31 290		
Summa styrelse och ledande befattningshavare 2018		20 586	377	6 586	5 608	33 157		

Övriga förmåner avser i huvudsak tjänstebilförmån. VD och företagsledning uppbär inte bonus eller bostadsförmån.

Utöver ovanstående redovisade belopp har ersättning för traktamente betalats ut enligt gällande regelverk.

Vid uppsägning från bolagets sida gäller – såsom ersättning för att avtalet inte omfattas av lagen om anställningsskydd – en avgångsersättning för ledande befattningshavare utom vd, baserad på åldern vid anställningens upphörande att utbetalas månatligen i efterskott:

- 6 fasta månadslöner om åldern understiger 50 år
- 12 fasta månadslöner om åldern överstiger 50 år

För befattningshavare med avtal ingångna före årsstämman 2017 tillämpas 18 fasta månadslöner om åldern överstiger 56 år i samband med uppsägning från bolagets sida.

VILLKOREN I AVTAL OM PENSION

Under 2014 träffade Systembolaget och de fackliga parterna en överenskommelse om en övergång till tjänstepensionsplanen ITP. Det innebär att anställda födda 1979 och senare omfattas av ITP 1, vilket är en premiebestämd pensionslösning som betalas från och med 25 års ålder och kostnadsförs i Systembolaget. Anställda som är födda 1978 och tidigare omfattas av förmånsbestämd ITP 2 enligt huvudregeln. Denna pensionsplan tryggas i Systembolaget ABs pensionsstiftelse och beräknas enligt PRI:s försäkringsgrunder. Anställda som vid bytet av pensionsplan hade mindre än fem år kvar till pensionen omfattas fortfarande av Systembolaget ABs förmånsbestämda pensionslösning PA 91 som beräknas enligt tryggandelagens försäkringsgrunder och även denna pensionsplan tryggas i Systembolaget ABs pensionsstiftelse och beräknas enligt tryggandelagens grunder. I takt med att dessa medarbetare har gått i pension eller avslutat sin anställning har de löpande utförsäkrats till KPA Pensionsförsäkring AB genom en engångsbetalning där KPA tryggar Systembolagets pensionsåtaganden via en försäkringslösning vilket minskar risken för pensionsåtaganden för Systembolaget och de tar även över utbetalningen till pensionärerna. Lönsamhet för eventuell utförsäkring utvärderas årligen liksom huruvida Systembolaget AB ska begära gottgörelse för premien.

Den normala pensionsåldern är 65 år och pension utbetalas enligt ovanstående bestämmelser. Butikschefer samt vissa enhetschefer vid huvudkontoret har enligt särskild överenskommelse möjlighet att avgå med pension från 63 års ålder. Detta löfte klassificeras som ett antastbart pensionsåtagande och är villkorat anställning och får därmed inte tryggas i pensionsstiftelse och redovisas därmed som en avsättning i Systembolagets balansräkning. Beräkningsgrunderna för värderingen av det antastbara pensionsåtaganden styrs av individens tillhörighet till ITP-planen eller PA 91.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Ordinarie pensionsålder för vd är 65 år. Ömsesidig rätt finns att aktualisera en förtida pensionering från 62 år. Pensionen är premiebaserad. Premien beräknas med 30 (30) procent av den fasta månadslönen multiplicerad med 12,3. Pension från Systembolagets kollektivavtalade pensionsavtal utgår ej.

FÖRETAGSLEDNING

Ordinarie pensionsålder är 65 år och pension utges enligt ITP-planen baserat på ålder. Ledande befattningshavare födda 1979 och senare omfattas av premiebestämd ITP 1 och ledande befattningshavare som är födda 1978 och tidigare omfattas av förmånsbestämd ITP 2. De befattningshavare som omfattas av förmånsbestämd ITP 2 har därtill 30 % i pensionspremier på lön överstigande 30 inkomstbasbelopp.

Vice vd Marie Nygren följde villkoren ovan för "Företagsledning". Marie Nygren slutade på Systembolaget den 4 juli 2019.

ÅRSARBETARE OCH KÖNSFÖRDELNING

	2019						2018					
	ANTAL			PROCENT			ANTAL			PROCENT		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Totalt Systembolaget AB	2 157	1 456	3 613	60	40	100	2 107	1 389	3 496	60	40	100
Styrelse och företagsledning												
Styrelse	5	4	9	56	44	50	5	4	9	56	44	56
Företagsledning	6	3	9	67	33	50	5	2	7	71	29	44
Totalt i styrelse och företagsledning	11	7	18	61	39	100	10	6	16	63	38	100
I butikerna												
Butikschefer	233	182	415	56	44	14	235	173	408	58	42	14
Övriga butiksanställda, heltid	229	241	470	49	51	15	200	218	418	48	52	14
Övriga butiksanställda, deltid	1 390	784	2 174	64	36	71	1 405	785	2 190	64	36	73
Totalt i butikerna	1 852	1 207	3 059	61	39	100	1 840	1 176	3 016	61	39	100
På huvudkontoret												
Chefer	52	43	95	55	45	17	43	36	79	54	46	17
Varav Enhetschefer	18	13	31	58	42		18	11	29	62	38	
Varav Områdeschefer	14	14	28	50	50		13	17	30	42	58	
Övriga anställda	247	203	450	55	45	83	219	175	394	56	44	83
Totalt	299	246	545	55	45	100	262	211	473	55	45	100

Not 7 – Övriga rörelseintäkter

	2019	2018
Hysesintäkter	2	2
Valutavinster	2	2
Avskrivna presentkort	2	2
Övriga rörelseintäkter	1	0
Erhållna skadestånd	5	0
Summa	12	6

Not 8 – Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter	2019	2018
Resultat från andelar i koncernbolag		
Utdelning från AB K14 Näckströmsgatan	16	17
Intäkter från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		
Ränteintäkter och värdeförändringar på finansiella placeringar	72	24
Summa	88	41

Finansiella kostnader	2019	2018
Orealiserade värdeförändringar på finansiella placeringar	-	-30
Realiserade värdeförändringar på finansiella placeringar	-12	-13
Räntekostnader	-1	-
Summa	-13	-43
Summa	75	-2

Not 9 – Skatt

Skatt på årets resultat	2019	2018
Aktuell skatt	-56	-56
Uppskjuten skatt	-8	4
Total redovisad skatt	-64	-52

Skattekostnad och effektiv skattesats	2019		2018	
	Resultat	%	Resultat	%
Resultat före skatt	304		232	
Skatt enligt gällande skattesats	-65	-21,4	-51	-22,0
Skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	0	0,0
Skatteeffekt ej avdragsgilla kostnader	-12	-3,9	-7	-3,2
Skatteeffekt ej skattepliktiga intäkter	13	4,4	6	2,7
Redovisad skattekostnad och effektiv skattesats	-64	-20,9	-52	-22,4

Uppskjuten skatt	2019	2018
Uppskjutna skattefordringar avseende:		
Avsättning för pensioner	26	24
Avsättning för orealiserade värdeförändringar på finansiella tillgångar	-	10
Summa uppskjutna skattefordringar	26	34
Uppskjutna skatteskulder avseende:		
Avsättning för orealiserade värdeförändringar på finansiella tillgångar	0	-
Summa uppskjutna skatteskulder	0	0
Summa uppskjuten skatt, netto	26	34

Not 10 – Transaktioner med närstående

	Försäljning		Inköp		Fordringar		Skulder		Resultat	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Dotterbolag										
IQ-initiativet AB	-	-	35	35	0	0	1	3	-1	1
AB K14 Näckströmsgatan	1	0	31	29	7	7	88	85	16	16
Summa	1	0	66	64	7	7	89	88	15	17

Systembolaget har under året erhållit en utdelning på 16 MSEK från AB K14 Näckströmsgatan.

Aktier i dotterbolag	Org. nr	Säte	Antal andelar	Kapitalandel, %	Bokfört värde		Eget kapital	
					2019	2018	2019	2018
Koncernbolag								
IQ-initiativet AB	556680-9892	Stockholm	10	100	0,1	0,1	1	2
AB K14 Näckströmsgatan	556741-9238	Stockholm	10	100	0,1	0,1	132	132
Summa					0,2	0,2	133	134

Aktier i dotterbolag	2019	2018
Ingående balans, 1 januari	0,2	0,2
Förändringar under året	-	-
Utgående balans, 31 december	0,2	0,2

Systembolaget har erlagt kapitalinsats med 1 000 SEK i nedanstående kommanditbolag:

	Organisationsnummer	Säte
Fastighetsbolaget Näckströmsgatan i Stockholm KB	969674-9390	Stockholm

Transaktioner med ledande befattningshavare och styrelseledamöter

Ersättningar till ledande befattningshavare inklusive vd samt styrelseledamöter beskrivs i not 6 Medarbetare.

Not 11 – Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader och mark		Inventarier och installationer		Pågående nyanläggningar		Totalt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Materiella anläggningstillgångar								
Ingående anskaffningsvärden, 1 januari	68	68	2 761	2 642	30	71	2 859	2 781
Nyanskaffningar	—	—	37	42	97	89	134	131
Avyttringar och utrangeringar	—	—	-58	-53	—	—	-58	-53
Omklassificeringar	—	—	52	130	-53	-130	-1	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden, 31 december	68	68	2 792	2 761	74	30	2 934	2 859
Ingående avskrivningar, 1 januari	-40	-38	-2 335	-2 230	—	—	-2 375	-2 268
Avyttringar och utrangeringar	—	—	57	50	—	—	57	50
Årets nedskrivningar	—	—	0	—	—	—	0	—
Årets avskrivningar	-1	-2	-148	-155	—	—	-149	-157
Utgående ackumulerade avskrivningar, 31 december	-41	-40	-2 426	-2 335	—	—	-2 467	-2 375
Redovisat värde, 31 december	27	28	366	426	74	30	467	484

Not 12 – Finansiella instrument

FINANSIELL RISKHANTERING

Systembolagets verksamhet ger upphov till ett antal aktiviteter som medför olika typer av finansiella risker, främst finansiell hantering i form av betaltransaktioner, dagskassor och finansiella placeringar. För att styra och begränsa olika typer av finansiella risker har styrelsen fastställt ett placeringsreglemente som ger direktiv om den löpande hanteringen. Ansvaret för den löpande hanteringen har delegerats till ekonomidirektören, vilken hanterar denna med hjälp av redovisningsenheten. Rapportering som återspeglar resultat, ställning och finansiella risker inom placeringsverksamheten, samt att uppställt placeringsreglemente följs, görs kontinuerligt. Reglementet syftar till att begränsa de finansiella riskernas ogynnsamma effekter på företagets finansiella resultat och ställning och fastställer ansvar och mandat i den finansiella verksamheten. Riskerna som Systembolaget exponeras för är främst kredit- och motpartsrisk, ränterisk, valutarisk och likviditetsrisk.

VALUTARISK

Systembolagets valutarisker utgörs av transaktionsexponering, till följd av inköp och försäljning i andra valutor än rapporteringsvalutan. Inköp och försäljning sker i allt väsentligt i svenska kronor varför valutaexponeringen är begränsad. En sammanställning görs årligen över de största leverantörerna baserat på inköpsvolym, där de avtal med exponering mot valuta riskbedöms var för sig. Systembolaget har även en begränsad valutarisk i den utländska valuta som används som betalning i butikerna. Risken uppstår framförallt i det tidsintervall som uppstår mellan betalning i kassan och till dess att uppräknings sker in på banken.

RÄNTERISK

Ränterisk är risken för att värdet på finansiella instrument fluktuerar till följd av förändringar i marknadsräntor. Sådana förändringar kan leda både till förändringar i verkligt värde samt förändringar i kassaflöden. En betydande faktor som påverkar ränterisken är räntebindningstiden. Systembolagets ränterisk är främst relaterad till värdepappersportföljen innehållande räntebärande tillgångar. Ränterisken kontrolleras genom placeringspolicyn genom en satt målduration som är 2,5 år för placeringsportföljen. Tillåtet intervall för portföljen är +/- 2 år och maximal löptid på enskild tillgång tillåts vara 5,5 år. Systembolaget har en kombination av finansiella placeringar i fasträntade innehav och innehav med rörlig ränta. Durationen i portföljen var på balansdagen 0,8 (1,7) år.

Systembolaget har ingen extern finansiering i form av upplåning, utan endast en checkräkningskredit för att täcka kortare likviditetsbrister.

Förfallostruktur för ränterisk på finansiella tillgångar	Rörlig ränta		Fast ränta		Totalt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Förfallotidpunkt						
Inom ett år	0	0	106	0	106	0
Senare än ett år men inom två år	282	0	191	254	473	254
Senare än två år men inom tre år	120	340	204	668	324	1 008
Senare än tre år men inom fyra år	1 049	175	310	553	1 359	728
Senare än fyra år men inom fem år	652	845	0	305	652	1 150
Summa	2 103	1 360	811	1 780	2 914	3 140
Effektiv ränta, %	1,17	0,38	1,01	0,96	1,13	0,77

Systembolaget har genomfört en känslighetsanalys av effekten på vad som bedöms vara rimliga förändringar av marknadsräntorna för att bedöma effekten på resultaträkningen och balansräkningen vid en sådan ränteändring. Denna känslighetsanalys redovisas i tabellerna nedan.

Känslighetsanalys för placeringar i räntebärande tillgångar	Förändring	2019	2018
Påverkan på ränteintäkter			
Höjning av marknadsräntan	1%-enhet	21	14
Sänkning av marknadsräntan	1%-enhet	-19	-7
Påverkan på redovisat värde på räntebärande tillgångar			
Höjning av marknadsräntan	1%-enhet	-23	-50
Sänkning av marknadsräntan	1%-enhet	23	50

Känslighetsanalysen baseras på bedömningar avseende de marknadsriskerna som företaget är exponerat för per balansdagen.

Nedan redovisas en tabell avseende övriga långfristiga fordringar vilka innehålls av Systembolaget.

Andra långfristiga fordringar	2019	2018
Ingående balans, 1 januari	7	10
Tillkommande fordran	-	0
Återlagd kortfristig fordran	-	-
Överfört till kortfristig fordran	-	-
Årets reglerade fordringar	-2	-3
Utgående balans, 31 december	5	7
Varav andel som förfaller till betalning senare än fem år	0	0
Som säkerhet för fordringarna har erhållits antingen borgen, pantbrev eller bankgaranti med totalt	4	5

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisk avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande. Huvuddelen av Systembolagets försäljning sker kontant eller mot kreditkort varför kreditrisken i form av risk för att motparten inte kommer att fullgöra sina åtaganden gällande försäljningen inte är väsentlig. Systembolaget exponeras främst för kredit- och motpartsrisk när överskottslikviditet placeras i finansiella tillgångar. Den kreditrisk som uppkommer i placeringsportföljen begränsas genom krav på officiell rating på placeringar samt genom limiter per emittent och klass av låntagare. Per balansdagen uppgick den totala kreditexponeringen i placeringsportföljen till 2 914 (3 140) MSEK. Samtliga tillgångar i placeringsportföljen går att värdera utifrån priser på aktiva marknader.

Tillåtna klasser enligt Systembolagets placeringsreglemente:

Klassindelning finansiella placeringar	2019	2018
- Räntebärande värdepapper emitterade av svenska staten, kommuner eller landsting.	-	-
- Räntebärande värdepapper emitterade av svenska statsägda bolag där staten har en ägarandel om minst 50 procent.	494	524
- Räntebärande värdepapper emitterade av banker, andra företag eller institutioner med lägsta rating Standard & Poor BBB/A-2 eller Moody's Baa2/P-2.	2 420	2 616
Summa	2 914	3 140

På balansdagen föreligger ingen signifikant koncentration för kreditexponering. Den maximala exponeringen för kreditrisk framgår av det redovisade värdet i rapporten över finansiell ställning för respektive finansiell tillgång.

LIKVIDITETSRIK

Likviditetsrisken är risken att Systembolaget kan få problem att fullgöra sina skyldigheter som är förknippade med finansiella skulder. Målsättningen är att Systembolaget skall klara att uppfylla sina finansiella åtaganden oberoende av de ekonomiska förhållanden som råder utan att ådra sig oförutsebara kostnader i form av t.ex. dröjsmålsräntor på leverantörsskulder eller en större prisreduktion eller transaktionskostnad i samband med att en placering måste omsättas. Systembolaget har en god likviditet och ingen extern upplåning. Likviditetsrisken bedöms därmed vara låg. Beviljad checkräkningskredit uppgår till 500 MSEK och den är på balansdagen outnyttjad.

Löptidsanalys 2019	Inom 1 mån	1-3 mån	3-12 mån	1-5 år	Summa
Leverantörsskulder	3 865				3 865

Löptidsanalys 2018	Inom 1 mån	1-3 mån	3-12 mån	1-5 år	Summa
Leverantörsskulder	3 761				3 761

Systembolagets leverantörsskuld är som störst per årsskiftet till följd av jul- och nyårsförsäljningen. Leverantörsskulden är i huvudsak i svenska kronor och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

VERKLIGT VÄRDE PÅ FINANSIELLA INSTRUMENT

Företaget bedömer att det inte är några väsentliga skillnader mellan redovisat värde och verkligt värde. För kundfordringar, leverantörsskulder, övriga kortfristiga fordringar och skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde är löptiden kort och därför överensstämmer i stort sett verkligt värde med redovisat värde. Företaget har inte kvittat några finansiella tillgångar och skulder och har inga nettningsavtal.

Marknadsnoterade räntebärande värdepapper har klassificerats som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eftersom dessa ingår i en handelsportfölj vilken följs upp och utvärderas på basis av verkligt värde.

Samtliga tillgångar vilka värderas till verkligt värde via resultaträkningen värderas utifrån prissättningen på aktiva marknader (nivå 1, IFRS 13). Det verkliga värdet för finansiella tillgångar som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen uppgår till 4 368 (4 166) MSEK.

Finansiella instrument	Upplupet anskaffningsvärde		Verkligt värde via resultaträkningen		Redovisat värde	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Finansiella tillgångar MSEK						
Andra långfristiga värdepappersinnehav			2 808	3 140	2 808	3 140
Andra långfristiga fordringar	5	7			5	7
Kundfordringar	13	8			13	8
Upplupna intäkter	0	2			0	2
Kortfristiga placeringar			106	—	106	0
Likvida medel			1 454	1 026	1 454	1 026
Summa finansiella tillgångar	18	17	4 368	4 166	4 386	4 183
Finansiella skulder MSEK						
Leverantörsskulder	3 865	3 761			3 865	3 761
Upplupna kostnader	209	203			209	203
Summa finansiella skulder	4 074	3 964	—	—	4 074	3 964

Not 13 – Varulager

Varuslag	2019	2018
Handelsvaror	1040	1 076
Summa	1 040	1 076

Not 14 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2019	2018
Förutbetalda hyror till koncernbolag	8	7
Förutbetalda hyror	121	103
Övriga förutbetalda kostnader	39	37
Upplupna intäkter	0	2
Summa	168	149

Not 15 – Eget kapital

BUNDET EGET KAPITAL

Bundet eget kapital består av aktiekapital och reservfond. Systembolagets bolagsordning anger att aktiekapitalet skall uppgå till lägst 125 MSEK och högst 500 MSEK. Inga aktier innehas av bolaget självt eller av dotterbolag. Aktiekapitalet är fördelat på 360 000 aktier med ett kvotvärde på 1 000 SEK per aktie.

FRITT EGET KAPITAL

Fritt eget kapital består av balanserat resultat och periodens resultat. Inga valutakursdifferenser eller skatter har redovisats direkt mot eget kapital.

Statens ägardirektiv innebär bland annat att vinstmaximering inte ska eftersträvas, men verksamheten skall bedrivas ekonomiskt effektivt. När bruttomarginalen fastställs skall företaget beakta att kostnaderna täcks och att staten får avkastning i enlighet med ägaravisningen. Avkastningen på det egna kapitalet ska på lång sikt motsvara den tioåriga obligationsräntan (genomsnittlig ränta under räkenskapsåret) med ett tillägg av sju procentenheter. Om avkastningen varaktigt överstiger avkastningsmålet ska detta på sikt komma kunderna till godo genom att bruttomarginalen justeras nedåt. Soliditeten i Systembolaget ska uppgå till mellan 20 och 30 procent.

Ägaravisningen anger också att aktieutdelningen bör, under förutsättning att aktiebolagslagens utdelningsregler medger detta, uppgå till motsvarande 80–100 procent av årets resultat efter skatt. Om avkastningen överstiger avkastningsmålet, övervägs om den överskjutande delen bör återföras till verksamheten för att skapa största möjliga samhällsnytta utifrån uppdraget och uppdragsmålen. För förslag till årets vinstdisposition se not 23.

Not 16 – Obeskattade reserver

	2019	2018
Ingående balans	25	32
Uplöst periodiseringsfond 2014	–	-7
Utgående balans, 31 december	25	25

Kvarvarande periodiseringsfond avsattes 2014.

Not 17 – Avsättningar

Långfristiga avsättningar	2019	2018
Ingående balans – Avsättning ej enligt tryggandelagen	84	85
Årets förändring – ej enligt tryggandelagen	8	-1
Utgående balans, 31 december	92	84

Långfristig avsättning avser avsättning för pensionsskuld för antastbara delar som inte tryggas av stiftelsen samt till en mindre del av pensionsåtaganden säkerställda genom kapitalförsäkringar. De företagsägda kapitalförsäkringarna ingår i posterna andra långfristiga fordringar och långfristiga avsättningar.

Not 18 – Pensioner

Pensionskostnader i Systembolaget AB	2019	2018
Årets förändring av kapitalvärde	8	-1
Gottgörelse från Pensionsstiftelsen under året	–	–
Premier för pensionsförsäkringslösning för förmånsbestämda pensioner	50	50
Premier för avgiftsbestämda pensionsplaner	77	77
Särskild löneskatt på pensionskostnader	31	32
Årets pensionskostnad	166	158

Årets pensionskostnad består främst av premier för avgiftsbestämda pensionsplaner – ITP 1, ITPK och premier till Kåpan. I de avgiftsbestämda pensionsplanerna ingår även direktpensionspremier för företagsledningen motsvarande 30 procent på lön överstigande 30 inkomstbasbelopp. Premier för pensionsförsäkringslösning avser utförsäkring av pensionsåtaganden för pensionärer och medarbetare som har slutat under året och ingått i Systembolagets förmånsbestämda pensionslösning PA 91. Systembolaget har beslutat att inte begära någon gottgörelse från Systembolaget AB:s Pensionsstiftelse under 2019 för att täcka dessa kostnader.

Totala pensionsskulder	2019	2018
Pensionsskuld tryggad i Systembolaget ABs Pensionsstiftelse vid årets ingång	628	603
Pensionsåtagande försäkrat	66	61
Årets förändring av kapitalvärde	-29	-36
Pensionsskuld tryggad i Systembolaget ABs Pensionsstiftelse vid årets slut	665	628
Kapitalvärde redovisat som avsättning vid årets ingång (not: ej enligt tryggandelagen)	84	85
Årets förändring av kapitalvärde	8	-1
Kapitalvärde redovisat som avsättning vid årets slut (not: ej enligt tryggandelagen)	92	84
Kapitalvärde av totala pensionsförpliktelser vid årets slut	757	712

Pensionsåtaganden som tryggas i Systembolaget AB:s Pensionsstiftelse består främst av förmånsbestämda pensionsåtaganden enligt ITP-planen, samt kvarvarande pensionsåtaganden i Systembolagets förmånsbestämda pensionslösning PA91.

Kapitalvärde redovisat som avsättning i balansräkningen avser det antastbara löftet om tidigare pensionsavgång vid 63 års ålder både för medarbetare inom ITP-planen samt för medarbetare i Systembolagets förmånsbestämda pensionslösning PA91.

Totala pensionstillgångar	2019	2018
Verkligt värde av Systembolaget ABs Pensionsstiftelses tillgångar vid årets ingång	1 076	1 077
Gottgörelse under året	-	-
Avkastning på Systembolaget ABs Pensionsstiftelses tillgångar	9	8
Värdetförändring under året	96	-9
Verkligt värde av Systembolaget ABs Pensionsstiftelses tillgångar vid årets slut	1 181	1 076

För tryggheten av pensionsåtaganden har Systembolaget avsatt medel till Systembolaget ABs Pensionsstiftelse, vars uteslutande ändamål är att trygga utfästelse om pension till anställda och tidigare anställda i företaget. Placeeringsverksamheten i pensionsstiftelsen syftar till att säkerställa en god avkastning samt att balansera den risk som värdeutvecklingen av den tryggade pensionsskulden innebär.

Den bokföringsmässiga konsolideringen per 2019-12-31 var 178 (171) procent, det vill säga värdet av Systembolaget ABs Pensionsstiftelses tillgångar översteg det tryggade åtagandet med 78 procent. En marknadsvärdering av pensionsåtagandet där de förväntade framtida kassaflöden diskonteras med en realräntekurva som innehåller ett tillägg för kreditrisken för bostadsobligationer, istället för diskonteringsränta enligt tryggandegrunderna, ger ett pensionsåtagande i Systembolaget AB:s Pensionsstiftelse om 1 230 (1 065) MSEK, som innebär en konsolideringsgrad om 96 (101) procent.

Not 19 – Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2019	2018
Semesterlöneskuld	115	106
Löneskuld	23	24
Sociala avgifter	43	41
Upplupna kostnader pensioner	2	2
Övriga upplupna kostnader	26	30
Förutbetalda intäkter	0	0
Summa	209	203

Not 20 – Ställda panter

	2019	2018
För pensionsåtaganden		
Långfristiga fordringar	4	5
Summa	4	5

Not 21 – Eventualförpliktelser

	2019	2018
Ansvarighet till PRI pensionsgaranti	11	9
Summa	11	9

Not 22 – Kassaflödesanalys

Likvida medel	2019	2018
Kassa, bank och likvida placeringar	1 454	1 026
Summa	1 454	1 026
Räntor		
Erhållen ränta	21	19
Betald ränta	-1	0
Summa	20	19
Ej kassaflödespåverkande poster		
Avskrivningar	150	157
Realisationsresultat försäljning av anläggningstillgångar	11	11
Värdeförändring finansiella instrument	-46	31
Periodiseringsfond	0	-7
Övrigt	23	32
Summa	138	224

Not 23 – Vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, kronor 1 131 090 319, disponeras enligt följande:

Utdelning (667,4 kr per aktie)	240 277 634
Balanseras i ny räkning	890 812 685
Summa	1 131 090 319

Not 24 – Händelser efter balansdagen

I februari 2020 lämnade Systembolaget in en stämningsansökan mot Vivino ApS vid Patent- och marknadsdomstolen. Detta eftersom Vivino klagat att de inte har för avsikt att sluta bedriva den detaljhandel med alkoholdrycker till svenska konsumenter som är lagstridig och inkräktar på Systembolagets ensamrätt.

Förslag till vinstdisposition och underskrifter

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, kronor 1 131 090 319, disponeras enligt följande:

Utdelning (667,4 kr per aktie)	240 277 634
Balanseras i ny räkning	890 812 685
Summa	1 131 090 319

Utdelningen föreslås att utbetalas senast den 7 maj 2020.

Styrelsen anser att den föreslagna vinstutdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som ställs i aktiebolagslagen 17:3 andra och tredje styckena samt med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet i företaget. Vinstutdelningen anses även försvarlig utifrån Systembolagets konsolideringsbehov, likviditet och ställning samt förenlig med ägarens krav och förväntningar.

Styrelsen och verkställande direktören försäkras härmed att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och att den ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat. Vidare försäkras att redovisningen är upprättad utifrån Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridiska personer samt att den ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat. Därtill försäkras att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför.

Stockholm den 19 mars 2020

Kenneth Bengtsson
Ordförande

Robert Damberg
Ordinarie ledamot

Anders Ehrling
Ordinarie ledamot

Viveca Bergstedt Sten
Ordinarie ledamot

Ulrika Eriksson
Ordinarie ledamot

Cecilia Halle
Ordinarie ledamot

Barbro Holmberg
Ordinarie ledamot

Frida Johansson Metso
Ordinarie ledamot

Håkan Leifman
Ordinarie ledamot

Robert Adrell
Arbetstagarrepresentant

Maria Nilsson
Arbetstagarrepresentant

Magdalena Gerger
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 19 mars 2020
Deloitte AB

Didrik Roos

Hållbarhetsnoter

Om vår ansvarsredovisning

I vår ansvarsredovisning integrerar vi årsredovisning och bolagsstyrningsrapport med vår hållbarhetsredovisning. Redan 2017 tog Systembolaget fram en mer integrerad redovisning i syfte att beskriva arbetet med hållbarhetsfrågor baserat på den strategiska planen 2017–2020 med hållbarhet som en integrerad del. Med anledning av att samma strategiska plan fortfarande är gällande används föregående års grundstruktur även i 2019 års hållbarhetsredovisning. Rapporteringen struktureras därmed utifrån vår gällande strategiska plans tre strategiska förflyttningar som gäller fram till och med 2020:

- Fortsätta imponera på kunderna
 - Innefattar väsentliga hållbarhetsfrågor gällande kundmötet och hållbarhetsfrågor kopplat till sortiment och leverantörskedja. I redogörelsen gällande en hållbar leverantörskedja integreras frågor gällande miljö och klimat med sociala aspekter. Här redovisas dessutom Systembolagets eget miljö- och klimatarbete samt arbetet med etik och antikorrupktion.
- Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte
 - Innefattar området att begränsa alkoholens skadeverkningar.
- Bästa förutsättningar
 - Innefattar hållbara prestationsmiljöer och arbetet med att spegla mångfalden i samhället. Här berättar vi även om vårt arbete med IT, för att tydliggöra hur viktigt det är för att skapa förutsättningar. Dessutom innefattar denna strategiska förflyttning våra strategiska nyckeltal inom ekonomi.

I Ansvarsredovisning 2019 fortsätter Systembolaget ta stöd av regelverket Integrated Reporting eller IR, från IIRC (International Integrated Reporting Council), i redogörelsen gällande verksamhetens värdeskapande och affärsmodell. Då IR är ett principbaserat ramverk utan specifika redovisningskriterier har Systembolaget valt att fortsätta upprätta hållbarhetsredovisningen enligt GRI Standards.

GRI, Global Reporting Initiative, är ett globalt nätverk som ger ut ett rapporteringsramverk och riktlinjer för hållbarhetsrapportering. 2019 års rapport har förberetts i enlighet med GRI Standards med tillämpningsnivå Core (kärnnivå). Den senaste redovisningen publicerades den 19 mars 2019. För årets hållbarhetsredovisning genomförde Systembolagets externa revisorer, liksom föregående år, en kombinerad granskning innebärande en översiktlig granskning av redovisningen i kombination med revision av nyckeltalet andel sjukfrånvaro. Dessutom utökades revisionen med nyckeltalen prestationskultur, personalomsättning, andel medarbetarsamtal samt könsfördelning och andel med utländsk bakgrund, vilka tidigare endast granskats översiktligt. Utökningen är ett led i vår långsiktiga ambition att gå mot revision av den integrerade rapporteringen. Se revisors rapport över kombinerad granskning av hållbarhetsredovisningen sida 149.

Den finansiella redovisningen för 2019 omfattar endast Systembolaget AB, medan hållbarhetsredovisningen för verksamhetsåret 2019 omfattar Systembolaget AB samt det helägda dotterbolaget IQ-initiativet AB:s verksamhet, då den är väsentlig ur ett hållbarhets-

perspektiv. Dock redovisas inte hållbarhetsdata som faller utanför IQ-initiativets informationsuppdrag, och inte heller Systembolagets övriga dotterbolag, eftersom de inte har väsentlig betydelse i förhållande till Systembolaget som helhet.

Systembolaget gör idag mätning och uppföljning av vårt arbete kopplat till hållbarhetsfrågor på företagsnivå. I de fall där GRI:s riktlinjer uppmanar till redovisning per region motsvarar det således hela Sverige.

För varje väsentligt hållbarhetsområde inom de tre strategiska förflyttningarna finns minst ett nyckeltal eller GRI-upplysning (tidigare benämnda GRI-indikatorer) för att säkerställa uppföljning och rapportering. Väsentlighetsanalysen visar på att de mest väsentliga hållbarhetsområdena är desamma som föregående år, och därmed är de företagsspecifika nyckeltal och GRI-upplysningar som ingick i GRI-index 2018 fortfarande relevanta.

Analysen av det företagsspecifika nyckeltalet NKI – Hållbarhet har dock breddats till att tydligare redogöra för den övergripande nivån där såväl miljö som socialt ingår. Detta för att möta upp mot styrelsens beslut att den övergripande nivån av NKI – Hållbarhet ska vara ett strategiskt nyckeltal framåt. Även andelen medarbetare med utländsk bakgrund, sedan tidigare en del av GRI-upplysning 405-1, är ett nytt strategiskt nyckeltal och därför även nämnt som ett företagsspecifikt nyckeltal.

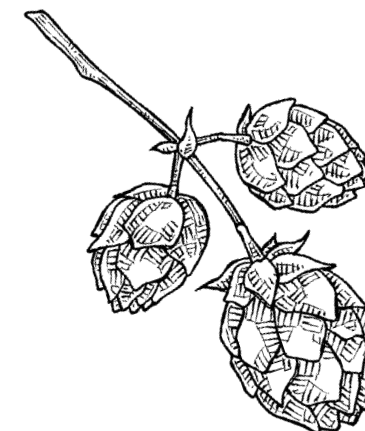
Nyckeltalet försäljningsandel ekologiskt rapporteras,

liksom föregående år, som en del av styrningen, men utanför GRI-index. Detsamma gäller ett antal strategiska indikatorer så som alkoholindex och genomsnittlig alkoholkonsumtion som, liksom tidigare, hanteras inom vår integrerade rapportering men utanför GRI-index.

Mät- och beräkningsmetoder beskrivs vid behov i samband med respektive upplysning. Sammanställningen och kvalitetssäkringen av hållbarhetsredovisningens företagsspecifika nyckeltal och GRI-upplysningar görs av Systembolagets hållbarhetscontroller. Måttal och jämförelsesiffror redovisas i förekommande fall. All uppföljningsdata av våra koldioxidutsläpp beräknas sedan 2015 utifrån Green House Gas Protocol¹⁵ (GHG-protokollet). I de fall jämförelsesiffror från tidigare årsredovisningar har ändrats redovisas detta under aktuell upplysning.

Systembolagets årliga internrevision granskar flera områden inom verksamheten, däribland antikorrupsionsarbetet, utifrån en riskanalys som bedömer relevans baserat på sammanvägt riskvärde. Detta beskrivs närmare i Bolagsstyrningsrapporten, se sidan 76.

Kontaktperson på Systembolaget
Presschef Lennart Agén
Telefon (växel): 08-503 300 00



Intressentengagemang

För att kunna leva upp till vårt samhällsuppdrag där informationsuppdraget är en viktig del, för vi löpande dialog med intressenter inom grupperna ägare, kunder, medarbetare, leverantörer, producenter och intresseorganisationer samt med samhället i stort. Vilka undergrupperingar som är mest väsentliga ses löpande över för att vi ska kunna skapa relevanta nätverk och plattformar för våra intressentdialoger. Vi genomför enkätundersökningar minst en gång per år. Vi genomför även rundabordsamtal och undersökningar utifrån behov och specifika ämnesområden. Resultaten från enkätundersökningar och dialoger används bland annat i Systembolagets strategiska arbete och ligger till grund för våra strategiska nyckeltal. Vi gör vanligen någon form av intressentkartläggning för att rikta in oss på rätt intressenter inom de olika intressentgrupperna för respektive tillfälle och syftet med dialogen avgör vilka intressenter som anses kunna bidra. Nedan redogör vi för dialoger som hållits under 2019 och beskriver kort vad dessa dialoger resulterat i.

Intressent-grupp	Viktiga nyckelfrågor	Exempel på dialoger och hur vi har agerat i hanteringen av dessa nyckelfrågor
Samhälle	Systembolaget och samhället	Systembolaget träffar löpande politiker och partipolitiskt engagerade för dialog kring Systembolagets verksamhet och samhällsuppdrag. Genom exempelvis butikspraktiker, rundabordsamtal och utställarverksamhet vid de politiska partiernas större sammankomster fångar vi upp och besvarar aktuella frågeställningar. Under 2019 har de vanligaste frågorna rört Systembolagets uppdrag, e-handel, butiksetableringar samt det lokala och småskaliga sortimentet. Under året har även märkts ett växande intresse för frågor rörande Systembolagets öppettider samt vår lokala närvaro.
Opinionsundersökningar		Varje månad ställs frågan "Tycker du att man ska behålla Systembolaget och monopolet på försäljning av starköl, vin och sprit eller vill du att starköl, vin och sprit skall säljas i andra butiker?" till ett riksrepresentativt urval av människor i åldern 15 år och uppåt via Kantar Sifos telefonomnibus, för att få en bild av stödet för vår ensamrätt. Totalt genomförs 9 000 intervjuer per år.

Information om alkoholens skadeverkningar
Alkoholrapporten tas fram i syfte att ge en samlad bild av alkoholen i Sverige. Temat för årets rapport var alkohol och arbetsliv. Alkoholrapporten skickades ut till cirka 1000 intressenter inom politik, opinionsbildning och intresseorganisationer, och dessutom gjordes medieinsatser och seminarier för att sprida kunskap utifrån rapportens innehåll.

Attityder till alkohol
IQ:s Alkoholindex baseras på en attitydundersökning med betoning på berusningsdrickande i olika situationer. Det huvudsakliga syftet är att följa hur synen på alkohol i Sverige förändras över tid, och i 2019 års undersökning var antalet intervjuer 4 000 för att resultatet ska vara nedbrytbart på länsnivå.

Under året har flera dialoger förts med avstamp i olika teman, däribland kring alkohol och idrott som främst skett genom samverkansprojektet Fotboll utan Fylla, kring alkohol, sex och relationer bland unga vuxna samt alkohol och psykisk ohälsa. Ett årligt återkommande tema är tonåringar och alkohol – där IQ bidrar med arbetsmaterial och dialog med utgångspunkt i handboken Tonårsparlören. Genom sina insatser syftar IQ till att skapa dialog mellan enskilda individer, samt aktörer på lokal, regional och nationell nivå.

Mångfald och inkludering
Lansering av SFI-material på SFI-skolor på flera platser i Sverige för att nå nyanlända med information om Systembolagets syfte och roll samt riskerna med alkohol. Under våren 2019 uppdaterades kommunikationen kring SFI för att bättre nå målgruppen SFI-lärare.

Dialog med Länsstyrelsernas ANDT-samordnare om hur vi kan nå ut med information om Systembolaget till nyanlända. Hade dialog våren 2019 och berättade om att SFI-materialet finns och vilken målgruppen är för att de ska kunna berätta om SFI-materialet för kommuner.

	<p>Vi har en löpande dialog med intresseorganisationer inom områden relevanta för vårt arbete med mångfald och inkludering, som t ex Funka som arbetar med tillgänglighet för funktionsnedsatta.</p> <p>Samarbete med Arbetsförmedlingen via ett nationellt samverkansavtal för att hitta vägar för att bidra till minskad arbetslöshet framförallt med fokus på nyanlända och utrikesfödda och personer med funktionsnedsättning. Fortsätter med nära dialog och regelbundna avstämningar för samarbete på både central och lokal nivå.</p> <p>Samverkan med DUA delegationen (Delegationen för unga och nyanlända till arbete) för att utveckla arbetsmarknadsåtgärder för nyanlända. Fortsatt samverkan.</p> <p>Dialog med Europeiska Socialfonden om medverkan i projektet "Universellt utformade arbetsplatser" (UUA). Vi har under året deltagit i utbildning för UUA, och deltagande och samverkan med UUA fortsätter.</p> <p>Den undersökning, riktad mot personer med utländsk härkomst med arabiska, somaliska eller persiska som modersmål, som genomfördes under 2018 har använts i beslutsfattande kring att göra ny sommarrekryteringsfilm, uppdatera web genom att göra det lättare att söka samt informera på arabiska och persiska om att söka jobb hos oss.</p>	
Tillsyn	Vi har regelbundet dialog med tillsynsmyndigheter inom områden som är relevanta för vår verksamhet, som exempelvis Folkhälsomyndigheten, Alkoholsortimentsnämnden, Konsumentverket, Konkurrensverket, Livsmedelsverket, Skatteverket, Tullverket samt Ekobrottsmyndigheten och Polismyndigheten.	
Samverkan med lärosäten	Vi har löpande samarbeten med olika lärosäten i syfte att utbyta kunskap och information samt som ett led i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare.	
	Samverkan med internationella institutioner	I januari besökte representanter från WHO, samt alla Europa-regionens nationella kontaktpersoner för WHO, Systembolaget för att höra mer om vårt arbete med att begränsa alkoholens skadeverkningar. Besök gjordes såväl i butik som på huvudkontoret. I januari deltog också Systembolaget i en WHO-konferens som Sverige stod värd för i Stockholm. På agendan var en översyn av implementeringen av den europeiska handlingsplanen för skadlig alkoholkonsumtion. WHO:s så kallade best buys om tillgänglighet, prisfrågor och marknadsföring var utgångspunkt för diskussionen. I oktober deltog Systembolaget vidare i ett sidoevent ordnat av WHO kopplat till the European Health Forum i Gastein. Systembolaget fick då möjlighet att berätta mer om vårt arbete som ett verktyg för att begränsa alkoholens skadeverkningar för en bred internationell publik.
Kunder	God service	För att kunna fortsätta utveckla vårt erbjudande och de nästan 125 miljoner kundmöten vi har i våra butiker, genomför vi tre gånger per år en Nöjd Kund-mätning, där kunderna rekryteras i så gott som samtliga butiker (NKI). Totalt genomförs cirka 33 000 intervjuer årligen i samarbete med ett externt och oberoende företag (CFI Group). Analysen visar vad som är viktigt för våra kunder och hur väl vi lever upp till deras förväntningar. Detta för att säkerställa att vi lever upp till våra kunders förväntningar på god service och ett ansvarsfullt bemötande.
	Att möta kunden	Vi genomför kontinuerligt kvantitativa studier, där vi följer våra kunders upplevelse av mötet med oss, där de väljer att möta oss – på våra digitala kontaktytor (hemsida, app), i vår digitala butik, hos vår kundtjänst, hos våra ombud, när de får sin hemleverans och på våra dryckesauktioner. Detta för att få en fördjupad bild av deras upplevelse, hitta gap mellan deras förväntningar och vår upplevda prestation samt kunna identifiera nya utvecklingsområden.
	Att utvecklas med kunden	Vi testar kontinuerligt nya lösningar i fysisk och/eller digital miljö, där vi snabbt kan få kundernas reaktioner. Dessa ligger till grund för det fortsatta utvecklingsarbetet. Exempel från 2019 är tester med "digitala ringklockor" i ett par butiker för att underlätta utlämningen av beställd vara, att man i flera områden i Sverige nu kan beställa från hela vårt sortiment för uthämtning i butik eller för hemleverans samt ny funktionalitet, nya sätt att överföra kunskap, som beta-testas i vår nya online-butik.

	Vårt hållbarhetsarbete	<p>Varje år genomför vi en webbaserad hållbarhetsdialog med allmänheten där vi undersöker hur man bedömer olika delar av vårt hållbarhetsarbete utifrån kännedom, prestation samt hur viktigt man tycker det är.</p> <p>Resultatet ligger till grund för såväl vår väsentlighetsanalys som vårt arbete med strategi och kommunikation. I år genomfördes dialogen med 2 000 slumpmässigt utvalda personer i åldern 18 år och uppåt.</p>			
Ägare	Samhällsuppdraget	<p>Ägardialog och bolagsstämma. Vi har en kontinuerlig dialog med vår ägare för att säkerställa att vi uppfyller dennes förväntningar och krav. Områden som har diskuterats under året är bland annat styrelsearbetet, verksamhetsuppföljning, årsstämman samt uppföljning av nyckeltal, uppdragsmålen, ekonomiska målen och de strategiska målen för hållbart företagande. Dessutom har Systembolagets digitaliseringsagenda, hemleveranstjänst och andra för bolaget relevanta frågeställningar diskuterats.</p>			
	Strategiska mål	<p>Ägardialog och bolagsstämma. 2019 infördes ett nytt strategiskt mål gällande mångfald. Det följs upp genom det nya strategiska nyckeltalet andel medarbetare med utländsk bakgrund.</p>			
	Hållbart företagande	<p>Ägardialoger, möten med representanter från social- respektive näringsdepartementet, bolagsstämma. Dialoger under året har behandlat hållbarhetsarbetet i leverantörskedjan bl.a. Sydafrika, arbetet med mänskliga rättigheter och HRDD samt Dryckesbranschens gemensamma initiativ för minskad klimatpåverkan.</p>			
Medarbetare	Kompetens och utveckling	<p>Kontinuerliga medarbetarsamtal kallade "Fokus". Det är chefernas och medarbetarnas viktigaste verktyg för att tillsammans sätta mål, prata om förväntningar och utveckla både medarbetarna och verksamheten. Målen följs upp och revideras löpande i vardagen. För att imponera på våra kunder behöver vi hela tiden utveckla oss själva och våra kompetenser.</p>			
	Prestationsvillkor	<p>Arbetet med det goda ledarskapet samt Agerus medarbetarenkätundersökningar. Varje höst genomförs Systembolagets årliga Agerus-dialog i arbetsgrupperna. Som grund för dialogen ligger resultatet av den undersökning som görs i gruppen, där alla får svara på ett antal frågor i ett webbformulär. Dialogen hjälper oss att hitta åtgärder att arbeta med för att skapa bästa tänkbara förutsättningar att nå målet "Bidra till att våra kunder är stolta över Systembolaget".</p>			
			Diskriminering, trakasserier och kränkande särbehandling	<p>Under hösten 2018 gjordes ett tillägg till den årliga medarbetarundersökningen kopplat till diskrimineringslagen och arbetsmiljölagen. Syftet är att kartlägga förekomsten av diskriminering, trakasserier och kränkande särbehandling samt hur medarbetarna upplever det psykosociala klimatet på arbetsplatsen. Resultatet redovisas och analyseras på övergripande nivå och vid brister kommer riktade insatser att planeras. I år utvecklat genom att enhet/butik får ett eget resultat. Om utslag (bara utslag eller inte utslag för att bevara anonymitet) ska chef informera om Systembolagets regler och rutiner kring detta och vad och hur man gör om man som medarbetare upplever sig utsatt.</p>	
			Etik och hållbarhet	<p>Etikdialoger med syfte att hålla etiska frågor levande och skapa dialog kring etiska dilemman inom hela verksamheten. Vi har fortlöpande en dialog kring vår uppförandekod som det även finns en obligatorisk e-utbildning om.</p>	
			Arbetsmiljöfrågor	<p>Arbetsmiljökommitté och samverkansavtal. Systembolaget har en arbetsmiljökommitté som träffas fyra gånger per år. Där träffas arbetsgivar- och personalrepresentanter (från olika fackföreningar) för att lyfta strategiska arbetsmiljöfrågor. Det är båda parter ansvar att lyfta viktiga frågor. Systembolaget är noga med att hålla fackföreningarna informerade om den löpande utvecklingen på arbetsmiljöområdet samtidigt som deras bidrag är viktigt för slutresultatet. Likaså är det viktigt att facket informerar och signalerar om något inte fungerar, så att företaget kan agera.</p>	
			Leverantörer	Miljö och klimat	<p>Klimatpåverkan är en av våra stora gemensamma utmaningar i dryckesbranschen. Därför har vi bland annat bildat en arbetsgrupp, bestående av representanter från branschföreningarna Sprit & Vinleverantörsföreningen (SVL) och Sveriges Bryggerier, Systembolaget samt ett antal medlemsföretag. Under året har vi tillsammans implementerat ett verktyg för att mäta klimatpåverkan samt förtydligat gemensamma måttal för arbetet. En strategidag på VD-nivå genomfördes i november 2019 med fokus på hur vi under kommande år än mer konkret och tillsammans kan arbeta mot en bransch utan klimatpåverkan.</p>

	Löpande samarbete inkl arbetsvillkor och hälsa	<p>Under året har vi bjudit in till tre generella leverantörsträffar med fokus på hållbar leverantörskedja, dels med inriktning Sydafrika, dels generellt kring producentbesök samt en träff med fokus på och tillsammans med amfori. Vidare har 14 tillfällen anordnats till samtliga relevanta leverantörer gällande vår hållbarhetsplattform. Vi har också haft ett antal träffar där sortimentsfrågor prioriterats och där fokus legat på leveranser av mer hållbara produkter, t.ex. genom olika typer av förpackningslösningar.</p> <p>Nyhetsbrev har kontinuerligt distribuerats till vårt leverantörsled under året och från andra hälften av 2019 har också ett nyhetsbrev på engelska distribuerats.</p>
	Uppföljning av leverantörernas hållbarhetsmognad	För att följa upp hållbarhetsmognaden hos våra leverantörer genomför vi årliga nulägesanalyser bland leverantörer bakom produkter i vårt fasta sortiment. Svarefrekvensen 2019 var 100%. Från 2020 och framåt genomförs analysen via vår webbaserade hållbarhetsplattform.
	Samverkan	Vi har under året haft andra samverkansmöten och forum med SVL och Sveriges Bryggerier, t.ex. kring varuförsörjning, reglering och uppföljning kring marknadsföring och produktmärkning, e-handel inklusive kundresan samt förutsättningar för en sammanhållen lagstiftning.
Producenter	Hållbarhetsarbete inkl arbetsvillkor och hälsa	Under året har vi genomfört cirka 100 tredjepartsrevisioner och ytterligare cirka 30 producentbesök med fokus på hållbarhet. I oktober genomfördes ett seminarium i Chile och Argentina med fokus på transparens och integritet.
Intresseorganisationer	Löpande samverkan inom social och miljömässig hållbarhet	Samverkan och kontinuerlig dialog med övriga nordiska monopol inom NAM, (The Nordic Alcohol Retail Monopolies). Under 2019 gjordes en gemensam fältresa till Österrike för att öka kunskapen om de miljömässiga utmaningarna där. I september genomfördes ett gemensamt seminarium i Helsingfors med fokus på risker i rom-produktionen.

Arbetsvillkor och hälsa inom leverantörskedjan	<p>Arbetet som sker inom ramen för Global Deal där specifikt vår samverkan med IUF (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Associations), under året har förtydligats och mynnat ut i en gemensamt framtagen processbeskrivning för hantering av incidenter. I detta arbete ingår också Unionen, både den interna Systembolagsklubben och Unionens internationella avdelning.</p> <p>Systembolaget har fortsatt representation i fyra projektgrupper inom organisationen amfori där personal från enheten hållbar leverantörskedja bidrar till att utveckla amfori på olika sätt. Systembolaget innehar också ett säte med syfte att representera och föra medlemmars talan via amfori till styrelsen. Sedan juni 2019 ingår Systembolagets direktör för sortiment, inköp och varuförsörjning i amforis styrelse.</p> <p>Systembolaget anslöt sig under 2018 till Stronger Together vilket möjliggjort ett utökat antal kapacitetshöjande insatser i producentled i Sydafrika. I mitten av 2019 anslöt sig Systembolaget till Stronger Together USA där syftet är att motverka modernt slaveri med initialt fokus på ansvarsfull rekrytering.</p> <p>Under 2019 har Systembolaget ingått i en kärngrupp driven av Axfoundation vad avser uppstartandet av ett Ethical Trading Initiative (ETI) Sverige. Systembolaget avser utgöra en av grundarmedlemmarna för det nätverket, där vi ser stor potential att tillsammans med övriga intressenter adressera gemensamma hållbarhetsutmaningar i leverantörskedjan. Nätverket kommer att utformas under 2020.</p>
Partnersamverkan med fokus på barn och andra handsskador	<p>Barn som drabbas av vuxnas alkoholproblem är en utsatt grupp i samhället. Därför har Systembolaget tillsammans med IQ tagit initiativ till ett samarbete i syfte att öka kunskapen och engagemanget i samhället kring denna fråga och få fler vuxna att agera när dom ser ett barn som far illa. Målsättningen är att minska antalet barn som far illa på grund av vuxnas drickande. Under 2018 hölls samtal och workshops med barnrättsorganisationerna Trygga Barnen, BRIS, Maskrosbarn och Childhood för att hitta en gemensam plattform att arbeta utifrån och ta fram konkreta aktiviteter. Som ett resultat har aktiviteter kunnat genomföras under 2019 med den gemensamma avsändaren "Barndom utan baksmälla".</p>

Koldioxidutsläpp redovisat enligt GHG-protokollet

Under 2015 började Systembolaget tydligare följa upp sina utsläpp baserat på Green House Gas Protocol¹⁵ (GHG-protokollet). I hållbarhetsredovisningen har vi sedan dess inkluderat relevanta GRI-upplysningar för detta, vilka i GRI Standards benämns 305-1 och 305-2, för att redovisa vår klimatpåverkan i enlighet med GHG-protokollet.

GRI-upplysning 305-1 gäller det område som inom GHG-protokollet kallas Scope 1, medan 305-2 gäller det område som benämns Scope 2. Scope 1 visar beräknade direkta koldioxidutsläpp som sker från verksamheten, exempelvis från företagets leasade bilar. Scope 2 gäller, i Systembolagets fall, beräknade indirekta koldioxidutsläpp från verksamhetens energi-användning.

Inom GHG-protokollet finns även ett Scope 3 som omfattar övriga indirekta utsläpp. Vi analyserar succesivt en allt större del av klimatpåverkan från våra leverantörskedjor och vet bland annat att den enskilt största klimatpåverkan i vårt Scope 3 är förpackningar. Liksom föregående år redovisar vi dock inte Scope 3 i Ansvarsredovisningen.

Våra ambitioner och styrning för att minska vår negativa klimatpåverkan berättar vi om i avsnitten Hållbar leverantörskedja (sida 37) samt Hållbar egen verksamhet (sida 46). Där redogör vi för vårt strategiska nyckeltal gällande koldioxidutsläpp. Nyckeltalet omarbetades under 2017 till att endast omfatta den egna verksamheten, i samband med att ett nytt klimatmål fastställdes med ambitionen att utsläppen från inköpt

energi, köldmedier och leasade bilar ska vara noll till 2023.

Vid tillämpningen av GHG-protokollet använder vi det beräkningsförfarande som kallas "operational control". I beräkningarna används global uppvärmningspotential (GWP) av Kyotogaserna baserat på Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC:s Fjärde Klimatrapport (Fourth Assessment Report) 2007.

Beräkning av koldioxid- utsläpp baserat på GHG-protokollet	2019	2018	2017
<hr/>			
Scope 1			
Egna bilar och egen uppvärmning av utbildningscenter	304	322	283
<hr/>			
Scope 2			
Energianvändning egen verksamhet (el och värme)	3 355 ¹	4 173	5 501
<hr/>			
Totalt, ton CO₂e	3 659	4 496	5 783

1 Om vår energianvändning för 2019 skulle beräknas i enlighet med den metod som i GHG-protokollet Corporate Standard kallas "location based" baserat på IEA (2017) skulle koldioxidutsläppet från energianvändningen istället landa på 3 371 ton koldioxidekvivalenter.

Minskningen i Scope 2 jämfört med 2018 härrör främst från vår pågående energieffektivisering och kartläggning gällande typ av energikällor som används till vår elförbrukning, se vidare sida 47.

GRI avgränsningstabell

För verksamhetsåret 2019 har Systembolaget identifierat 15 företagsspecifika nyckeltal och åtta GRI-upplysningar för uppföljning av de väsentliga hållbarhetsområden som vi grupperat inom våra tre strategiska förflyttningar. Avgränsningar och resultat för dessa framgår av tabellen nedan.

FÖRETAGSSPECIFIKA NYCKELTAL OCH GRI UPPLYSNINGAR I VÅR HÅLLBARHETSREDOVISNING

Strategisk förflyttning	Område	Avgränsning – var i värdekedjan området är väsentligt – samt påverkan i korthet	GRI-upplysning	Företagsspecifikt nyckeltal *=Strategiskt nyckeltal	Utfall 2019	Mål 2019
Fortsätta imponera på kunderna	Vårt kundmöte	Hela lokalsamhället (alla i Sverige) påverkas direkt och/eller indirekt genom vår ansvarsfulla försäljning och information om våra produkter samt om vårt samhällsuppdrag.	102-43 (del gällande kundnöjdhet)	Nöjd Kund Index (NKI)* NKI – Samhällsdel NKI – Hållbarhet	85,1 82,4 74,9	84,5–85,0
	Noga utvalt sortiment	Hela lokalsamhället (alla i Sverige) påverkas direkt och/eller indirekt genom vår ansvarsfulla försäljning och information om våra produkter.		NKI – Sortiment och utbud	81,2	
Hållbar leverantörskedja	Väsentligt både på producent- och odlingsnivå men också för att utvärdera att leverantörerna tar ansvar för frågorna. Vi kan påverka genom samverkan och utbildning samt genom krav på efterlevnad av vår uppförandekod. Klimatpåverkan från vår leverantörskedja har stor påverkan på hållbar utveckling och där påverkar vi med samma medel, främst genom samverkan.	412-2 (Socialt ansvar i leverantörskedjan)	Leverantörernas hållbarhetsmognad - nulägesanalysenkät - riskanalys - riktlinjer/process för utvärdering av socialt ansvarstagande	93,0 58,0 53,0	100,0 75,0 75,0	
Hållbar egen verksamhet	Klimatpåverkan direkt från egen verksamhet är där vi har störst möjlighet att påverka och den har ett viktigt signalvärde även om den inte är väsentlig i omfattning.	305-1 (direkta källor) 305-2 (indirekta källor)	Klimatpåverkan egen verksamhet (netto CO ₂)*	1 847 (-29%)	Årlig minskning	
Etik och antikorrupcion	Området är väsentligt både inom organisationen och i leverantörskedjan. Vi påverkar genom att minska risken för korrupcion genom uppföljning av efterlevnaden av vår uppförandekod.	205-3 (Bekräftade incidenter av korrupcion där åtgärd vidtagits)		3	-	

Strategisk förflyttning	Område	Avgränsning – var i värdekedjan området är väsentligt – samt påverkan i korthet	GRI-upplysning	Företagsspecifikt nyckeltal *=Strategiskt nyckeltal	Utfall 2019	Mål 2019
Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte	Nyttan med Systembolaget	Hela lokalsamhället (alla i Sverige) påverkas direkt och/eller indirekt av hur väl Systembolaget lyckas med sitt syfte att begränsa alkoholens skadeverkningar i samhället. Samtidigt är vi medvetna om att vi är en av flera faktorer som påverkar resultaten.	413-1 (Vår påverkan på samhället)	Opinionsindex (OPI) (Andelen som vill behålla Systembolagets ensamrätt till detaljhandelsförsäljning av sprit, vin och starköl)	73,9	77,5
	Ökad samhällsdialog			Ålderskontroll (%)	95,2	96,0
	Verktyg som bidrar till ökad eftertanke					
	Forskning och fakta					
Bästa förutsättningar	Säkra kompetensen	Hela Systembolagets verksamhet, där vi har direkt påverkan på våra medarbetare genom förutsättningsskapande insatser.	404-3 (Fokus- medarbetarsamtal)	Prestationskultur	81,7	82,0
				Sjukfrånvaro (%)	4,5	4,4
				Personalomsättning (%)	17,0	-
	Mångfald och inkludering	Vi ser på mångfald utifrån att vi finns till för alla i Sverige. Området är även väsentligt utifrån vår egen kompetensförsörjning, där vi har direkt påverkan genom våra rekryteringsprocesser.	405-1 (Mångfald och inkludering)	Andel medarbetare med utländsk bakgrund	12,7	13,0
				Ekonomi	Hela Systembolagets verksamhet, där vi har direkt påverkan genom att driva en kostnads-effektiv verksamhet så att vi täcker våra kostnader och uppfyller ägarens avkastningskrav, satt utifrån att vårt primära mål är samhällsnyttan.	
				Soliditet	25,9	20,0–30,0
			Avkastning på Eget Kapital	15,5	8,0–9,0	
			Kostnadseffektivitet	2,4	≤ 2,3	

GRI-index

Denna hållbarhetsredovisning följer riktlinjerna för Global Reporting Initiative (GRI) version Standards och har genomgått en kombinerad granskning av Deloitte AB. I enlighet med tillämpningsnivå Core (kärnnivå) redovisar Systembolaget minst en GRI-upplysning eller företagsspecifikt nyckeltal per väsentlig hållbarhetsfråga. För verksamhetsåret 2019 har Systembolaget grupperat sina väsentliga hållbarhetsupplysningar kring sju hållbarhetsfrågor inom GRI-index.

Detta index innehåller samtliga GRI-upplysningar eller företagsspecifika nyckeltal som Systembolaget bedömt vara relevanta för sin verksamhet med utgångspunkt i företagets viktigaste hållbarhetsfrågor, vilka är integrerade i den strategiska planen. Information om avgränsning och dylikt går att hitta i index eller har hänvisats till var informationen återfinns. För nedan GRI-upplysningar gäller publikationsår 2016 om inget annat framgår.

Upplysning	Benämning	Hänvisning	Sida	Avsteg eller kommentar
GENERELLA UPPLYSNINGAR				
Organisationsprofil				
102-1	Organisationens namn	Not 1 - Redovisningsprinciper	98	
102-2	De viktigaste varumärkena, produkterna och tjänsterna	Systembolagets affärsmodell	17	
102-3	Huvudkontorets lokalisering	Not 1 - Redovisningsprinciper	98	
102-4	Länder i vilka organisationen är verksam	Not 1 - Redovisningsprinciper	98	
102-5	Typ av ägarskap och legal form	Bolagsstyrningsrapport	76	
102-6	Marknader som organisationen är verksam i	Systembolagets affärsmodell	17	
102-7	Organisationens storlek	Systembolagets affärsmodell	17	
		Resultaträkning	94	
		Balansräkning	95	
		Not-nettoomsättning	104	
		Antal anställda	142	
102-8	Antal anställda	Antal anställda	142	Siffror som visar inhyrd personal går inte att ta fram från vårt system, då vi utgår från vårt lönesystem Heroma där endast anställda på Systembolaget redovisas. I dagsläget har vi ingen metod för att redovisa inhyrda på ett likvärdigt sätt. Därför exkluderas inhyrda för att inte orsaka missvisande rapportering.
102-9	Organisationens leverantörskedja	Hållbar leverantörskedja	37	
102-10	Väsentlig förändring av organisationen och dess leverantörskedja	Systembolagets affärsmodell	18	
		Hållbar leverantörskedja	37	
102-11	Hantering av försiktighetsprincipen			Även om Systembolaget inte använder försiktighetsprincipen som styrbegrepp, agerar vi i många fall i enlighet med den. Ett exempel är de beslutade riskanalyser och uppföljningar av dem som genomförts för att identifiera, värdera, sammanställa och rapportera risker, inklusive hållbarhetsrelaterade sådana. Riskhanteringen följs upp årligen.

Upplysning	Benämning	Hänvisning	Sida	Avsteg eller kommentar
102-12	Externa initiativ			Systembolaget är sedan 2011 medlem i organisationen amfori och sedan 2013 är Systembolaget medlem i Global Compact. I augusti 2017 tecknades avtal med IUF, International Union of Food, Agricultural, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Associations, och under samma år togs beslutet att bli medlem i Global Deal. Sedan i juni 2018 är Systembolaget även medlem i Stronger Together, ett initiativ som arbetar för att förebygga slaveri i leverantörskedjor. 2016 initierade Systembolaget Dryckesbranschens klimatinitiativ tillsammans med Sprit- och Vinleverantörsföreningen (SVL) och Sveriges Bryggeri. Sedan december 2019 är Systembolaget också medlem i, och en av initiativtagarna till, Ethical Trading Initiative (ETI) Sweden.
102-13	Medlemskap i organisationer/sammanslutningar			Systembolaget är utifrån strategisk synvinkel medlem i amfori, Svensk Handel, Svenskt Näringsliv, SNS, Sveriges Kommunikatörer, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), Center for Retailing (Handelshögskolan) samt SIDA:s nätverk Swedish Leadership for Sustainable Development (SLSLSD).
Strategi				
102-14	Uttalande från mest senior beslutsfattare	VD-ord	7	
Etik och integritet				
102-16	Värderingar, principer och koder för uppförande	Etik och antikorrupktion	48	Under 2015 antogs en intern uppförandekod. Dessutom finns en extern uppförandekod, medarbetarpolicy samt en policy gällande affärsetiskt ansvar.
Bolagsstyrning				
102-18	Styrningsstruktur	Bolagsstyrningsrapport	76	
Intressentengagemang				
102-40	Lista över intressentgrupper	Intressentengagemang	130	
102-41	Kollektivavtal			100% av personalen omfattas av kollektivavtal.
102-42	Identifiering och val av intressentgrupper	Väsentlighetsanalys	19	
102-43	Hantering av intressentengagemang	Intressentengagemang Kundmötet	130 29	
102-44	Huvudsakliga ämnen och frågor	Intressentengagemang	130	
Rapporteringspraxis				
102-45	Enheter som ingår i koncernrapporteringen	Om vår ansvarsredovisning	128	

Upplysning	Benämning	Hänvisning	Sida	Avsteg eller kommentar
102-46	Definition av rapportinnehåll	Väsentlighetsanalys	19	
102-47	Identifierade väsentliga hållbarhetsfrågor	Väsentlighetsanalys	19	
102-48	Förändrad information	Om vår ansvarsredovisning	128	
102-49	Förändring från tidigare rapportering	Väsentlighetsanalys	19	
102-50	Redovisningsperiod	Om vår ansvarsredovisning	128	
102-51	Datum för senaste rapporten	Om vår ansvarsredovisning	128	
102-52	Redovisningscykel	Om vår ansvarsredovisning	128	
102-53	Kontaktuppgift	Om vår ansvarsredovisning	128	
102-54	Uttalande om rapportering i enlighet med GRI Standards	Om vår ansvarsredovisning	128	
102-55	GRI-index	GRI-index	137	
102-56	Extern granskning	Om vår ansvarsredovisning	128	
		Revision och granskning av årsredovisningen	144	
		Kombinerad granskning av hållbarhetsredovisningen	149	
		Bolagsstyrningsrapport	76	

UPPLYSNINGAR OCH FÖRETAGSSPECIFIKA NYCKELTAL PER HÅLLBARHETSFRÅGA

Upplysning	Benämning	Hänvisning	Sida	Avsteg eller kommentar
Ekonomiska nyckeltal				
103-1/2/3	Angreppssätt för hållbarhetsstyrning av ekonomiska nyckeltal	Ekonomi	67	
Företagsspecifikt nyckeltal	Soliditet	Ekonomi	68	
Företagsspecifikt nyckeltal	Avkastning på eget kapital	Ekonomi	68	
Företagsspecifikt nyckeltal	Kostnadseffektivitet	Ekonomi	68	
Kundmötet och noga utvalt sortiment				
103-1/2/3	Angreppssätt för hållbarhetsstyrning gällande vårt kundmöte och sortiment	Kundmötet	29	
Företagsspecifikt nyckeltal	Nöjd Kund Index (Uppföljning av kundnöjdhet)	Kundmötet	31	
Företagsspecifikt nyckeltal	Nöjd Kund Index – Samhällsdel (Uppföljning av kundnöjdhet gällande att informera om alkoholens skadeverkningar)	Kundmötet	32	
Företagsspecifikt nyckeltal	Nöjd Kund Index – Hållbarhet (Uppföljning av kundnöjdhet gällande hållbarhet)	Kundmötet	32	

Upplysning	Benämning	Hänvisning	Sida	Avsteg eller kommentar
Företagsspecifikt nyckeltal	Nöjd Kund Index - NKI Sortiment och utbud (Uppföljning av kundnöjdhet gällande ett erbjudande ett brett och hållbart sortiment)	Ett noga utvalt sortiment	37	
Etik och antikorrupcion				
103-1/2/3	Angreppssätt för hållbarhetsstyrning gällande etik och antikorrupcion	Etik och antikorrupcion	48	
205-3	Bekräftade incidenter av korrupcion där åtgärd vidtagits	Etik och antikorrupcion	49	I detta nyckeltal mäter vi incidenter då vi har upptäckt att medarbetare brutit mot de förebyggande rutiner vi har mot korrupcion, och ingen rapportering görs här gällande eventuella uppsägningar av affärsavtal på grund av brott mot avtalsvillkor som begåtts av leverantör.
Hållbar egen verksamhet				
103-1/2/3	Angreppssätt för hållbarhetsstyrning gällande klimat- och miljömässig påverkan från vår egen verksamhet		46	
Företagsspecifikt nyckeltal	Klimatpåverkan egen verksamhet (netto CO ₂)	Hållbar egen verksamhet	47	
305-1	Koldioxidutsläpp från direkta källor beräknat utifrån Green House Gas Protocol (GHG-protokollet) Scope 1, Egna bilar och egen uppvärmning	GHG-protokollet	134	
305-2	Koldioxidutsläpp från indirekta källor beräknat utifrån Green House Gas Protocol (GHG-protokollet) Scope 2, Energianvändning egen verksamhet	GHG-protokollet	134	
Säkra kompetens				
103-1/2/3	Angreppssätt för hållbarhetsstyrning gällande hur vi säkrar kompetens	Säkra kompetensen	59	
404-3	Antal anställda som får regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärsutveckling	Säkra kompetensen	61	Uppdelning på kön inom varje kategori som haft medarbetarsamtal går inte att få fram från vårt system i nuläget. Vi ser över om detta är av värde ur ett inkluderingsperspektiv och vilka systemtekniska möjligheter som i så fall finns för att kunna redovisa per roll med könsfördelning.
Företagsspecifikt nyckeltal	Prestationskultur	Säkra kompetensen	62	
Företagsspecifikt nyckeltal	Andel sjukfrånvaro i %	Säkra kompetensen	63	
Företagsspecifikt nyckeltal	Personalomsättning i %	Säkra kompetensen	63	

Upplysning	Benämning	Hänvisning	Sida	Avsteg eller kommentar
Mångfald och inkludering				
103-1/2/3	Angreppssätt för hållbarhetsstyrning gällande mångfald och inkludering	Mångfald och inkludering	64	
405-1	Mångfald i ledningsgrupper och bland anställda	Mångfald och inkludering	65	
Företagsspecifikt nyckeltal	Andel medarbetare med utländsk bakgrund	Mångfald och inkludering	65	
Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte att begränsa alkoholens skadeverkningar				
103-1/2/3	Angreppssätt för hållbarhetsstyrning för att öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte att begränsa alkoholens skadeverkningar	Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte	51	
413-1	Typ av verksamhet och ändamålsenlighet av de program som utvärderar och styr organisationens påverkan på lokalsamhället	Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte	51	Målet med den svenska alkoholpolitiken är att begränsa den totala alkoholkonsumtionen i samhället så att alkoholskadorna, både de medicinska och de sociala, ska bli så små som möjligt. Systembolaget har därför ett tydligt samhällsuppdrag: att med ensamrätt, och med ansvar och god service, sälja sprit, vin och starköl samt andra alkoholtillagliga preparat och att informera om alkoholens skadeverkningar. För att göra det senare krävs forskning, ett tydligt informationsarbete och en kontinuerlig dialog med olika delar av samhället.
Företagsspecifikt nyckeltal	Opinionsindex (Mäter Sveriges befolknings inställning till Systembolaget)	Öka kännedomen om alkoholens risker och Systembolagets syfte	57	
Företagsspecifikt nyckeltal	Ålderskontroll % (Säkerställa att alkohol inte säljs till minderåriga)	Verktyg som bidrar till ökad eftertanke	57	
Hållbar leverantörskedja				
103-1/2/3	Angreppssätt för GRI 414 – hållbarhetsstyrning av hållbar leverantörskedja	Hållbar leverantörskedja	37	
Företagsspecifikt nyckeltal	Leverantörernas hållbarhetsmognad	Hållbar leverantörskedja	44	
414-2	Utvärdering av negativ social påverkan i leverantörskedjan samt vidtagna åtgärder	Hållbar leverantörskedja	45	

Antal anställda 2019

	Samtliga anställda			Tillsvidareanställda			Visstidsanställda			Heltidsanställda			Deltidsanställda		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Försäljare	1 731	3 001	4 732	1 440	2 521	3 961	291	480	771	300	319	619	1 431	2 682	4 113
Norra FO*	970	1 483	2 453	814	1 239	2 053	156	244	400	151	129	280	819	1 354	2 173
Södra FO*	761	1 518	2 279	626	1 282	1 908	135	236	371	149	190	339	612	1 328	1 940
Butikschef	202	266	468	201	266	467	1	0	1	202	264	466	0	2	2
Norra FO*	105	123	228	105	123	228	0	0	0	105	121	226	0	2	2
Södra FO*	97	143	240	96	143	239	1	0	1	97	143	240	0	0	0
Lokalvårdare	2	7	9	2	6	8	0	1	1	0	0	0	2	7	9
Norra FO*	1	3	4	1	3	4	0	0	0	0	0	0	1	3	4
Södra FO*	1	4	5	1	3	4	0	1	1	0	0	0	1	4	5
Huvudkontoret personal-chefer	51	62	113	51	62	113	0	0	0	51	62	113	0	0	0
varav Enhetschefer	15	20	35	15	20	35	0	0	0	15	20	35	0	0	0
varav Områdeschefer	16	14	30	16	14	30	0	0	0	16	14	30	0	0	0
Huvudkontoret personal-medarbetare	229	294	523	227	285	512	2	9	11	223	282	505	6	12	18
Inhyrd personal															
Systembolaget totalt	2 215	3 630	5 845	1 921	3 140	5 061	294	490	784	776	927	1 703	1 439	2 703	4 142
IQ	1	8	9	1	7	8	0	1	1	1	8	9	0	0	0
Totalt	2 216	3 638	5 854	1 922	3 147	5 069	294	491	785	777	935	1 712	1 439	2 703	4 142

* Försäljningsområde

Kommentar: Antal anställda (avser antal anställda per den 31/12 enligt lönesystemet Heroma). Att vi har många viss- och deltidsanställda förklaras av att vi har försäljningstoppar i slutet av veckan och inte kan sysselsätta veckoslutsbemanningen under hela veckan. Dessa förutsättningar är vanliga inom detaljhandelssektorn.

Andel anställda 2019

	Samtliga anställda (%)			Tillsvidareanställda (%)			Visstidsanställda (%)			Heltidsanställda (%)			Deltidsanställda (%)		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Försäljare	37	63		36	64	84	38	62	16	48	52	13	35	65	87
Norra FO*	40	60		40	60	84	39	61	16	54	46	11	38	62	89
Södra FO*	33	67		33	67	84	36	64	16	44	56	15	32	68	85
Butikschef	43	57		43	57	100			0	43	57	100	0	100	0
Norra FO*	46	54		46	54	100			0	46	54	99	0	100	1
Södra FO*	40	60		40	60	100			0	40	60	100			0
Lokalvårdare	22	78		25	75	89	0	100	11			0	22	78	100
Norra FO*	25	75		25	75	100			0			0	25	75	100
Södra FO*	20	80		25	75	80	0	100	20			0	20	80	100
Huvudkontoret personal-chefer	45	55		45	55	100			0	45	55	100			0
varav Enhetschefer	43	57		43	57	100			0	43	57	100			0
varav Områdeschefer	53	47		53	47	100			0	53	47	100			0
Huvudkontoret personal-medarbetare	44	56		44	56	98	18	82	2	44	56	97	33	67	3
Inhyrd personal															
Systembolaget totalt	38	62		38	62	87	38	63	13	46	54	29	35	65	71
IQ	11	89		13	88	89			11	11	89	100			0
Totalt	38	62		38	62	87	37	63	13	45	55	29	35	65	71

* Försäljningsområde

Avgränsning: Vi redovisar inte konsulter/inhyrd personal. Vi redovisar inte heller personal inom outsourcad IT-drift. Vi delar inte upp andelen män och kvinnor på region då vi inte gör en sådan uppdelning. Vår verksamhet finns endast i Sverige och vi ser därför endast Sverige som vår region.

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Systembolaget AB,
org.nr 556059-9473

Rapport om årsredovisningen

UTTALANDEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen för Systembolaget AB för räkenskapsåret 2019-01-01 – 2019-12-31 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 76–92. Bolagets årsredovisning ingår på sidorna 2, 4, 18 och 69–126 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Systembolaget ABs finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen.

GRUND FÖR UTTALANDEN

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

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

ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för den andra informationen. Den andra informationen består av sidorna 3, 5–17, 19–68 och 127–154.

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

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

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

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen och verkställande direktören som har

ansvaret för att årsredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

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

REVISORNS ANSVAR

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

ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen.

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

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risker för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig

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

- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

UTTALANDEN

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Systembolaget AB för räkenskapsåret 2019-01-01 – 2019-12-31 samt av för-

slaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

GRUND FÖR UTTALANDEN

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

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

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägen-

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

REVISORNS ANSVAR

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

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

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

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

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har

en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

REVISORNS GRANSKNING AV BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 76–92 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6

årsredovisningslagen är förenliga med årsredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 19 mars 2020

Deloitte AB

Didrik Roos
Auktoriserad revisor

Revisorers yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till årsstämman i Systembolaget AB,
org.nr 556059-9473

UPPDRAG OCH ANSVARSFÖRDELNING

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2019 på sidorna 3, 5–17, 19–68 och 127–154 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

GRANSKNINGENS INRIKTNING OCH OMFATTNING

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 *Revisorers yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten*. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

UTTALANDE

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 19 mars 2020

Deloitte AB

Didrik Roos
Auktoriserad revisor

Granskningsrapport avseende årsredovisningen

Till årsstämman i Systembolaget AB,
org nr 556059-9473

I vår roll som lekmannarevisorer har vi på uppdrag av riksdagsstyrelsen granskat förvaltningen och den interna kontrollen i Systembolaget AB för år 2019. Vi har granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i företaget för att kunna bedöma om verksamheten skötts på ett ändamålsenligt och ur ekonomisk synvinkel tillfredsställande sätt och om företagets interna kontroll är tillräcklig. Vår granskning har inte uppvisat förhållanden som föranleder anmärkning. Vi har vidare granskat om företaget, dess ledning och styrelse iakttar de riktlinjer för Systembolaget AB specifikt och för statliga bolag generellt som fastlagts av statsmakterna. Inte heller i detta avseende har vår granskning visat på förhållanden som föranleder anmärkning.

Stockholm den 19 mars 2020

Johan Forssell
(Lekmannarevisor)

Jörgen Hellman
(Lekmannarevisor)

Alexandra Völker
(Lekmannarevisor)

Revisors rapport över kombinerad granskning av Systembolaget ABs hållbarhetsredovisning

Till Systembolaget AB, org.nr 556059-9473

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i Systembolaget AB att granska Systembolaget AB:s hållbarhetsredovisning för år 2019. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning i anslutning till innehållsförteckningen i Systembolagets Ansvarsredovisning 2019.

STYRELSENS OCH FÖRETAGSLEDNINGENS ANSVAR FÖR HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår i anslutning till innehållsförteckningen i Systembolagets Ansvarsredovisning 2019, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår granskning. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört uppdraget i enlighet med ISAE 3000 "Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information". Uppdraget består av översiktlig granskning av hållbarhetsredovisningen som helhet och en revision av viss information som specificeras nedan. En revision syftar till att uppnå en rimlig säkerhet, för att försäkra oss om att informationen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för kvantitativ och kvalitativ information i hållbarhetsredovisningen. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i övrigt har.

Den uttalade slutsatsen grundad på vår översiktliga granskning har därför inte den säkerhet som vår

uttalade slutsats grundad på vår revision har. Eftersom detta är ett kombinerat uppdrag lämnar vi våra slutsatser avseende revision och översiktlig granskning i separata avsnitt.

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 Systembolaget 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 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.

Vår revision har omfattat hållbarhetsrelaterad information presenterad i Systembolaget AB:s Ansvarsredovisning 2019, nyckeltal "Sjukfrånvaro", "Personalomsättning", "Könsfördelning", "Andel utländsk bakgrund" och "Prestationskultur" och "Medarbetarsamtal" på sidorna 61–66.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi

anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

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

UTTALANDEN

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

Grundat på vår revision anser vi att den information i hållbarhetsredovisningen som omfattas av vårt uppdrag, i allt väsentligt, har upprättats i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 19 mars 2020

Deloitte AB

Didrik Roos
Auktoriserad revisor

Ordlista

ANDT

Står för alkohol-, narkotika-, dopnings-, och tobaksfrågor. Det övergripande målet i ANDT-strategin är ett samhälle fritt från narkotika och dopning, med minskade medicinska och sociala skador orsakade av alkohol och ett minskat tobaksbruk.

ALKOHOLINDEX

Alkoholindex är ett samlat mått på människors attityd till alkohol i olika situationer. Ju högre index med en skala 0–100, desto mer återhållsam är attityden till alkohol. Alkoholindex skapas från svaren på nio frågor om vad människor tycker är rätt och fel när det gäller alkohol. I undersökningen ställs även ytterligare frågor. Bland annat fem frågor om "vardagsdrickande" som utgör underlag för Vardagsindex. Frågorna ställs en gång per år till minst 2 000 personer, 16 år och äldre. Datasamling genomförs av Novus.

ALKOHOLKONSUMTIONEN

Konsumtion av alkoholhaltiga drycker, omräknat till liter 100 procent alkohol per person 15 år och äldre. Med alkoholdryck avses en dryck med en alkoholhalt som överstiger 2,25 volymprocent (Alkohollagen 2010:1622).

ALKOHOLRAPPORTEN

Systembolaget publicerar årligen en publikation som kallas Alkoholrapporten. Syftet med Alkoholrapporten är att ge en samlad bild av alkoholen och dess risker i Sverige.

ALKOHOLSKATT

Alkoholskatt är en statlig punktskatt. Ändrad alkoholskatt påverkar Systembolagets intäkter parallellt med kostnad för såld vara varför ändrad alkoholskatt inte får någon effekt på bruttoresultatet.

AMFORI

Det hållbarhetsinitiativ som Systembolaget anslutit sig till, Business Social Compliance Initiative (BSCI), har sedan 2018 börjat omformas till amfori. Detta har skett som ett led i den integrering som beslutats mellan FTA, Foreign Trade Association (affärsfokus), BEPI, Business Environmental Performance Initiative (miljöfokus) och BSCI (socialt fokus). BSCI har under en övergångsperiod kvarstått som ett produktnamn, och det samma gäller BEPI, men de kommer helt övergå till amfori.

Initiativet, med säte i Bryssel, är ett europeiskt affärsdrivet samarbetsinitiativ för företag som vill förbättra arbetsförhållanden i den globala leverantörskedjan.

CFI

Claes Fornell International CFI AB, som genomför våra undersökningar gällande Nöjd Kund Index.

FFS

Förkortningen FFS står för Fast Fast sortiment och innebär en listningstid på 12 månader samt distribution i minst tio butiker.

GLOBAL COMPACT

FN-initiativ och ramverk för hållbart företagande vars principer vi har åtagit oss att följa. Global Compact

är uppbyggt kring tio principer inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupktion.

GLOBAL DEAL

I november 2017 valde Systembolaget att ansluta sig till Global Deal, ett initiativ som vill förbättra dialogen mellan arbetsmarknadens parter och länders regeringar för att förbättra anställningsvillkor och produktivitet. Global deal startades av Sveriges statsminister Stefan Löfven och har utformats i samarbete med OECD och ILO. Agenda 2030 innehåller ett specifikt mål om anständiga arbetsvillkor och inkluderande tillväxt. Global Deal är ett bidrag för att nå detta mål.

KLIMATPÅVERKAN EGEN VERKSAMHET

Sedan 2017 har vi ett omformulerat nyckeltal för klimatpåverkan där vi mäter koldioxidutsläpp från vår egen verksamhet. Målet är att utsläppen från elförbrukning, köldmedier och leasade bilar ska vara noll år 2023.

Klimatpåverkan från egen verksamhet följs upp årligen.

MYSTERY SHOPPERS

Personer i åldern 20–24 år som utför kontrollköp i våra butiker för att se om vi följer våra försäljningsregler om ålderskontroll.

NÖJD KUND INDEX – NKI

NKI mäter hur nöjda kunderna är med Systembolaget. Totalindex är ett medelvärde av de tre frågorna:

- Hur nöjd eller missnöjd är du med Systembolagsbutiken totalt sett?

- Hur väl motsvarar Systembolagsbutiken dina förväntningar?
- Hur pass nära eller långt ifrån ett ideal tycker du att Systembolagsbutiken ligger?

Kundernas svar, som anges på en skala från 1 till 10, omräknas till ett tal mellan 10 och 100. Systembolaget anlitar CFI för genomförande av undersökningen. Totalt tillfrågas cirka 48 000 slumpmässigt utvalda kunder, fördelade över samtliga butiker. NKI mäts och redovisas tre gånger per år.

OPINIONSINDEX – OPI

Opinionsindex mäter hur stor andel av Sveriges befolkning som vill behålla Systembolaget och monopolet för detaljhandel med starköl, vin och sprit. Intervjupersonerna får ta ställning till frågan: Tycker du att man ska behålla Systembolaget och monopolet på försäljningen av starköl, vin och sprit eller vill du att starköl, vin och sprit ska säljas i andra butiker?

Systembolaget anlitar Kantar Sifo för genomförande av undersökningen. Totalt intervjuas 750 slumpmässigt utvalda personer i åldern 15 år och uppåt varje månad utom i juli (inga intervjuer) och i augusti (1 500 intervjuer). Opinionsindex redovisas kvartalsvis.

PRESTATIONSKULTUR

Prestationskultur mäter i vilken utsträckning medarbetarna upplever att de i sitt arbete har förutsättningar att prestera (vill, vet, kan, får och bör) och individens upplevelse av att få sina basbehov tillgodosedda. Mäts en gång per år via en gemensam medarbetarundersökning.

TOTAL SJUKFRÅNVARO

Den totala sjukfrånvaron mäts utifrån Ekonomistyr-

ningsverkets definition och mäter sjukfrånvarotimmar i relation till alla tillgängliga timmar under samma period.

VINSTMAXIMERING

När huvudsyftet med en organisations verksamhet är att generera mesta möjliga vinst till ägaren.

ÅLDERSKONTROLL

Ålderskontrollen mäter andelen tillfällen då legitimation har begärts i procent av antal kontrollköp. Kontrollköpen genomförs av personer i åldersgruppen 20–24 år. Systembolaget anlitar Better Business för genomförande av köpen. Totalt genomförs cirka 5 800 kontrollköp varje år i butik, och det är dessa som det strategiska nyckeltalet gäller. I den mätningen ingår därmed inte de ålderskontroller som görs av ombud och vid hemleverans. Ålderskontroller görs dagligen och redovisas varje månad.

ÅRSARBETARE

Årsarbetare motsvarar arbetad tid inklusive semester dividerat med antalet timmar för en heltidstjänst för den relevanta perioden. Parametern årsarbetare infördes 2018, och ersatte då det tidigare begreppet medelantal anställda.

ÄGARENS MÅL

Ägarens mål består av de uppdrags och ekonomiska mål som framgår av ägaranvisningen, vilken antogs på bolagsstämman den 24 april 2017.

Definition av alternativa nyckeltal

Alternativa nyckeltal är finansiella mått som inte är definierade i IFRS. Systembolaget anser att dessa mått ger värdefull kompletterande information till ägare, styrelse och företagsledning då de möjliggör utvärdering av resultat och finansiell utveckling. Tre alternativa nyckeltal ingår som mål i ägaranvisningen för Systembolaget.

De alternativa nyckeltalen är inte alltid jämförbara med mått som används av andra företag eftersom beräkning kan ske på olika sätt. Dessa finansiella mått ska därför ses som ett komplement för mått som definieras enligt IFRS. För avstämning av de alternativa nyckeltal som inte direkt går att härleda ur de finansiella rapporterna, se beräkning nedan.

Nyckeltal	Beskrivning	Användningsområde
Avkastning på eget kapital	Periodens resultat (rullande 12 månader) i procent av genomsnittligt justerat eget kapital. Eget kapital är justerat för schablonskatt på obeskattade reserver	Nyckeltalet ingår som mål i ägaranvisningen för Systembolaget.
Kostnadseffektivitet	Kostnadseffektivitet beräknas utifrån förhållandet mellan totala omkostnader (justerat för engångsposter) i förhållande till såld kvantitet (antalet sålda förpackningar viktade utifrån respektive varugrups beräknade tidsåtgång för hantering).	Nyckeltalet ingår som mål i ägaranvisningen för Systembolaget och redovisas årligen.
Rörelsemarginal	Rörelsemarginal exklusive alkoholskatt beräknas utifrån rörelseresultatet i procent av nettoomsättning exklusive alkoholskatt.	Nyckeltalet visar hur stor del av intäkterna som kan täcka kostnader i rörelsen.
Rörelseresultat	Rörelseresultat beräknas utifrån bruttoreultat, med tillägg för övriga rörelseintäkter samt med avdrag för rörelsens kostnader.	Nyckeltalet visar resultat före finansnetto och skatter.
Soliditet	Justerat eget kapital i procent av balansomslutningen. Eget kapital är justerat för schablonskatt på obeskattade reserver.	Nyckeltalet ingår som mål i ägaranvisningen för Systembolaget.

Avkastning på eget kapital

MSEK	2019	2018
Periodens resultat, rullande 12 månader	240	180
Genomsnittligt justerat eget kapital ¹	1 552	1 576
Avkastning på eget kapital	15,5%	11,0%

Kostnadseffektivitet

MSEK	2019	2018
Totala omkostnader MSEK, justerat för engångsposter	3 930	3 690
Såld kvantitet miljoner, viktat utifrån hanteringstid	1 636	1 604
Kostnadseffektivitet	2,4	2,3

Rörelsemarginal

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning inkl alkoholskatt	32 211	30 907
Nettoomsättning exkl alkoholskatt	19 740	18 692
Alkoholskatt	12 471	12 215
Rörelseresultat	229	227
Rörelsemarginal exklusive alkoholskatt	1,2%	1,2%
Rörelsemarginal inklusive alkoholskatt	0,7%	0,7%

Soliditet

MSEK	2019	2018
Balansomslutning	6 107	5 931
Justerat eget kapital ²	1 583	1 523
Soliditet	25,9%	25,7%

1. Genomsnittligt justerat eget kapital

MSEK	2019	2018
Eget kapital	1 563	1 503
Periodiseringsfond	25	25
Schablonskatt för obeskattade reserver	21,4%	21,4%
² Justerat eget kapital	1 583	1 523
Justerat eget kapital samma period föregående år	1 522	1 630
Genomsnittligt justerat eget kapital	1 552	1 576

Källförteckning

Nr Namn på källa

- 1 *Alkoholens samhällsekonomiska konsekvenser – En beskrivande samhällsekonomisk studie*, Ramboll
- 2 *Hur många barn växer upp med föräldrar som har alkoholproblem? – Resultat från en systematisk litteraturöversikt*, CAN
- 3 *Alkoholrapporten 2019*, Systembolaget AB
- 4 *Förtroendebarmetern*, Medieakademin
- 5 ServiceScore
- 6 *Alkoholkonsumtionen i Sverige 2018 (Monitormätningen)*, CAN
- 7 *Det går uppåt i åldrarna – Substansdebut bland skolungdomar 1999–2019*, CAN
- 8 *Skolelevers drogvanor 2017*, CAN
- 9 *Trender i dryckesmönster – befolkningens självrapporterade alkoholvanor under 2000-talet*, CAN
- 10 *2018 World Vitiviculture Situation, OIV Statistical Report on World Vitiviculture*, International Organization of Vine and Wine (<http://www.oiv.int/public/medias/6371/oiv-statistical-report-on-world-vitiviculture-2018.pdf>)
- 11 Alkohollagen
- 12 Sustainable Brand Index 2019
- 13 Evimetrix Swedish Brand Award
- 14 amfori uppförandekod
- 15 *Green House Gas Protocol*, <http://ghgprotocol.org/>
- 16 *What are the public health and safety benefits of the Swedish government alcohol monopoly?*, T Stockwell et al
- 17 *Global status report on alcohol and health 2018*, World Health Organization
- 18 *Global status report on noncommunicable diseases*, World Health Organization
- 19 *Age at Drinking Onset and Alcohol Dependence*, R. W. Hingson et al
- 20 *Alkoholrapporten 2018*, Systembolaget AB
- 21 *Tonårsparlören*, IQ-initiativet AB

Finansiell kalender

23 april 2020 Årsstämma 2020

24 april 2020 Delårsrapport januari – mars 2020

15 juli 2020 Delårsrapport januari – juni 2020

23 oktober 2020 Delårsrapport januari – september 2020

Kontakt

Kontaktperson på Systembolaget:
Presschef Lennart Agén, telefon växel 08-503 300 00

Besöksadress
Kungsträdgårdsgatan 14 i Stockholm

Postadress
Systembolaget AB
103 84 Stockholm