

# Ansvarsredovisning 2011

Med finansiell rapportering



# Systembolagets Ansvarsredovisning 2011

Kärnan i Systembolagets uppdrag är att sälja med ansvar. I Ansvarsredovisningen har vi integrerat årsredovisning och bolagsstyrningsrapport med vår hållbarhetsredovisning. Ansvarsredovisningen tar upp de frågor vi har identifierat som viktiga för vår verksamhet och våra intressenter under 2011. Fördjupad information om vårt hållbarhetsarbete finns i GRI-bilagan på [systembolaget.se](http://systembolaget.se).

Flik Detta är Systembolaget

- 1 Systembolaget i korthet  
Strategiska nyckeltal
- 2 Uppdraget
- 4 Vd-kommentar
- 6 Ansvar

## Intressenter

- 8 Öppen dialog med intressenterna
- 10 Samhälle
- 16 Kunder
- 26 Medarbetare
- 34 Leverantörer
- 42 Ägare

## Årsredovisning

- 49 Förvaltningsberättelse  
inklusive bolagsstyrningsrapport
- 62 Finansiella rapporter
- 72 Noter
- 96 Förslag till vinstdisposition

## Revision och granskning

- 97 Revisionsberättelse avseende  
årsredovisningen
- 98 Granskningsrapport avseende  
årsredovisningen
- 99 Styrelsen om hållbarhetsredovisningen
- 100 Revisors rapport över hållbarhets-  
redovisningen
- 102 Innehållsförteckning för GRI
  
- 104 Styrelse
- 106 Företagsledning
- 107 Organisation
- 108 Definitioner
- 109 Tio år i korthet

## Om Ansvarsredovisningen

Rapporten omfattar moderbolaget Systembolaget AB, de helägda dotterbolagen IQ-initiativet AB, AB K14 Näckströmsgatan och Gamla Distribution i Jordbro AB. I rapporten tillämpas Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för nivå B+. GRI-redovisningen är bestyrkt av Ernst & Young. En fullständig innehållsförteckning för GRI finns på sidorna 102–103.



## Detta är Systembolaget

**Vårt viktiga uppdrag** Systembolagets verksamhet utgår från ett tydligt definierat samhällsansvar. Det är en viktig skillnad jämfört med andra företag vars mål ofta är att göra så stor vinst som möjligt. Vårt uppdrag är att bidra till att förbättra folkhälsan genom att begränsa alkoholens skadeverkningar. En utgångspunkt för detta är att vi av riksdagen har givits ensamrätt i Sverige att bedriva detaljhandel med starköl, vin och sprit. Vår vision är ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada.



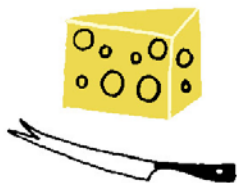
**Våra mötesplatser** Under 2011 gjordes totalt 117 miljoner kundbesök i våra butiker och vår webbplats hade över 17 miljoner besök. Vår kundtjänst ger svar på det mesta och Systembolagets e-beställningstjänst erbjuder alla varor i beställningssortimentet. Vi finns på Facebook och har lanserat en app som underlättar för dig som kund. Våra dryckesprovningar är uppskattade. Och genom IQ-initiativet för vi en dialog om ett smartare synsätt på alkohol.

**Vi har ett starkt stöd** Ytterst är det svenska folkets syn på vårt sätt att erbjuda service och kunskap samt hur vi tar vårt sociala ansvar som avgör hur framgångsrika vi är. Alla ska uppleva en nytta med Systembolaget. Vi kan konstatera att stödet hos allmänheten för närvarande ligger på den högsta nivån någonsin. Två av tre svenskar vill att vi ska ha vår ensamrätt att sälja alkoholdrycker kvar.





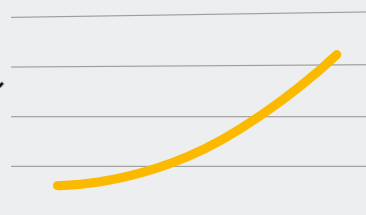
**Vårt kundlöfte** Systembolaget finns till för alla. Och vi gör skillnad. Vi har sammanfattat detta i vårt kundlöfte: du ska alltid känna dig välkommen, du ska alltid kunna lära dig något hos oss och du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar. I detta kundlöfte sammanfattas Systembolagets alla uppgifter. Alla i vårt land ska kunna känna sig trygga med att vi alltid säljer med ansvar, att vi välkomnar dem och att vi erbjuder kunskap.



**Vårt ansvar gör skillnad** Ett effektivt medel för att minska konsumtionen av alkohol är att begränsa tillgängligheten i form av antal försäljningsställen och öppettider. Systembolaget spelar en viktig roll för att åstadkomma detta. Vi säljer inte till de som är under 20 år, inte till den som är märkbart påverkad eller till någon som vi misstänker ska låna varorna vidare.



### Alkoholfritt








# Systembolaget i korthet

- Försäljningen av alkohol sker utan att vinst-maximera eller driva merförsäljning.
- Vi säljer inte alkohol till de som är under 20 år, till den som är märkbart påverkad eller till någon vi misstänker ska långa varorna vidare.
- Vårt kundlöfte: du ska alltid känna dig välkommen, du ska alltid kunna lära dig något hos oss, du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar.
- Omsättning 24,4 miljarder kronor
- 4 834 anställda
- 418 butiker och 548 ombud
- 474 aktiva leverantörer
- Drygt 11 900 artiklar
  - Cirka 2 300 i fasta sortimentet
  - Cirka 9 600 i beställnings Sortimentet
- Drygt 117 miljoner kundbesök



## Strategiska nyckeltal

Intressenter	Strategisk inriktning		Utfall 2011	Mål 2011	Mål 2012
Samhälle	 Vi ska aktivt bidra till att förverkliga en folkhälsoinriktad alkoholpolitik och ha ett starkt folkligt stöd.	OPI	68 %	66 %	68 %
		Ålderskontroll	94 %	94 %	94 %
Kunder	 Vi ska genom delaktighet utveckla ett erbjudande i framkant och bjuda in till dialog om alkohol och hälsa.	NKI	79	79	80
Medarbetare	 Vi ska ha kompetenta och engagerade medarbetare och ledare som utför och kommunicerar vårt uppdrag.	NMI	75	75	*
		Kort sjukfrånvaro	2,4 %	2,3 %	2,3 %
Leverantörer	 Vi ska vara professionella och transparenta och i dialog med leverantörerna möta kundernas förväntningar.	LI	64	67	*
Ägare	 Vi ska vara hållbara och kostnadseffektiva i alla processer och beslut.	Bruttomarginal	21,7 %	22,5 %	22,5 %
		Avkastning eget kapital	7,6 %	6,6 %	8,5 %

För definition av index OPI, NKI, NMI och LI, se Definitioner sidan 108.

\* En översyn av nyckeltalet pågår.

## Vi spelar en viktig roll

Systembolagets verksamhet utgår från ett tydligt definierat samhällsansvar. Det är en viktig skillnad jämfört med andra företag vars mål ofta är att göra en så stor vinst som möjligt. Vi finns inte bara till för dig som besöker våra butiker. Vi finns till för alla i Sverige.

Det stora flertalet av oss som uppskattar öl, vin och sprit dricker med måtta. Men vi måste samtidigt vara medvetna om att alkoholen är ett av våra största folkhälsoproblem. Och sambanden är enkla: ju mer alkohol som konsumeras, desto större negativa konsekvenser i form av dödsfall, sjukdomar, våld och missbruk. Målet för den svenska alkoholpolitiken, som beslutats av riksdagen, är just därför att minska den totala konsumtionen av alkohol i samhället.

### Begränsningar är effektiva

De två mest effektiva sätten att begränsa alkoholkonsumtionen är genom ett högt pris och begränsad tillgänglighet. Priset regleras genom skatter som våra politiker beslutar om. Tillgängligheten kan begränsas genom antal försäljningsställen och öppettider. Systembolaget spelar en viktig roll för att åstadkomma detta. Vi arbetar dessutom aktivt med att leva upp till alkohollagens regler om försäljning – att inte sälja till någon under 20 år eller till den som är märkbart påverkad, samt att motarbeta langning. I vår roll ingår också att informera om alkoholens risker till så många som möjligt.

### Ett tydligt uppdrag

Systembolagets uppdrag är att förbättra folkhälsan genom att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar. En utgångspunkt för detta är att vi av riksdagen har givits ensamrätt på att bedriva detaljhandel med starköl, vin och sprit. Detta i kombination med att vi inte ska vinstmaximera innebär att vi inte driver merförsäljning. Därigenom skiljer vi oss från andra detaljhandelsföretag. Vi ska inte locka kunderna att köpa mer än de tänkt. Att inte använda extrapriser, mängdrabatter och varuexponering är också

ett viktigt sätt att begränsa försäljningen och minska de alkoholrelaterade problemen.

### En långtgående vision

Vår vision är ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada. Det är i praktiken en nollvision vilket kan tyckas vara utopiskt. Men poängen är att den så tydligt anger vart vi siktar. Visionen innebär ett långtgående ansvar. Och den omfattar alla i Sverige.

### En annorlunda affärsidé

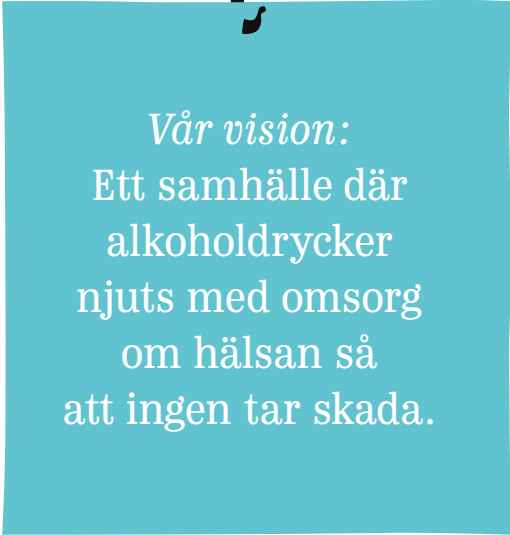
Systembolagets affärsidé baseras på en solidaritet med människor som riskerar att fara illa av alkoholkonsumtion. Vi ska aktivt genom information och dialog bidra till ett klokare förhållningssätt till alkohol, oavsett var den inhandlas och vem som dricker. Vår omtanke stannar inte vid dem som handlar hos oss, utan omfattar också tonåringar, barnen till dem som dricker och många andra.

### Vi gör skillnad

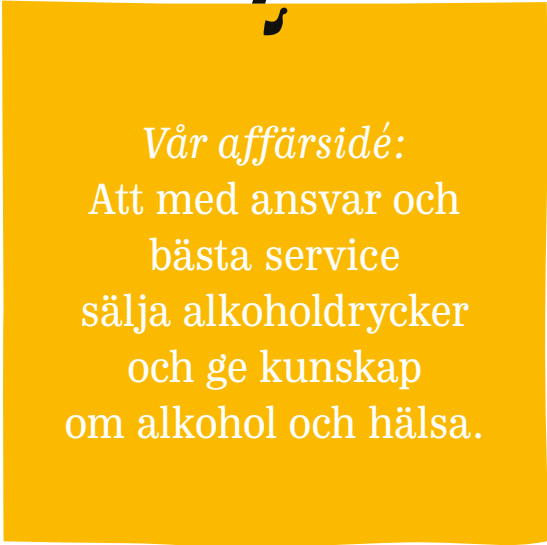
Avgörande för att Systembolaget ska kunna utföra sitt uppdrag är att en majoritet av svenskarna har förtroende för vårt sätt att bedriva vår verksamhet. Du som handlar i Systembolaget ska uppleva att vi är aktiva och delar med oss av vårt kunnande till dig, både vad gäller mat och dryck samt hur man umgås med alkohol på ett hälsosammare sätt. Du som inte möter oss ska ändå känna att vi gör en viktig skillnad och tar vårt ansvar för folkhälsan. Enligt den internationella forskargrupp som står bakom Holder-rapporten skulle vi svenskar dricka nästan 40 procent mer om alkoholdrycker såldes i mataffärerna. Så vi spelar en viktig roll för alla i Sverige, både medicinskt och brottsförebyggande.



*Vårt uppdrag:*  
Bidra till att begränsa alkoholens  
skadeverkningar.



*Vår vision:*  
Ett samhälle där  
alkoholdrycker  
njuts med omsorg  
om hälsan så  
att ingen tar skada.



*Vår affärsidé:*  
Att med ansvar och  
bästa service  
sälja alkoholdrycker  
och ge kunskap  
om alkohol och hälsa.

## Vi finns till för alla i Sverige

Systembolagets roll är att sköta all detaljhandelsförsäljning av starköl, vin och sprit på ett ansvarsfullt sätt. Syftet med vår verksamhet är att begränsa alkoholskadorna i samhället. Samtidigt ska vi ge en god service utan att det ökar alkoholkonsumtionen. Vi vill leva upp till – och gärna överträffa – dina förväntningar som kund.

Systembolaget finns till för alla i Sverige och inte bara för de som besöker våra butiker. Vår roll och vårt uppdrag gör skillnad för många fler. Enligt forskare skulle alkoholkonsumtionen i Sverige vara nästan 40 procent högre om alkohol såldes i mataffärer. En ökad alkoholkonsumtion drabbar inte bara de som dricker eftersom den är tätt förknippad med många skador, sjukdomar och olyckor i vårt samhälle. Inte minst är det många barn som far illa i familjer där en förälder dricker för mycket.

### Ökad kundorientering i hela företaget

Vi har med rätta höga förväntningar på oss. Vi strävar hela tiden efter att bli bättre i mötet med våra kunder, oavsett om det sker i butik, i våra digitala kanaler eller via kundtjänst. Alla medarbetare ska kunna leva upp till vårt löfte till dig som kund: du ska alltid känna dig välkommen, alltid kunna lära dig något hos oss och alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar.

### Anpassningar till omvärlden

Idag finns förväntningar om att kunna handla varor på Internet. Under året gör vi det lättare att köpa lokalt efterfrågade och producerade drycker i hela landet. Dessa drycker kan då e-beställas bland annat på tillverkningsstället till valfri butik via vår webbplats, utan extra kostnad vare sig för kunden eller tillverkaren. Nya tjänster på vår webbplats och i mobilen ger också bättre möjligheter till rådgivning kring mat, dryck och hälsa. Sedan en tid tillbaka erbjuder vi e-service av nära 10 000 artiklar för avhämtning i butik. Här sker nu en utveckling när vi tänker testa en modell för hemleverans – mot en extra kostnad och med flera dagars leve-

ranstid. Alkohollagens försäljningsregler kommer givetvis att gälla på samma sätt som i butik. De säkerställer att vi inte säljer till minderåriga eller påverkade samt att vi nekar till köp då vi misstänker langning.

Frågan om gårdsförsäljning bereds för närvarande i regeringskansliet. Tunga juridiska instanser har emellertid avstyrkt det liggande förslaget med hänvisning till att det bland annat finns en påtaglig risk för att detaljhandelsmonopolet kan ifrågasättas ur ett EU-rättsligt perspektiv.

### Ett sortiment i världsklass

Systembolaget har ett av världens bredaste sortiment av alkoholhaltiga drycker och man har tillgång till det oavsett om man bor i Stockholm eller i Jokkmokk. Under 2012 kommer vi att testa en ny modell som ger våra butiker ett sortiment som ännu bättre motsvarar de lokala kundernas önskemål. Bland annat kommer vi att satsa på ekologiska varor och miljöanpassade förpackningar som PET-flaskor.

Det ökade intresset för vårt alkoholfria sortiment håller i sig och försäljningen ökade under året med 25,5 procent. Vi vill driva på utvecklingen inom det här området och uppmuntra våra leverantörer till innovation.

### Vårt arbete med CSR

Systembolaget tar ansvar inom områden som arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, miljö och anti-korruption. Det långsiktiga målet med vårt CSR-arbete är att säkra att våra produkter är tillverkade under goda förhållanden både vad gäller människor och miljö. Tillsammans med övriga nordiska alkoholmonopol och våra leve-



rantörer har vi arbetat vidare med uppförandekoden som nu finns i inköpsavtalen. Vi har även byggt upp en struktur för att följa upp hur uppförandekoden efterlevs och genomfört en pilotrevision.

Vi har introducerat en ny etisk policy som innebär att vi självklart ställer samma krav på oss själva som på våra leverantörer. Under året fastställdes vår miljöplan som kommer att tillämpas under kommande år. Utmaningen är att komma igång med det interna arbetet för att sedan kunna driva miljöarbetet med leverantörerna.

Skiljedom i tvist med V&S Vin & Sprit AB (numera Pernod Ricard) har resulterat i att Systembolaget ska betala skadestånd. Tvisten rör den så kallade korrupsionshärvan då det framkom att vissa leverantörer hade mutat butikschefen för att få konkurrensfördelar. Tvisten handlade om huruvida Systembolaget hade rätt att säga upp vissa av V&S Vin & Sprit AB:s (numera Pernod Ricards) inköpsavtal på grund av väsentligt avtalsbrott. Vi valde att agera eftersom Systembolaget har nolltolerans vad gäller korrupsion. Mutor syftar till att köpa sig fördelar som konkurrenterna inte har och Systembolaget kommer fortsatt alltid att agera kraftfullt mot försök till korrupsion.

#### Balansen mellan ansvar och service

En av våra största utmaningar är att balansera vår ansvarsfulla uppgift med bästa möjliga service. Stödet hos det svenska folket är starkt och växande, Opinionsindex 2011 låg på 68 och Nöjd-Kund-Index för 2011 låg på 79. Men samtidigt ser vi att det är få som känner till hela nyttan med Systembolaget och här har vi en kommunikativ utmaning. Vi måste bli bättre på att förklara varför vi agerar som vi gör. Vi vill inte sälja så mycket som möjligt – det är därför vi inte använder oss av extrapriser, mängdrabatter, aggressiv marknadsföring eller bonus till personalen för att sälja mer. Vår vision är ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada.



Vi ser hur handeln med alkohol på Internet har ökat kraftigt. Vi delar flera myndigheters uppfattning att långt ifrån alla aktörer bedriver sin verksamhet på ett sätt som stämmer överens med lagstiftningen. Vi delar också oron som finns idag över de risker som en ökande privat handel över Internet kan medföra. När vinstintresse ersätter socialt ansvar ökar risken för aggressiv marknadsföring, höjd konsumtion och bristande ålderskontroll.

I dialog med vår omvärld fortsätter vi nu att utveckla verksamheten. Under året som gått har vi tagit flera viktiga steg men vår förändringsresa har inte något slut. Vi drivs av ambitionen att hela tiden bli ännu bättre. Till nytta för alla i Sverige.

Magdalena Gerger  
Verkställande direktör

”Våra främsta utmaningar på både kort och lång sikt är att minska alkoholkonsumtionen och samtidigt öka servicegraden till våra kunder.”

## Ansvarstagande i flera dimensioner

Systembolagets uppdrag innebär ett omfattande socialt ansvar i en viktig samhällsfråga som berör oss alla. Därutöver finns det starka förväntningar på att vi också ska ta ett tydligt ansvar vad gäller arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, miljöfrågor och anti-korruption.

Systembolagets uttalade roll är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar. Vi gör det främst genom att finnas till som ett monopol-företag med folkhälsofokus och det är därför vi aldrig erbjuder kampanjpriser, mängdrabatt eller gör reklam för produkter. Detta ansvar genomsyrar hela vår dagliga verksamhet. Utöver det tar vi ansvar för arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, miljöfrågor och anti-korruption såväl vad gäller vår egen verksamhet som våra leverantörers. Som ramverk för detta CSR-arbete (Corporate Social Responsibility) har Systembolaget valt FN-initiativet Global Compact i kombination med våra värdeord – omtanke, kunskap och inspiration. Vi utgår därmed från internationellt vedertagna riktlinjer och definitioner för CSR.

### Potentiella risker

Det finns en relativt stor risk att vi i vår verksamhet möter korruption liksom att det någonsin i vår världsvida leverantörskedja förekommer brott mot mänskliga rättigheter och arbetsvillkor. Vad gäller miljöfrågor finns inom dryckesindustrin ett särskilt fokus på vattenfrågor, klimatpåverkan från produktion och transporter samt utveckling av mer miljöanpassade förpackningar. Allt detta sammantaget gör att Systembolaget prioriterar CSR-relaterade frågeställningar och rankar det bland de viktigaste i vår företagsövergripande riskkartläggning. Läs mer om vår riskanalys på sid 52.

Finansiella konsekvenser kan kopplas till ett CSR-arbete. Till exempel kan implementeringen av uppförandekoden i hela leverantörskedjan innebära ökade produktionskostnader. Hur dessa konsekvenser påverkar Systembolaget på längre sikt som statligt och icke vinstdri-

vande företag är svårt att förutsäga. En mer miljöanpassad produktion kan leda till ökade produktionskostnader men även kostnadsbesparingar i produktion och transporter om energiförbrukningen minskar. Det är likaså svårt att förutsäga ekonomiska konsekvenser av om klimatförändringen ger en ökad medeltemperatur och ändrade vattentillgångar eftersom det är beroende av klimatet vid den specifika odlingen och om den kan anpassas till nya förhållanden.

### Kartläggning styr CSR-arbetet

2009 gjordes en kartläggning av Systembolagets viktigaste CSR-områden. Utifrån dessa fattade styrelse och företagsledning beslut om fokusområden under perioden 2010–2013. Dessa stämmer väl överens med hur intressenterna har viktat Systembolagets CSR-arbete; mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption, miljö/klimat, integrerad CSR-styrning, kompetensutveckling inom CSR, öppen kommunikation och hållbara inköp.

Prioriteringen inom våra fokusområden beror på aktuell situation. Var i världen en produktion sker kan exempelvis styra om arbetsvillkor finns högt upp på producentens agenda. I våra butiker har vi prioriterat fokus på efterlevnad av våra etiska riktlinjer samt säkerställandet av goda arbetsvillkor.

Under året har flera aktiviteter genomförts kopplat till dessa områden. Vår uppförandekod har införts i inköpsavtalet med samtliga våra dryckesleverantörer. Inom området miljö/klimat har vi gjort en miljökartläggning och utifrån den har vi fastställt en långsiktig miljöplan. Ett temamöte har genomförts för alla medarbetare för att höja kompetensen inom CSR.

### En tydlig plan

Utmaningen för Systembolaget under de närmaste två åren är att uppnå en än mer integrerad styrning av vårt CSR-arbete och säkerställa att det genomsyrar hela verksamheten med tydliga mål på de olika nivåerna. En viktig uppgift är att tillsammans med de nordiska alkoholmonopolen och dryckesleverantörer fortsätta arbetet för att säkerställa att Systembolagets sortiment är producerat på ett socialt, miljömässigt och etiskt hållbart sätt. En annan utmaning är att under 2012 börja verkställa den långsiktiga miljöplan som togs fram under 2011.

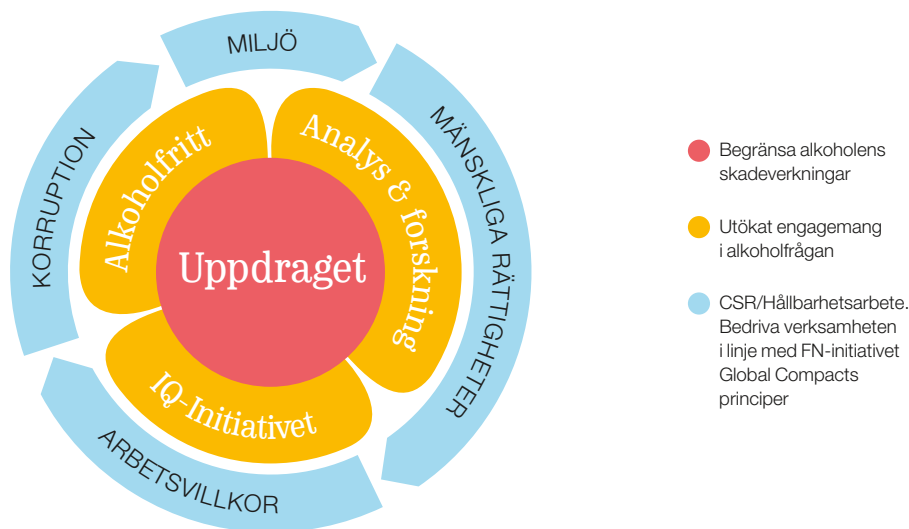
### Alla berörs av CSR-arbetet

Ytterst ansvariga för CSR-arbetet inom Systembolaget är företagsledningen och styrelsen. Till sin hjälp har de ett tvärfunktionellt CSR-råd. Rådets uppgift är strategisk planering, uppfölj-

ning, koordinering och ärendehantering. Miljöarbetet samordnas av miljögruppen som är en tvärfunktionell operativ grupp underställd CSR-rådet. Målet är att arbetet med CSR ska ingå i företagets befintliga processer för styrning, planering, rapportering och uppföljning.

### Rapportering enligt GRI

Den årliga rapporteringen av vårt CSR-arbete och delar av vårt alkoholpolitiska uppdrag sker enligt Global Reporting Initiative (GRI) på nivå B+. Läs mer i Innehållsförteckning för GRI på sidorna 102–103 och i GRI-bilagan på systembolaget.se.



Vi delar in vårt samhällsansvar i tre arbetsområden; vårt alkoholpolitiska uppdrag, vårt engagemang i alkoholfrågan och vårt CSR-arbete.

## Öppen dialog med intressenterna

Systembolagets grupper av intressenter ställer olika krav på vår verksamhet utifrån sina respektive perspektiv. För att hålla oss uppdaterade om deras förväntningar, önskemål, synpunkter och krav för vi en öppen dialog med dem.

Denna dialog sker löpande i form av möten och seminarier. Vi arbetar med undersökningar, omvärldsbevakning och analyser för att skapa en insikt om trender och förväntningar. Vi vill bygga och stärka en långsiktig och transparent relation med alla våra intressenter.

### Kontinuerliga mätningar

Opinionsindex mäts varje månad och redovisar nöjdheten med Systembolaget och inställningen till vår ensamrätt till detaljhandelsförsäljning av starköl, vin och sprit såväl generellt bland medborgare som specifikt hos kunderna. Medarbetarnas nöjdhet mäts årligen i Nöjd-Medarbetar-Index. Uppfattningen om Systembolagets samhällsansvar och service mäts kvartalsvis i Nöjd-Kund-Index. Leverantörernas nöjdhet mäts årligen i Leverantörs-Index.

### Stort intresse för CSR-frågor

Vi ser ett ökande intresse från media, studenter och forskare för Systembolagets arbete med att säkra en hållbar dryckesleverantörskedja.

Under våren följde några journaliststudenter upp ett tidigare incidentfall från 2010 där en vingård i Sydafrika som levererade produkter till oss hade undermåliga boendeförhållanden. Studenterna upptäckte då ytterligare exempel på dåliga arbets- och levnadsvillkor. På grundval av dessa nya uppgifter genomförde vi med hjälp av en tredje part en revision med efterföljande åtgärdsprogram på vingården.

Kampanjen "Rättvis vinhandel" bearbetar Systembolaget för att vi mer aktivt ska driva frågan om bättre villkor för arbetare på vingårdar. De menar att vår uppförandekod inte går tillräckligt långt. Vi ser arbetet med en hållbar dryckesleverantörskedja som långsiktigt, där uppförandekoden är ett första steg.

### Samhällets krav

Systembolagets verksamhet ska bedrivas på ett socialt, miljömässigt och etiskt hållbart sätt. Vi ska dessutom ta ett vidgat ansvar för vårt alkoholpolitiska uppdrag genom olika alkoholföbyggande samarbeten, samt ge tydlig information om alkoholens skadeverkningar.

### Kundernas upplevelser

Systembolaget ska av kunderna uppfattas som en ledande detaljhandelskedja vad gäller sortiment, kunnande, service och ansvar. Vi arbetar aktivt med frågor om exempelvis ekologiskt odlade produkter, alkoholfria drycker, miljövänliga transporter och restprodukthantering. Förtroendet för medarbetarna är stort.

### Kompetenta medarbetare

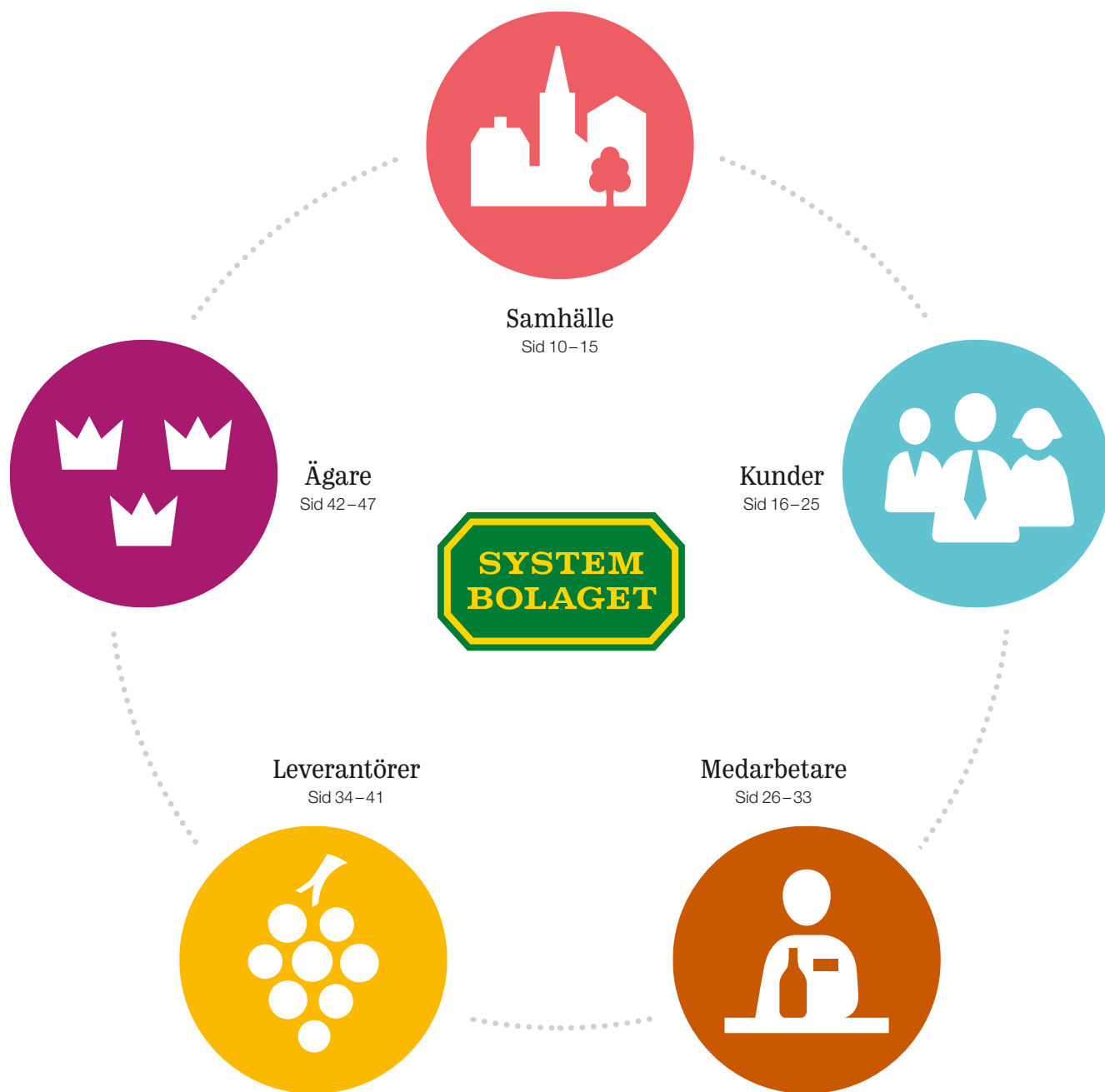
Välutbildade och engagerade medarbetare är en förutsättning för ansvarfull försäljning och nöjda kunder. Vi arbetar aktivt med mångfald, jämställdhet, arbetsvillkor och arbetsmiljö.

### Ansvarsfulla leverantörer

Systembolaget är en stor inköpsaktör vilket innebär ett särskilt ansvar för neutralt produkturval. Det innebär också en unik möjlighet att påverka dryckesindustrin i en hållbar riktning.

### Ägarens uppdrag styr

Det alkoholpolitiska uppdraget är grunden för vår existens. Vi ska bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar genom ansvarsfull försäljning av alkoholdrycker. Utöver detta ska Systembolaget kontinuerligt effektivisera verksamheten så att utrymme skapas för utveckling och förnyelse. Ansvarsfrågorna ska vara integrerade i företagskulturen och verksamhetsstyrningen.





## Alkoholens avigsidor

För flertalet konsumenter förknippas alkohol mestadels med positiva aspekter på livet – umgänge, fest och måltider. Men alkohol ger också upphov till missbruk, våld, sjukdomar och dödsfall till stora kostnader för samhället.

Även om vi är många som uppskattar öl, vin och sprit kan vi inte bortse från att alkoholen samtidigt är ett av våra största folkhälsoproblem. Enligt Europeiska kommissionen är alkohol den tredje största riskfaktorn för ohälsa inom EU.

### Omfattande konsekvenser

Alkohol ökar antalet cancerfall, hjärtproblem, leverskador, psykiska problem, olycksfall och sjukskrivningar. Dödligheten i alkoholrelaterade leverskador har stigit kraftigt i Sverige sedan EU-inträdet. För män har den ökat med 65 procent mellan 1997 och 2007, för kvinnor 83 procent.

Enligt Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning (CAN) vårdades mer än 26 000 patienter i slutenvård för alkoholrelaterad diagnos i Sverige under 2011. Rattonykterhet orsakar både dödsfall och skador i svåröverskådlig omfattning. Nästan en tredjedel av de personbilsförare som omkommer i trafiken är påverkade av alkohol enligt CAN. Till det ska räknas alla passagerare och medtrafikanter som inte omfattas av tillgänglig statistik.

Alkoholen medför också indirekt stora problem. Enligt Statens folkhälsoinstitut har idag ungefär 400 000 svenska barn en pappa eller mamma som dricker för mycket. Aggressivitet, misshandel, ungdomsvåld och sociala problem är ofta följderna av alkoholkonsumtion.

### Hög nota för samhället

Det är svårt att exakt beräkna vilka kostnader alkoholen medför för samhället. Åsikterna hos olika intressenter går tydligt isär, framför allt då det gäller vilken metodik som ska användas. Regeringens utredare Gerhard Larsson uppskattar att den samhällsnota för bruket av alkohol i Sverige är 66 miljarder kronor per år. Det innebär att kostnaderna vida överstiger

intäkterna i form av alkoholskatter och andra inkomster till staten.

### Tydligt samband

Enligt alkoholforskare världen över finns ett tydligt samband mellan hur mycket alkohol som i genomsnitt konsumeras i en befolkning och omfattningen av alkoholrelaterade skador. Risken för att du drabbas av problem är givetvis mindre om du dricker mindre alkohol. Men även en mindre konsumtion kan leda till sjukdomar och skador. Merparten av de problem som alkoholen orsakar är relaterade till den stora gruppen av låg- och medelkonsumenter. Det innebär att en stor del av de samlade problemen för befolkningen också återfinns här. Detta är ett mycket viktigt skäl att sträva efter minskad konsumtion i alla grupper och inte bara bland storkonsumenter.

Genom att vidta åtgärder som minskar den totala konsumtionen påverkas också storkonsumenterna att dra ner sin konsumtion. Därigenom minskar riskerna för att fler blir storkonsumenter vilket i sin tur minskar skadeverkningarna.

### Ny europeisk handlingsplan

I september beslutade WHO Europa om en ny handlingsplan mot alkoholskador 2012 till 2020. Bland åtgärderna nämns begränsningar i tillgänglighet som viktiga och att länder som redan har alkoholmonopol bör upprätthålla dessa. Begränsningar av reklam för alkohol tas också upp, bland annat sponsring av idrott och nya former av marknadsföring, till exempel i sociala media. Höjda priser genom skatter beskrivs också som viktiga. När det gäller frågan om handel över gränser framhåller förslaget att sänkta skatter i regel leder till ökade skador istället för att lösa gränshandelsproblematiken.



**400 000**  
barn har föräldrar  
som dricker för mycket

**100**  
rattonyktra dödas  
i trafiken varje år

**26 000**  
personer i slutenvård  
för alkoholrelaterad  
diagnos

**66**  
miljarder i kostnader för samhället



## Fortsatt stort stöd för Systembolaget



”På Internet och vår nya mottagning möter jag människor med alkoholproblem som inte har sökt hjälp tidigare. Jag får ofta höra att de har känt igen sig i informationskampanjer från Systembolaget och IQ. Inte sällan har de börjat tänka på sina egna alkoholvanor på ett nytt sätt. Det finns en växande medvetenhet bland både unga och äldre. Många väljer att dricka måttligt eller vara helt alkoholfria och de uppskattar satsningarna på fler bra alkoholfria drycker.”

*Magnus Johansson, alkohelhjälpen.se och Riddargatan 1 – mottagningen för alkohol och hälsa, Stockholm*

Ytterst är det svenska folkets syn på vårt sätt att erbjuda service och kunskap samt hur vi tar vårt sociala ansvar som avgör hur framgångsrika vi är. År 2011 kunde vi konstatera att stödet hos allmänheten låg på en fortsatt hög nivå.

Det starka stödet visar att vi arbetar på rätt sätt. Under de närmaste åren kommer vi att fokusera på att ta ett ännu tydligare ansvar inom området dryck och hälsa. Utgångspunkten för detta är vårt kundlöfte: du ska alltid känna dig välkommen, du ska alltid kunna lära dig något hos oss och du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar. Kundlöftet förenar alla våra uppgifter. Vi finns inte bara till för dig som besöker våra butiker. Vi finns till för alla i Sverige.

Vår förmåga att leva upp till vårt kundlöfte är avgörande för att svenska folket ska fortsätta att stödja idén med Systembolaget: att genom ensamrätt på försäljning av starköl, vin och sprit till konsument, begränsa alkoholens tillgänglighet och därigenom dess skadeverkningar.

### **Två av tre vill ha vår ensamrätt kvar**

Opinionsindex (OPI) är ett av Systembolagets strategiska nyckeltal som mäts varje månad. Ett representativt urval av den svenska allmänheten

tar då ställning till frågan: ”Tycker du att man ska behålla Systembolaget och monoopolet på försäljning av starköl, vin och sprit eller vill du att starköl, vin och sprit ska säljas i andra butiker?”

Stödet för Systembolaget och monoopolet har aldrig varit högre. Under 2011 ökade Opinionsindex till 68 procent. Den främsta orsaken till det starka stödet är att många människor tycker att det är viktigt med kontroll på försäljningen, att alkohol säljs med ansvar och att våra ungdomar skyddas. Dessa mätningar har genomförts av SIFO sedan 2001 då stödet var 49 procent. Vi har alltså på tio år gått från att varannan svensk stöder oss till att två av tre gör det. Noterbart är att stödet är något större hos kvinnor än hos män. Stödet är också större hos yngre (15–29 år) och hos äldre (+65 år), samt i de norra delarna av landet.

För de 29 procent av befolkningen som anser att ensamrätten ska avskaffas är de främsta anledningarna att de principiellt ogillar mono-







pol och att de bedömer att tillgänglighet och öppettider annars skulle vara bättre.

**Kontroll och sortiment positiva faktorer**

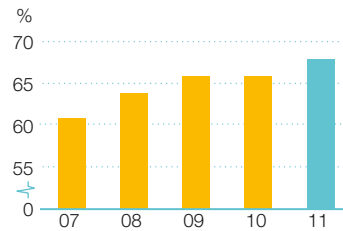
Enligt OPI-mätningen anger de som är positiva till Systembolagets ensamrätt att sälja alkohol-drycker främst två skäl; dels att det krävs kontroll på försäljningen (42 procent), dels att ensamrätten gynnar folkhälsan (27 procent). Andra skäl som lyfts fram är att Systembolagets ensamrätt skyddar ungdomar (24 procent) och att vi kan erbjuda ett bra sortiment (24 procent).

**Vill få föräldrar att tänka till**

En ny antilangningsfilm "Sanningen" togs fram under 2011 och visades på TV och bio inför valborg, skolavslutning och midsommar. Filmen riktar sig till tonårsföräldrar och budskapet är att inte förse sin tonåring med alkohol. Med hjälp av ett annorlunda berättargrepp är syftet att skapa reflektion och eftertanke kring alko-

hol och ungdomar. Filmen avslutas med uppmaningen att gå in på systembolaget.se för råd och hjälp. Antilangningsfilmen togs emot väl och visade höga effektsiffror. Kampanjen omfattade också bannerannonsering på bland annat Facebook.

.....  
**Opinionsindex 2007 – 2011**



Andel av Sveriges befolkning som vill behålla Systembolaget och vår ensamrätt för detaljhandelsförsäljning av alkohol.  
.....





## Vårt engagemang går långt

Systembolaget tar ett ansvar som sträcker sig långt utanför butikerna. Vår omtanke stannar inte vid dem som handlar hos oss, utan omfattar alla i Sverige. Vi ska vara en god kraft som genom bra information och ständig dialog bidrar till ett klokare förhållningssätt till alkohol.

Systembolaget bedriver ett antal aktiviteter och samarbeten i syfte att stärka det sociala ansvars-tagandet i linje med uppdraget. Under året investerades 29,7 (30,4) miljoner kronor i dessa projekt inklusive dotterbolaget IQ.

### Lokal samverkan med polisen

Systembolaget och polisen samarbetar sedan många år på lokal nivå. Syftet är att begränsa möjligheten att köpa ut alkoholdrycker via langning och därmed minska ungdomsfylleriet och riskerna för att unga ska bli utsatta för, eller själva begå, brott eller våldshandlingar.

### Stöd till alkoholforskning

Systembolagets oberoende råd för alkoholforskning ger stöd till samhällsvetenskaplig och medicinsk alkoholforskning. Syftet är att långsiktigt främja tvärvetenskapliga perspektiv. Prioritet ligger på förebyggande arbete mot alkoholskador. Rådet har nio ledamöter. Sex av dessa är framträdande representanter för alkoholforskning och tre för allmänna samhällsintressen. Rådet disponerade under 2011 3 miljoner kronor. Av 42 ansökningar beviljades 20.

I juni arrangerades en konferens om alkoholforskning på Systembolagets Lärcenter. Närmare 70 forskare, representanter från myndigheter och andra intresserade samlades i två dagar för att ta del av och diskutera forskningsrön, riktlinjer och rekommendationer samt alkoholforskningens relevans i samhället.

### På plats i Almedalen

Systembolaget medverkade under Almedalsveckan bland annat med ett seminarium om gårdsförsäljningsfrågan som syftade till att belysa de olika ståndpunkterna i frågan.

### IQ – en smartare syn på alkohol

IQ-initiativet är ett fristående helägt dotterbolag till Systembolaget som arbetar för en smartare syn på alkohol genom att etablera måttfullhet som en betydande värdering i samhället. IQ informerar, inspirerar, utmanar och är en plattform för goda exempel på alkoholförebyggande verksamhet. Samverkan med andra aktörer är viktigt.

### Fler än 1000 IQ-projekt

IQ är en modern typ av folkrörelse, där människor och organisationer engageras och själva agerar. Detta tar sig bland annat uttryck i IQ-projekten, en mångfald av aktiviteter som bidrar till att förebygga problem med alkohol och inspirerar fler att göra mer. Under 2011 passerade antalet 1000 projekt, vart och ett är ett gott exempel på vad olika aktörer kan göra.

### IQ Stars för en alkoholfri ungdomsidrott

Många av årets nya IQ-projekt är lag med idrottande ungdomar från hela landet. De har gått med i IQ Stars, en långsiktig satsning för lag och grupper med 13–17-åringar inom alla sporter. I maj möttes 21 lag i en uppskattad tävling, IQ Stars Challenge. IQ Stars drivs i samarbete med Riksidrottsförbundet.

### Unga vuxna

De unga vuxna, 18–25 år, är den grupp i samhället som dricker mest alkohol. Det finns också ett socialt tryck på unga att dricka – det visar en undersökning som IQ genomförde under 2011. Det finns alltså goda skäl till att unga vuxna är en av IQ:s mest prioriterade målgrupper. Genom kampanjer i många kanaler strävar IQ efter att skapa eftertanke hos unga alkoholkonsumenten.

ter. En ny IQ-film, "Smoothness", med hälsningen "Var rädd om dig" visades i november och december i flera tv-kanaler. Med Fyllekameran, en app för mobila telefoner som lanserades i augusti, kan man låta sitt nyktra jag lära känna sitt berusade jag – och genom det kanske få anledning att tänka efter.

### **IQ Alkoholindex**

IQ:s Alkoholindex är en årlig undersökning som ger ett sammanfattande mått på svenskarnas attityd till alkohol. Nio frågor ställs om vad människor tycker är rätt eller fel när det gäller alkohol i olika situationer. Ju högre index desto mer återhållsam är attityden. När undersökningen genomfördes för andra gången i maj 2011, visade resultatet att svenskarnas grad av återhållsamhet ökat något, från index 61,7 till 62,3. Generellt har kvinnor en mer återhållsam attityd än män

och äldre är mer återhållsamma än yngre. Nästa mätning görs i maj 2012.

### **Utan pekpinar**

IQ:s sätt att kommunicera utan pekpinar för att skapa eftertanke uppmärksammas och efterfrågas i många sammanhang.

Under 2011 har IQ tilldelats flera priser, bland annat Informationspriset i kategorin Samhälle. Priset delas ut av Sveriges Informationsförening och juryns motivering löd: "IQ har med innovativa grepp gjort en tråkig pekpinne till ett häftigt partytrick. Genomslaget för det tabubelagda, svårgreppbara alkoholbeteendet har varit imponerande. En viktig fråga har fått den uppmärksamhet den förtjänar, tack vare utmärkta insikter om målgruppen och en stor dos nytänkande".

*21 ungdomslag från hela landet tävlade i IQ Stars Challenge 2011 på Bosön. Det här är laget från Västergötland, Svenljunga IBK P-84.*





## Vi breddar och fördjupar kundmötet

Systembolaget vill inte sälja så mycket som möjligt och vi arbetar aktivt med ålderskontroll och antilangning. Vi står hela tiden på kundens sida och utgår enbart från dennes behov. Alla ska kunna känna sig trygga med att vi alltid säljer med ansvar. Och att vi gör en viktig skillnad.



”Jag gillar Systembolaget. Jag får service av högsta klass, varorna håller en garanterat bra kvalitet och dessutom vet jag att personalen säljer med omtanke och tar sitt uppdrag på allvar. Något som skulle kunna bli bättre är e-beställningstjänsten som jag gärna skulle se innefattade alla era varor.”

*Aimo Liukku,  
Gällivare*

Åren 2010–2013 genomför vi ett stort internt arbete för att ytterligare bredda och fördjupa vår kompetens kring hur vi möter våra kunder. Detta arbete utgår från vårt kundlöfte: som kund i Systembolaget ska du alltid känna dig välkommen, du ska alltid kunna lära dig något hos oss och alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar. Kundlöftet förenar alla våra uppgifter.

Utifrån kundernas behov och frågor ska vi dela med oss av vårt kunnande både om mat och dryck och om hur man umgås med alkohol på ett hälsosammare sätt. Det handlar om att ge service utan att locka till merköp. Men vårt kundlöfte är inte bara kopplat till alla som besöker oss i våra butiker eller på webben. Vi finns också till för alla som av olika skäl inte möter oss, kontaktar oss eller handlar hos oss. Alla ska kunna känna sig trygga med att vi alltid säljer med ansvar. Vår vision är att alkohol-drycker ska njutas med omsorg om hälsan så att ingen tar skada.

### Du ska alltid känna dig välkommen

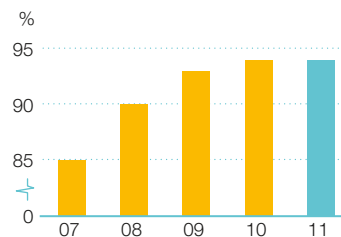
För att stämna av hur våra kunder upplever oss genomför vi varje år ett antal mätningar. Den mest omfattande är den Nöjd-Kund-Indexundersökning (NKI) som genomförs kvartalsvis. Över 40 000 kunder får då sätta betyg på allt ifrån butikens tillgänglighet och utformning till sortiment, medarbetarnas bemötande och Systembolagets samhällsansvar.

Kundernas nöjdhet är i år högre än någonsin tidigare med ett index på 79. Våra medarbetare får det högsta betyget i dessa mätningar med ett index på 85. Vi anses vara kunniga inom områdena mat och dryck samt på att ge god service samtidigt som vi tar samhälls-

ansvar. Lägst är betyget för prissvärde. I samma undersökning får också kunderna jämföra sin Systembolagsbutik med den dagligvarubutik de handlar i. Systembolaget befäste under 2011 sin ställning som ett av landets bästa detaljhandelsföretag. Vårt betyg blev åtta enheter bättre än bästa dagligvarubutik.

Som ett komplement och fördjupning till NKI-mätningarna genomför vi också en separat ”kundmötesmätning”. Ett fristående undersökningsföretag gör då besök i alla våra butiker för att skapa en bild av hur kunden upplever den enskilda butiken. Resultaten återkopplas till respektive butik. Under året har vi utvecklat undersökningen för att bättre fånga in kundernas upplevelser så att den enskilda butiken kan använda den som verktyg för ytterligare förbättringar. Tävlingen Årets butik är ytterligare en intern drivkraft för att utveckla kundmötet. Den sker i flera steg och i en slutlig final utses en segrare i de två tävlingskategorierna; Årets Butik större och Årets Butik mindre.

### Ålderskontroll 2007–2011



En av våra viktigaste uppgifter är ålderskontrollen. Testköp visar att vi begär legitimation i 94 procent.



### Du ska alltid kunna lära dig något hos oss

Du som kund ska känna att du alltid kan komma till oss med frågor om drycker och om hur man umgås med alkohol på ett hälsosammare sätt. Eftersom vi är märkesneutrala och inte driver merförsäljning kan du lita på att de råd du får är opartiska och att de håller hög kvalitet. För oss handlar det om att ge service utan att locka till merköp.

Vi kommunicerar kontinuerligt kunskap om hur man kan kombinera mat och dryck, såväl i det personliga mötet som via andra kanaler. Det är efterfrågat av våra kunder och vi matchar det genom att hela tiden utbilda oss. En viktig trend på marknaden och ett av Systembolagets prioriterade områden är att utveckla ett sortiment där vi med fokus på hälsa och miljö inspirerar till en större mat- och dryckesupplevelse. Här spelar det alkoholfria sortimentet en viktig roll. För de kunder som inte kan eller vill dricka alkohol ska vi erbjuda en likvärdig alkoholfri dryck. Alkoholfria drycker är bärare av den omtanke som vi vill visa våra kunder. De är viktiga för att vi ska nå vår vision. Vi definierar alkoholfritt som en dryck med 0–0,5 volymprocent alkohol. Det anses försumbart för till exempel den som ska köra bil.

### Du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar

Förtroendet för Systembolaget baseras till stor del på att vi lever upp till alkohollagens regler för försäljning. När kunderna bedömer oss ser de ålderskontrollen och vårt ansvarstagande som en viktig del av vår service. Vi ska inte sälja till någon som är under 20 år, inte till någon som är märkbart påverkad eller till någon som vi misstänker langar varorna vidare. Vi försöker aldrig att få dig att köpa mer än du hade tänkt. Vi begär alltid legitimation av dem vi tror är under 25 år och nekar köp om de inte kan styrka sin ålder. För att kontrollera hur vi sköter oss genomför ett oberoende företag varje år cirka



5 600 testköp hos oss. Mätningen visade att vi under 2011 begärde legitimation i 94 procent av de köp som genomfördes i våra butiker av testpersoner mellan 20 och 24 år. Vår ålderskontroll har aldrig varit bättre. Mätningen genomförs också med cirka 600 kontrollköp hos våra ombud. För 2011 var motsvarande siffra för ombudens ålderskontroll 87 procent.



## Systembolagets olika mötesplatser

Vi vill utveckla våra mötesplatser och göra det enkelt för våra kunder. Oavsett hur de söker oss och om de vill prata med någon av oss eller klara sig själva. Vi ska vidareutveckla alla våra kanaler samtidigt som vi uppmunt- rar till mer medvetna val och förmedlar kunskap om dryck och hälsa.

Ledstjärnan är vårt kundlöfte, som vi ska uppfylla i varje kundmöte oavsett försäljnings- kanal. Som kund ska man alltid uppleva att våra mötesplatser präglas av Systembolagets service, kunskap och ansvar.

### 117 miljoner butiksbesök

Under 2011 gjordes drygt 117 miljoner kundbe- sök i våra butiker. Det är det högsta antalet någonsin och en ökning med 1,6 miljoner från året innan. Formen för dessa besök har föränd- rats på ett genomgripande sätt under de senaste tio åren. Genom ombyggnaden från över disk till självbetjäningsbutiker har möjlighet ska- pats för butikspersonalen att fokusera på att bättre tillgodose kundernas behov och bli mer proaktiv i denna relation. Dessutom har kun- derna nu bättre möjlighet att överblicka och välja från vårt breda sortiment. Trenden är att kunderna besöker våra butiker oftare men att de totalt inte köper mer än tidigare.



### Välbesökt webb

En allt viktigare mötesplats är Systembolagets webbplats – systembolaget.se. Här har våra kunder möjlighet att förbereda sina köp genom att söka i sortimentet, se vad som lagerhålls i en specifik butik samt få hjälp med att kombi- nera mat och dryck. Här finns också informa- tion om hur man kan umgås med alkohol på ett hälsosammare sätt. Webben hade 2011 över 17 miljoner besök, vilket är en ökning med 2,1 mil- joner från året innan. Mest besökta är våra sök- funktioner ”Sök dryck” och ”Butiker och ombud”. Våra receptsidor med dryckesförslag är också mycket populära. Flest besök noteras alltid under julförlovet. Under december 2011 noterades 2,4 miljoner besök.



Systembolaget har också en webbtjänst där kund- erna kan beställa varor till samtliga butiker. Sortimentet som kan beställas består för när- varande av produkter som lagerhålls av svenska importörer och producenter. På sikt kommer sortimentet att utökas med produkter som Sys- tembolaget har kvalitetstestat. Tjänsten har bli- vit mycket uppskattad. I snitt görs 12 000 –13 000 beställningar per månad.

### Information via mobilen

Vid årsskiftet lanserades en ny app som gör information om Systembolaget tillgänglig för alla som har en smartphone. Under den första månaden gjordes totalt cirka 260 000 nedladd- ningar av appen.

### Många ”gillar” oss på Facebook

Systembolaget har också en plats på Facebook. Den är öppen för en bredare dialog med kunder och andra intressenter. Vanligt är att vi denna väg får förslag till förbättringar av vår service. Vid årets slut hade 27 000 personer ”gillat” oss på vår Facebook-sida.

### Kundtjänst har svar på det mesta

Systembolagets kundtjänst för dialog med kun- der, butiker och ombud och ger med hög kvalitet service och kunskap om mat, dryck och hälsa. De flesta frågorna handlar om sortimentet och hur man kombinerar dryck med mat. Under våren lanserades nya webbplatsen systembola- get.se vilket tydliggjorde kundtjänst som kanal och support för e-lanseringar. För att säkra hög kvalitet sker löpande kompetensutveckling i både varukunskap och service. Externa mätningar visar att vår kundtjänst är mycket uppskattad.



### Provningar inspirerar till ökad kunskap

Systembolaget bidrar aktivt till utvecklingen av en god dryckeskultur på flera sätt. Ett handfast exempel är tjänsten ”dryckesprovning i butik” som genomförs för kunder av våra medarbetare i ett 30-tal butiker efter stängning. Omkring 10 000 intresserade besöker oss varje år för att vara med på en dryckesprovning. Mest populära är vinprovningar samt provningar med mat och dryck i kombination.

### Dryckesauktion – nu även på nätet

Flera gånger per år anordnar Systembolaget dryckesauktioner i samarbete med Stockholms Auktionsverk. Genom dryckesauktionerna gör Systembolaget värdefulla samlarobjekt tillgängliga för en intresserad konsumentgrupp och skapar samtidigt möjligheter för den som äger värdefulla produkter att sälja dessa. De stora dryckesauktionerna erbjuder större värdefulla poster och de små dryckesauktionerna genomförs som nätauktioner och auktionerar ut mindre poster.





Kunder

## I alla kommuner. Utom en.

En viktig del i kundernas förtroende för Systembolaget är tillgången till butiker. Idag finns 418 butiker i alla landets kommuner utom i en. Från Kiruna i norr till Trelleborg i söder. Över 540 ombud kompletterar servicen.

Baserat på avtalet med staten har Systembolagets styrelse tagit fram riktlinjer för etablering av butiker. Den viktigaste faktorn vid etableringen är Systembolagets alkoholpolitiska uppdrag och servicegraden till våra kunder. Varje kommun som så önskar har möjlighet att få en butik. Detta kommer att vara helt uppfyllt när vi hittar en lämplig lokal i kommunen Knivsta.

Vi har dessutom möjlighet att etablera flera butiker baserat på befolkningsunderlag. Den första butiken placeras generellt i cityläge. Till-

kommande butiker lokaliseras där dagligvaruhandeln, främst livsmedel, är som störst. Utöver kundunderlaget kan vi även göra en samlad bedömning av andra faktorer såsom ”konstaterad turism av betydande storlek” och ”kundförväntan på Systembolagets närvaro vid en etablerad handelsplats med stor dagligvaruhandel”.

### Stor spännvidd

Systembolagets butiksnät är utformat från ett service- och tillgänglighetsperspektiv snarare



*Saluhallsbutiken är utformad för att tydliggöra kopplingen mellan mat och dryck samt göra Systembolagets erbjudande tillgängligt på en begränsad yta, med hög kundfrekvens.*





än ett lönsamhetstänkande. Butikerna är utvecklade för att erbjuda kunderna ett av världens bredaste dryckessortiment och de krav detta ställer på guidning, arbetsätt och kommunikation. I 10 butiker sker försäljningen fortfarande över disk. Dessa butiker byggs successivt om till självbetjäning.

Den största av Systembolagets butiker omsätter drygt 300 miljoner kronor och har närmare 700 000 kunder årligen. Den minsta omsätter cirka 6 miljoner kronor och besöks av cirka 30 000 kunder per år. Självklart är det svårare för den mindre butiken att bära sina kostnader än för den större. Under 2011 uppvisade 85 butiker ett negativt resultat, vilket är en ökning med 21 butiker från året innan. Den främsta orsaken är ökade avskrivningskostnader till följd av ombyggnation i butiksnätet.

Systembolagets drygt 540 ombud är lokaliserade till mindre orter där kundunderlag för att etablera en butik saknas. Den som beställer via ombud har tillgång till det kompletta sortimentet tack vare leveranser från Systembolagets två varudepåer i Örebro respektive Sundsvall. Ombuden svarar för cirka en procent av Systembolagets omsättning. De lagerhåller inga varor utan lämnar ut efter beställning.

#### Rätt butik för olika behov

Hur varje butik ska se ut, vilka produkter som ska erbjudas och vad som kommuniceras i butikerna bestäms centralt i Systembolaget. För att möta kundernas förväntningar på bästa sätt anpassas butikerna enligt olika format utifrån de lokala förutsättningarna.

Den lilla butiken lagerhåller cirka 480 artiklar plus 75 i tillfälligt sortiment. Formatet är anpassat till kostnadseffektiv drift på mindre orter. Av denna typ finns 70 butiker.

Den mellanstora butiken är avsedd för mindre och mellanstora orter. Här erbjuds cirka 900 artiklar plus 155 i tillfälligt sortiment och fokus

ligger på ett bra erbjudande i förhållande till storleken. Antalet butiker av denna typ var 2011 101 stycken.

Den stora butiken är det vanligaste formatet med 185 butiker. Butiken lagerhåller 1400 artiklar plus 320 i tillfälligt sortiment beroende på storlek och läge. Dessa butiker har en balans mellan brett erbjudande, kostnadseffektiv drift och bra kundupplevelse.

Den allra största butiken har lättöverskådliga avdelningar som gör det enklare för kunden att hitta. Detta ska leda till mer medvetna val och planerade köp. Sortimentet består av 1800 artiklar plus 530 i tillfälligt sortiment. Denna typ av butik introduceras nu på allt fler platser. Vid utgången av 2011 fanns 34 butiker av detta format.

#### Vinkällar- och saluhallsbutiker

Utöver de fyra standardbutikstyperna finns ytterligare två typer av butiker. Den ena är den så kallade vinkällarbutiken. Här säljs förutom det vanliga sortimentet alla viner i det fasta sortimentet över 100 kronor samt alla spritsorter. Dessutom sker lansering av exklusivare artiklar i små kvantiteter. Tre butiker av detta slag finns idag, en vardera i Stockholm, Göteborg och Malmö.

Det andra specialformatet är saluhallsbutiken. Här finns en tydlig koppling mellan mat och dryck och Systembolagsbutiken ingår som en naturlig del i saluhallens erbjudande. Under 2012 uppraderas detta format, bland annat med helt ny specialutvecklad inredning. Två sådana butiker finns idag, båda i Stockholm.



”Ålderskontrollen är jätteviktig. Har man inte åldern inne ska man inte handla alkohol för man är inte färdigvuxen. Det är solklart. Att den lokala butiken har 100 procent klarade ålderskontroller är ett bra betyg för att kontrollerna sköts bra.”

*Tommy Stackeryd,  
Örebro*



## Högt betyg åt vårt sortiment

Systembolaget har totalt drygt 2 300 artiklar i det fasta sortimentet. Till det kommer ett antal tillfälliga artiklar och de cirka 9 600 artiklar som finns tillgängliga via beställningssortimentet. 2 120 nya produkter lanserades under förra året.



”Nätbutiken i kombination med beställningssortimentets rikedom har i ett slag breddat och fördjupat ett redan från början gott urval med hög snittkvalitet. Servicenivån är bra och ambitiös, och ytterligare förbättringar väntar. Däremot plågas utbudet i bassortimentet av stilmässig likriktning, något som förhoppningsvis rättas till i den nya modell som är under framtagning.”

*Håkan Larsson,  
vinskrubent  
Allt om mat, di.se och  
Gomorrön Sverige,  
SVT*

Sortimentet är i första hand uppbyggt för att erbjuda dig som kund största möjliga urval, inte för att verksamheten ska ge så stor vinst som möjligt. I den årliga Nöjd-Kund-Indexundersökningen framgår också att våra kunder ger ett högt betyg åt Systembolagets sortiment. Det är ett av de kvalitetsområden som är viktigast för att kunderna ska känna sig nöjda.

### Kontinuitet och förnyelse

Systembolagets sortiment består av ett fast och ett tillfälligt sortiment. Det fasta sortimentet ska tillgodose kundernas önskemål vad gäller långsiktighet och kontinuitet. I det fasta sortimentet sker förändringar två gånger per år. Det tillfälliga sortimentet ska stå för förnyelse och säsongsvariationer. Lanseringarna knyts till aktuell årstid – vår, sommar, höst och vinter. Det ger möjlighet till en tydligare koppling mellan säsongens mat och drycker som passar till.

Systembolaget lanserade totalt 2 120 nya artiklar i sortimentet under 2011. En stor del av dessa, 1 157, köps in i små kvantiteter i högre prislägen. Dessa lanseras i de tre vinkällarbutikerna och finns även att beställa i alla butiker.

### Efterfrågan styr

Systembolaget styr sortimentet centralt till respektive butik baserat på efterfrågan. Enkelt uttryckt kan man säga att ju fler kunder som köper en viss artikel desto större butiksdistribution får den. Varje butik kan dessutom välja upp till 50 artiklar helt efter lokal kundefterfrågan.

De artiklar som inte lagerhålls i den lokala butiken kan beställas från Systembolagets varudepåer i Örebro och Sundsvall och levereras till butiken efter två dagar. Dessutom finns ett beställningssortiment som tas hem på kun-

dens beställning från leverantörernas lager, vilket tar ytterligare några dagar. Antal nya artiklar i detta sortiment uppgick till cirka 3 600. Utöver detta kan vilken produkt som helst i hela världen beställas via Systembolagets privatimporttjänst. Antal förfrågningar som gjordes under 2011 uppgick till 9 769.

### Försäljningen ökar

Under 2011 ökade Systembolagets totala försäljning med 0,9 procent mätt i liter. Försäljningen av vin, öl och alkoholfritt ökade medan övriga varugrupper minskade något.

Under 2011 såldes 191,0 (187,9) miljoner liter vin, en ökning med 1,7 procent jämfört med föregående år. Av försäljningen av vitt vin stod viner från Sydafrika, Tyskland och Australien för den största andelen. Inom kategorin rött vin var försäljningen från Italien, Sydafrika och Spanien störst. Vin stod i volym för 41,7 procent av försäljningen 2011. Drygt 56 procent av allt vin köptes i boxförpackning, vilket är en liten ökning jämfört med 2010.

Försäljningen av öl uppgick till 227,1 (225,8) miljoner liter. Det är en ökning med 0,6 procent sedan 2010. Försäljningen av sprit minskade med 3,2 procent till 19,4 (20,0) miljoner liter.

### Ekologiska produkter ökar

Under 2011 såldes 14,8 miljoner liter ekologiskt odlade produkter vilket är en ökning med 23,1 procent. Nära 2,2 miljoner liter av produkterna som såldes under 2011 var rättvisemärkta, vilket är en ökning med 9,6 procent.

### Fortsatt satsning på alkoholfritt

Det alkoholfria sortimentet har ökat med 25,5 procent. Den fortsatta starka hälsotrenden i kom-



bination med att produkterna har blivit både mer tillgängliga och håller högre kvalitet har bidragit till den mycket positiva utvecklingen. Antalet alkoholfria varor i det fasta sortimentet uppgår nu till 33 stycken, en ökning med 38 procent jämfört med 2010. En ny exponering av det alkoholfria sortimentet på Systembolaget har lanserats. Den införs i butikerna med start hösten 2011 och fortsätter under 2012. Sortimentet har fått tydligare och större plats i butikerna och målet är att göra det lättare för kunderna att hitta och välja alkoholfria drycker. Vi vill driva produktutvecklingen inom alkoholfritt och uppmuntra till innovation inom området.

Under 2012 kommer vi att fortsätta lansera produkter av hög kvalitet och en översyn av det befintliga sortimentet kommer också att göras.

### Strikta regler för märkning

Leverantörerna ska enligt våra allmänna inköpsvillkor ansvara för att förpackningarna följer lagar och förordningar i Sverige och i EU. De får inte innehålla varuprover, gåvor, inbjudningar, erbjudande om tävlingar eller liknande.

EU har också regler för tillverkning rörande vilka druvor som får användas, vilka ämnen som får tillsättas, tillåtna processhjälpmedel och behandlingar, villkor för blandning av viner och hur vinet ska och får märkas. Det kan vara uppgifter om sockerhalt för mousserande viner, om tappningsföretaget, verklig alkoholhalt i volymprocent eller om ekologisk odling.

Inför varje lansering, byte av årgång eller byte av design begär Systembolaget in ett märkningsprov. Kontrollen har som mål att säkerställa att produkter och förpackningar följer fastlagda regler för märkning och marknadsföring.

### Lokalt producerade och efterfrågade produkter

Lokalt producerade produkter som ingår i Systembolagets beställningssortiment har sedan tidigare lagerförts på hyllan i upp till tre butiker som ligger närmast produktionsstället.

Butiken får vara belägen maximalt 10 mil bilvägen från produktionsstället. Idag erbjuder Systembolaget drygt 320 lokala produkter från ett 80-tal producenter. Under våren 2012 förbättrar vi stegvis servicen kring lokalt producerade drycker. Det blir enklare att hitta och beställa dessa produkter både via webben, i butik samt även på tillverkningsstället. Eftersom dessa artiklar lagerförs i minst en butik så kan kunden beställa produkterna till valfri butik i hela landet utan extra kostnad för vare sig kunden eller tillverkaren. Den förbättrade servicen gäller även produkter som har en tydlig lokal efterfrågan, oavsett ursprung.

*En ny exponering av det alkoholfria sortimentet gör det lättare att hitta och välja alkoholfria drycker.*





## Aktivt miljöarbete

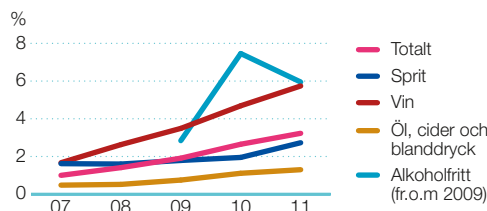
Systembolagets intressenter, inte minst våra kunder, ställer höga krav på vårt miljöarbete. Det är därför ett område vi arbetar aktivt med att förbättra oss inom. Under 2011 har en långsiktig miljöplan fastlagts som styrmedel för våra fortsatta aktiviteter.

Under 2011 färdigställdes en miljöutredning som förutom Systembolagets egen verksamhet också omfattar miljöpåverkan från hela leverantörsledet, det vill säga odling, tillverkning och transport av alla våra produkter. Utredningen visar att flera delar av vår verksamhet har en mycket stor klimatpåverkan, att främst odlingen har effekt på den biologiska mångfalden samt att det finns en stor potential till minskad miljöpåverkan då det gäller våra förpackningar.

### Långsiktig miljöplan fastlagd

Med denna utredning som grund har vi etablerat en långsiktig miljöplan som omfattar minskad klimatpåverkan och minskad användning av bekämpningsmedel samt har tydliga mål för andelen ekologiska produkter. Där vi har direkt möjlighet att påverka genomför vi omgående aktiviteter. Det gäller främst vår egen verksamhet inom landet, hur butikerna arbetar och vilka produkter och förpackningar vi erbjuder. På de områden där vi inte har möjlighet till direkt påverkan vill vi hitta andra vägar att nå våra långsiktiga mål.

### Försäljningsandel ekologiska produkter, volym



### Ökad andel ekologiska produkter

Genom att erbjuda våra kunder ekologiskt odlade produkter hjälper vi dem att lättare kunna göra medvetna val när de handlar hos oss. Det var ett önskemål som kom fram i de intressentdialoger som genomfördes under förra året. Målet för 2011 var att ha minst 130 ekologiska produkter i det fasta sortimentet. Detta mål uppnåddes då vi vid årets slut hade 131 artiklar i det fasta sortimentet. Våra kunder fortsätter att köpa mer ekologiska produkter, försäljningen har ökat och är nu 3,2 procent av den totala försäljningen.

Ett önskemål från våra intressenter är att vi ska exponera våra ekologiska produkter tydligare än vad vi gör idag och att vi också gärna kan informera mer om dem i våra butiker. Vi har dock funnit att det är svårt att tillmötesgå detta fullt ut eftersom vi har krav på oss att behandla alla produkter lika och märkesneutralt. Därför har vi exempelvis inte någon särskild sektion i butikerna för ekologiska produkter, utan markerar dessa med «eko» på hyllkanten där de är placerade utifrån ursprungsland och prisintervall.

### Fokus på restprodukthantering

Det bästa alternativet ur miljösynpunkt är att återanvända och återvinna avfall, det sämsta är att lägga det på deponi.

Våra butiksmedarbetare är generellt sett duktiga på att källsortera men det finns potential till förbättring. Det temamöte som genomfördes under året visade att det finns ett stort engagemang i organisationen. Många idéer kom fram som nu successivt införs i alla butiker. Ett



exempel är att kvitton som kunder inte vill ha samlas in direkt vid kassan för att sedan gå till pappersåtervinning. I vår långsiktiga miljöplan är butikens arbete ett prioriterat område.

Under året har vi startat ett samarbete med Returpack med målet att öka återvinningen av våra förpackningar.

### Förpackningar prioriterat miljöområde

Vår miljöutredning visade att klimatpåverkan från förpackningar står för cirka en tredjedel av produktens klimatpåverkan. Vi vet också från olika undersökningar att olika typer av förpackningar har olika miljöpåverkan. I bland annat den livscykelanalys över olika vinförpackningars miljöpåverkan som Systembolaget var med om att ta fram 2010 var resultatet att boxar, påsar och vätskekartonger generellt har en lägre miljöbelastning än glasflaskor. PET-flaska placerar sig mellan glasflaskan och de andra förpackningarna. Störst miljöpåverkan sker i tillverkningsfasen för samtliga förpackningar och undersökningen visar att vikten av förpackningen har en stor betydelse. Men även i distributionen och återvinning finns potential till förbättring.

I vår långsiktiga miljöplan är förpackningar ett prioriterat område. Vi kommer att ha fokus på fördelningen av förpackningar och efterfråga lättviktsglasflaskor samt arbeta för en ökad återvinning av förpackningar.

### Insatser för att spara energi

Användningen av informationsteknologi i butiker och på kontor har kontinuerligt ökat och drivit vår energianvändning i motsvarande riktning. I slutet av året har vi i samtliga butiker och på kontor installerat en programvara som utifrån öppettider och användarmönster sätter utrustningen i ett djupt viloläge med minimal energiförbrukning under de tider den inte används. Införandet av programvaran hade

under 2011 ännu inte hunnit leda till någon energibesparing, men innebär en potentiell besparing på närmare två tredjedelar av energibehovet för datorer och bildskärmar motsvarande 1 miljon kWh, eller 5 ton koldioxid per år.

Ombyggnationen till självbetjäningbutiker medför ett ökat behov av belysning och klimat-anläggningar. Därför ser vi över hur energianvändningen kan minskas. Den el vi själva köper är märkt Bra Miljöval och kommer från sol, vind, vatten och biobränsle. Under året fortsatte vi arbetet som påbörjades 2009 med installationen av energisnål LED-armatur på prov i en butik. LED är hundra procent återvinningsbart och mer än halverar energibehovet till belysningen i våra hyllor. Vid årsskiftet hade 41 butiker installerat LED-armatur i sina hyllor vilket leder till en årlig besparing på närmare 5 ton i koldioxidutsläpp.

### Miljöanpassade byggmaterial

Målet är att så långt det är möjligt använda byggmaterial som rekommenderas ur miljösynpunkt. I nuläget saknar ett tiotal av totalt 200 material denna rekommendation.





## Kundlöftet är vår kompass

Vår vision är ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada. Under året har vi etablerat ett kundlöfte som utgår från visionen samt våra värdeord – omtanke, kunskap och inspiration. Det skapar möjligheter och utrymme för våra medarbetare att engagera sig mer i mötet med dig som kund.



”Våra chefer är avgörande för om vi ska lyckas med Det goda kundmötet. Vi måste göra det till en hjärtefråga och bestämma oss, på riktigt. Så fort vi människor har bestämt oss så blir vi intresserade för resultatet. Vi blir kreativa och hittar lösningar. Då är vi beredda att göra det som krävs, för att till slut få det som vi vill. Ur medarbetarnas perspektiv är Det goda kundmötet det roligaste fokusområde vi någonsin har haft på Systembolaget.”

*Nermin Pandzic,  
områdeschef,  
Stockholm nordväst*

Med utgångspunkt från vårt kundlöfte har vi lagt en strategi inom medarbetarområdet som innebär att:

- Vi ska skapa förutsättningar för medarbetare och ledare att med rätt kompetens kunna ta ansvar för Systembolagets uppdrag och mötet med kunderna.
- Vi ska bygga en hållbar arbetsplats där medarbetare och ledare har förutsättningar för att både prestera bra och må bra, på såväl kort som lång sikt.

Som vägledning i vårt arbete har vi våra värdeord – omtanke, kunskap och inspiration. De utgör kompassen för alla oss medarbetare i Systembolaget i vårt dagliga arbete.

### Projekt ”Det goda kundmötet”

Vi arbetar kontinuerligt med att förbättra kundens upplevelse av Systembolaget. Därför driver vi ett utvecklingsprojekt som vi kallar för ”Det goda kundmötet”. Det går ut på att vi ska bli bättre på att fånga upp de behov och förväntningar som våra kunder har och helst överträffa dessa. Kort sagt att leva upp till vårt kundlöfte:

du ska alltid känna dig välkommen, du ska alltid kunna lära dig något hos oss och du ska alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar.

Den första etappen i projektet genomfördes under våren 2010 med förberedelser i form av planering och förankring av idéer. Därefter tränades alla våra chefer med start sommaren 2010 för att leda utvecklingen av kundmötet inom Systembolaget. Under 2011 var det medarbetarnas tur. Ett antal aktiviteter har genomförts i syfte att mobilisera energi i riktning mot en ökad kundorientering och en förbättrad kundupplevelse. Projektet kommer att slutföras 2012 då vi fortsätter att förbättra hur vi lever vårt uppdrag i vardagen.

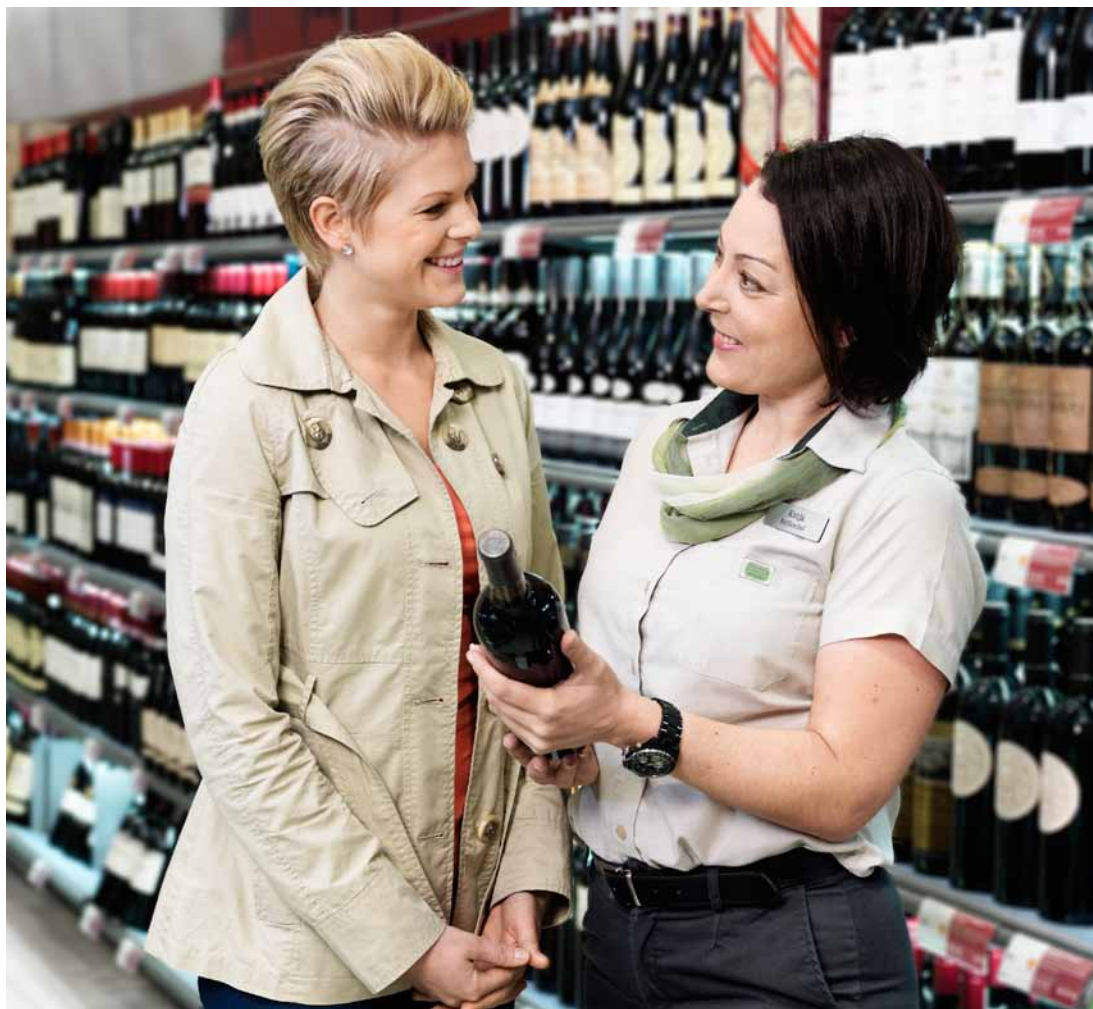
### Nöjda och motiverade medarbetare

Den långsiktigt positiva utvecklingen för Systembolagets Nöjd-Medarbetar-Index (NMI) består och ligger kvar på den uppsatta målnivån som är 75. Sedan 2002 har detta värde stärkts med sju enheter. Det är ett gott resultat jämfört med andra svenska företag och även svensk detaljhandel.

### Anställningsfördelning 2011\*

	Antal anställda	Anställningsform, %		Arbetstid, %	
		Tillsvidare	Visstid	Heltid	Deltid
Systembolaget	4 834	85	15	26	74
Försäljare	3 986	83	17	12	88
Butikschef	434	99	1	98	2
Lokalvårdare	39	90	10	0	100
HK personal	375	95	5	95	5
IQ	4	75	25	100	0
<b>Totalt koncernen</b>	<b>4 838</b>	<b>85</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>74</b>

\* Avser alla anställda per 31/12.



Viktiga drivkrafter bakom det positiva resultatet är att medarbetarna upplever en tydlighet kring mål och visioner samt de strategier som ska leda dit. Den konsekventa kommunikationen kring detta gör att organisationen känner delaktighet och att alla arbetar mot samma mål. Även insatserna som genomförts under de senaste åren kring kompetensutveckling, arbetsroller och arbetssätt fortsätter att ge ett positivt avtryck i form av ökade värden inom viktiga områden för medarbetarna – till exempel utvecklingsmöjligheter och arbetsuppgifter. En ytterligare förklaring till Systembolagets höga NMI är att medarbetarna upplever en starkt kvalitet och har en positiv syn på de årliga medarbetarsamtalen.

Det strategiska arbetet visar alltså på bra resultat och framåt handlar det om att fortsätta

på den inslagna vägen. Lokalt fokuserar vi på enskilda enheter och butiker där förbättringspotential finns kring områden som arbetstid och information.

#### **Personalomsättning**

Vid början av 2011 hade Systembolaget 4 054 tillsvidareanställda medarbetare. Under året slutade 680 (588) medarbetare. Det ger en personalomsättning på 17 (15) procent. Den största omsättningen sker bland försäljare under 30 år.

Alla anställda i Systembolaget omfattas av kollektivavtal.



## Investering i kompetens

Systembolaget verkar i en föränderlig värld. Ett långsiktigt arbete med kompetensutveckling är en förutsättning för att vi ska kunna leva upp till vårt kundlöfte. Idag och i framtiden. Varje medarbetare erbjuds stöd och ett stort utbud av läraktiviteter.



”Vi arbetar intensivt med att förbättra vårt bemötande av kunderna och för att leva vårt uppdrag i vardagen. Det kan handla om ett vänligt ord i kassan eller att tala om att det går att lämna tillbaka varor mot uppvisande av kvitto. Med ett positivt engagemang och omtanke kan vi förmedla till våra kunder att vi säljer med stort ansvar.”

*Emma Gertsson,  
försäljare i Älmhult*

Systembolaget har en strukturerad metod för att arbeta med kompetensutveckling. Målet är att alla medarbetare ska omfattas av ett gemensamt arbetssätt från det att de rekryteras till dess att de lämnar företaget.

### KORUS är vår verktygslåda

Verktygslådan för att stödja våra medarbetare i deras kompetensutveckling kallar vi för KORUS (Kompetens Och Roll Utvecklings System). Systemet innefattar flera verktyg, bland annat rollprofiler för alla arbetsuppgifter, intervjufrågor kopplade till rollen vid anställningsintervjuer, ett kompetensbibliotek med beskrivningar av de olika kompetenser som en medarbetare ska behärska, samt utbildningsaktiviteter kopplade till utveckling av de olika kompetenserna. Den enskilde medarbetaren ansvarar själv för sitt lärande. Chefernas roll är att leda och coacha så att medarbetarna uppnår sin möjliga kompetens i relation till sin roll.

### Fokus på medarbetarsamtal

Vid de årliga medarbetarsamtalen följs individuella mål och de kompetenser som tillhör rollen upp och värderas. Ambitionen för framtiden diskuteras och en ny utvecklingsplan görs upp för kommande tvåårsperiod. Kompetensportalen är vårt IT-stöd i detta arbete. I Kompetensportalen samlas dokumentation av medarbetarsamtal, inventering av kompetensbehov och individuella utvecklingsplaner. Kompetensportalen används också för bokning av utbildning. Under 2011 hade 81 (74) procent medarbetarsamtal med sin chef.

### Introduktion av nya medarbetare

Nya medarbetare introduceras utifrån en syste-

matik som bygger på uppdrag och rollprofil. Introduktionsprogrammet för de två dominerade rollerna, försäljare och butikschef, löper över 12 månader. Under denna tid genomgår medarbetaren ett omfattande och grundläggande utbildningsprogram. Utifrån rollens krav beslutar chef och medarbetare efterhand gemensamt vilka specifika utbildningar som krävs för att medarbetaren ska ha bästa möjliga förutsättningar att klara sina arbetsuppgifter. Efter ett år ska varje medarbetare kunna uppfylla kraven för sin rollprofil.

### Ledarförsörjning

Utifrån våra satsningar att bli bäst i Sverige på att möta våra kunder behöver vi chefer med nyfikenhet och lust. Ledarskapet inom Systembolaget ska präglas av passion och personligt ansvar som omfattar alla dimensioner: kunder, medarbetare, kollegor, verksamhet, miljö och resultat. För att nå detta startade vi ett ledarutvecklingsprogram kallat ”Det goda ledarskapet”. Under året genomfördes den första etappen av programmet med start i företagsledningen samt för områdeschefer och enhetschefer. Programmet bygger på ”action learning” och deltagarna har parallellt med kunskapspåfyllnad arbetat på företagsledningens uppdrag med ett antal strategiska förbättringsområden och föreslagit hur vi som företag ska ta oss an dessa. Kompetensutvecklingen fokuserade på ledarskap, omvärldskunskap och personligt ledarskap. Som grund för utveckling och fastställande av utgångsläget hos våra femtio högsta chefer gjordes en kompetenskartläggning av chefer på enhets- och områdesnivå. Nästa steg är att genomföra ett utvecklingsprogram för våra butiks- och gruppchefer. Under året ska-





pade företagsledningen en successionsplanering på enhets- och områdeschefsnivå.

### Utveckling av medarbetarna

Under året har alla medarbetare genomgått ett utvecklingsprogram som handlar om det goda kundmötet. Programmet utgår från Systembolagets uppsatta mål för service och kundbemötande och hur dessa ska uppnås. Varje medarbetare har i samband med detta genomfört en

självskattningsanalys. Via ett 50-tal frågor har medarbetaren fått en bild av vad han eller hon behövde jobba med för att kunna medverka till att vi når vårt mål med det goda kundmötet. Självskattningen utgör grund för en utvecklingsplan och chefens stöd i dialog med individerna. Medarbetarnas utvecklingsprogram bygger på lärande genom olika verktyg, allt från interaktiv utbildning till självstudier och dialogmöten tillsammans med kollegor inom enheten.





## Satsning på arbetsmiljö och hälsa

Under året har vi arbetat målinriktat med att minska den korta sjukfrånvaron vilket innebär ett mer proaktivt angreppssätt. Fokus har legat på att främja hälsa och minska riskerna för ohälsa. Det ligger i linje med vårt uppdrag och är en förutsättning för goda prestationsmiljöer för våra medarbetare.

Efter flera års målinriktat arbete med att minska den långa sjukfrånvaron låg fokus under året på att reducera den korta sjukfrånvaron från 2,6 till 2,3 procent. Under 2011 uppgick den till 2,4, (2,6 och 2,1 procent bland kvinnor respektive män). Minskningen i sjukfrånvaron återfinns bland kvinnorna medan den korta sjukfrånvaron bland män har varit konstant.

### Fortsatt arbete inom viktiga områden

De 22 ergonomihandledare som utbildades 2010 påbörjade under 2011 sitt uppdrag. Alla arbetsplatser har haft ergonomigenomgångar med målet att fler medarbetare ska arbeta mer ergonomiskt och bli bättre på att använda de arbets hjälpmedel som finns.

Den pilotgrupp för tobaksavvänjning som genomfördes augusti 2010 – januari 2011 resul-

terade i att nio av tio deltagarna var tobaksfria vid programavslutningen. En uppföljning är planerad att genomföras tolv månader efter programavslutet. Det positiva utfallet från piloten ledde till ett beslut om att fler medarbetare ska erbjudas möjligheten till avvänjning. Under året har en ny grupp kommit igång och den kommer att följas av ytterligare grupper under 2012.

Webbportallösningen för köp av friskvårdstjänster har under 2011 utnyttjats av 50,4 procent av våra medarbetare. Målet är att fler ska dra fördel av möjligheten till friskvård. Under hösten 2011 beslutades att alla medarbetare från januari 2012 ska ha samma nivå på friskvårdsbidrag, oavsett storlek på anställningskontrakt.

Under året har en ny rehabiliteringsprocess implementerats med ambitionen att Systembolaget ska agera tidigt i alla rehabiliteringsfall.





Den nya processen innehåller verktyg till cheferna för rehabiliteringsarbetet, bland annat mallar för dokumentation och handlingsplaner samt checklistor för samtal som ska genomföras. Processen utgör ett direkt stöd för cheferna i arbetet med att minska sjukfrånvaron.

### Ny upphandling av företagshälsovården

I syfte att stödja cheferna i arbetsmiljö- och hälsoarbetet har en ny upphandling av företagshälsovård genomförts. Det nya avtalet trädde i kraft den 1 mars 2012 och tanken är att det ska tydliggöra företagshälsovårdens roll som samarbetspartner på såväl lokal som strategisk nivå.

### Säkerhetscertifiering initierad

I incidentstatistiken ser vi att en hög andel av alla tillbud som anmäls är av karaktären hot och våld. Vid 2011 års arbetsmiljödagar för chefer och skyddsombud initierades därför ett arbete med att säkerhetscertifiera alla butiker. Certifieringen genomförs utifrån ett 13-punktsprogram som Handelns arbetsmiljökommitté arbetat fram. Målet är att alla butiker ska vara certifierade av polisen senast december 2012. Under året har ytterligare 10 butiker fått slutet kontanthanteringssystem installerat. I samband med installationen får butikernas medarbetare en extra säkerhetsutbildning i syfte att ytterligare minska riskerna för hot och våld.

### Ny plan för likabehandling

Under hösten har ett arbete med att ta fram en ny likabehandlingsplan initierats vilken kommer att träda i kraft under första kvartalet 2012. Den nya planen ska även stärka arbetet med det goda kundmötet utifrån ett likabehandlingsperspektiv. Systembolaget verkar för lika rätt för alla vad gäller arbete, utvecklingsmöjligheter samt anställnings- och andra arbetsvillkor, beaktat samtliga diskrimineringsgrunder. Principerna för lönesättning kommuniceras öppet. Lönesättningsprinciperna ska inte vara diskriminerande. Föräldralediga bedöms och lönesätts som

om de vore i tjänst. Under året har en uppföljning gjorts av handlingsplanen för jämställda löner. Uppföljningen resulterade i ett nytt arbetsvärderingssystem som ska implementeras under 2012 för att säkerställa bedömningen av likvärdigt arbete. Därutöver har en lönegrupp tillsatts för att stärka samverkansarbetet med den fackliga parten.

### Införande av årsarbetstid

Under året påbörjades utrullningen av årsarbetstid i våra butiker. Införandet av årsarbetstid är en av de största förändringarna som har genomförts för våra försäljare sedan införandet av individuell lönesättning. Många av våra medarbetare är deltidsansanställda och eftersom beläggningen varierar mycket under året så har det tidigare varit ett problem att anställa på "rätt" nivå. Under hösten 2010 genomfördes ett försök i sexton butiker. Försöket föll mycket väl ut och i april startade utrullningen i hela butiksledet. Målet är att årsarbetstid ska vara införd i alla butiker i mars 2012.

Syftet med årsarbetstid är att medarbetarnas kontrakt anpassas efter den genomsnittliga beläggningen under året. Svängningarna i beläggning balanseras med hjälp av ett årsarbetstidssaldo för den enskilde medarbetaren. Samma lön utbetalas varje månad oavsett om man arbetat mer eller mindre än sin kontrakterade tid. Medarbetarna får en större möjlighet att påverka när arbetstiden ska förläggas.

### Nyckeltal anställda

	2011	2010
Antal anställda*	4 834	4 825
Försäljare, andel kvinnor, %	69	69
män, %	31	31
Butikshefer, andel kvinnor, %	54	53
män, %	46	47
Personalomsättning, %	17	15
Sjukfrånvaro, kort %	2,4	2,6
lång %	2,2	2,4

\* Avser anställda i Systembolaget per 31 december.



## Hög etik som ledstjärna

Det uppdrag vi har kombinerat med vår ensamrätt att sälja starköl, vin och sprit ställer stora krav på vårt agerande i vardagen och vår etik. Lika självklart som det är att vårt ansvar innefattar alla i vårt land, lika självklart är det att alla leverantörer ska behandlas lika.

Under 2011 tog CSR-rådet fram en policy som tydliggör vårt affärsetiska ansvar. Den beskriver för oss de viktigaste områdena för ett ansvarsfullt agerande och tydliggör vad vi står för och hur vi vill uppfattas av våra intressenter, både som företag och som individer. Policyn speglar CSR-organisationen BSCI:s uppförandekod och innebär att vi själva självklart ska leva upp till de krav som vi ställer på våra leverantörer.

Etiska frågeställningar är en del av de årliga samtalen mellan chefer och medarbetare. Dessutom är etik och värderingar viktiga och självklara områden som berörs vid internutbildning och rekrytering. Under 2011 träffades alla chefer, från butikschefer till företagsledning, i sina respektive chefsgrupper för samtal som berör etiska frågeställningar och ledarskap. Alla chefsgrupper ska hålla sådana etikdialoger två gånger per år. Under 2011 genomfördes totalt 52 (71) etikdialoger.

### Etisk rådgivare

Sedan ett antal år finns en etisk rådgivare inom Systembolaget. Rollen innehas av en erfaren butikschef som har stort förtroende. Uppdraget är att ge medarbetare råd i etiska frågor och att ta emot information om eventuella avsteg från företagets riktlinjer. Under 2011 inkom 8 (7) frågor till den etiske rådgivaren.

### Signaler om missbruk av alkohol

Butikspersonal ställs ibland inför etiska dilemman. Hur agera mot kunder som har uppenbara alkoholproblem? Eller hur bemöta anhängiga till missbrukare som ber om hjälp? Vår nollvision att ingen ska ta skada av alkohol innebär ett långtgående ansvar. Samtidigt är

handlingsutrymmet begränsat av de formella ramar som styr vårt arbete. Frågor av den här typen kanaliseras därför ibland till den etiske rådgivaren.

En grundförutsättning för ett trovärdigt kundmöte är att vi själva är goda förebilder. Vi måste arbeta både förebyggande och stödjande när det gäller alkoholproblem bland våra egna medarbetare. Det innebär ett stort ansvar för våra chefer att reagera och agera vid tidiga signaler om att allt eventuellt inte står rätt till.

Som ett led i det arbetet fick områdeschefer och chefer på huvudkontoret under 2010 genomgå en repetition och fördjupning av den stora utbildningssatsning som gjordes för alla chefer och skyddsombud 2008. Under 2011 genomfördes en endagsutbildning i ämnet tidiga signaler och samtalsmetodik med koppling till vår alkoholpolicy. Butikscheferna har dessutom tränats ytterligare vid repetitions- och fördjupningstillfällen.

### Tydliga regler mot korruption

Kontakter med leverantörer av alkoholdrycker sker främst via Systembolagets personal inom verksamhetsområdet Varuförsörjning. Butikspersonalen får endast ta emot studiebesök från leverantörer i butik eller göra besök hos producenter i utbildningssyfte om det sker under kontrollerade former. Kontakt från leverantörernas sida med butikspersonal i försök att påverka dem att på olika sätt favorisera enskilda varor är inte tillåten.

Alla nyanställda vid Systembolaget får information om reglerna för externa kontakter och ska också underteckna ett intyg som visar att man tagit del av reglerna. Chefer får årligen skriftligen bekräfta att de har tagit del av reg-



lerna för externa kontakter i samband med sitt medarbetarsamtal. Alla medarbetare får systematiskt frågor kring reglerna för externa kontakter i samband med dessa samtal. I korthet innebär reglerna att ingen dryckesleverantör ska ges fördelar framför en annan. Reglerna omfattar också föreskrifter för mottagande av förmåner.

Försäljningsorganisationen, som till största delen utgörs av våra 418 butiker runt om i landet, har en etablerad rutin för att underhålla medarbetares och chefers kunskaper kring etiska frågeställningar. Varje chef ansvarar för att vid två tillfällen årligen genomföra dialog kring etikfrågor samt regelverket kring externa kontakter. Frågorna har bland annat handlat om att sätta gränser vid otillbörlig påtryckning från leverantör. Alla chefer arbetar utifrån ett gemensamt material.





## Ansvar genom hela kedjan

De drycker som Systembolaget säljer ska självklart uppfylla kundernas krav på kvalitet, utbud och prisvärdhet. Lika viktigt är att de produceras under ansvarsfulla förhållanden för såväl människor som miljö.

Sedan 2008 bedriver vi en pågående dialog med våra dryckesleverantörer för att öka deras engagemang och ansvar samt för att hitta former för en hållbar dryckesleverantörskedja. I denna fråga har vi ett nära samarbete med monopolen för alkoholdrycker i Norge, Finland, Island och Färöarna. Tillsammans arbetar vi utifrån en femårig plan som löper 2009–2013.

### Medlemskap i BSCI

Som en del av denna process ansökte Systembolaget i mars 2011 om medlemskap i den internationella CSR-organisationen Business Social Compliance Initiative (BSCI) och godkändes kort därefter. Syftet med att delta i BSCI:s arbete är att få möjlighet att använda redan utvecklade verktyg och databaser för att effektivt följa upp vårt CSR-arbete.

### Arbete enligt plan

I januari 2011 beslutade de fem nordiska alkoholmonopolen om en gemensam uppförandekod. Den har under året implementerats i samtliga

våra inköpsavtal, nya såväl som befintliga, och började gälla 1 januari 2012. Koden är framtagen av BSCI och grundar sig på ILO:s konventioner, FN:s Allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, FN:s konventioner om barnens rättigheter och avskaffandet av all slags diskriminering mot kvinnor, FN:s Global Compact, OECD:s riktlinjer för multinationella företag och andra relevanta internationellt erkända avtal.

### Tät dialog

Under året har Systembolaget haft regelbundna möten med en referensgrupp bestående av representanter från bland annat branschorganisationerna Sprit- och Vinleverantörsföreningen (SVL) och Sveriges Bryggerier samt även fristående leverantörer. Syftet var att föra en dialog om hur implementering och uppföljning av uppförandekoden ska ske i leverantörskedjan. I samband med att uppförandekoden antogs deltog cirka 90 leverantörer i en workshop om förändringarna i inköpsavtalet. I slutet av 2011 genomfördes ytterligare workshops med syfte att tydligt informera





om vad som gäller i och med att uppförandekoden införts i inköpsavtalet.

### Uppföljning av uppförandekoden

För att följa upp att leverantörerna lever upp till uppförandekoden sker bland annat revisioner på utvalda produktionsanläggningar som väljs utifrån ett riskperspektiv. Revisionerna genomförs av tredje part. Om en revision visar på avvikelser mot uppförandekoden, tas en åtgärdsplan fram som också följs upp.

I december genomfördes en revision i Chile med syfte att lära metodiken och användningen av de verktyg som vi fått tillgång till genom medlemskapet i BSCI. Revisionen genomfördes av tredje part tillsammans med representanter från Systembolaget som deltog för att få ökad kunskap och förståelse. Den huvudsakliga avvikelserna som producenten erhöll vid revisionen var att de anställda under skördesäsongen översteg tillåten maximal arbetstid.

### Ytterligare dialogresa

En gemensam nordisk CSR-studieresa genomfördes för tredje året i rad, denna gång till Argentina och Chile. Syftet var dels att lära mer om situationen i dessa länder som representerar stora försäljningsvolymerna på den nordiska marknaden, dels att informera om det nordiska samarbetet kring CSR-frågor och om vår gemensamma uppförandekod. Möten arrangerades med ett flertal intresseorganisationer såsom certifieringsorgan, fackföreningar, branschorganisationer, forskningsinstitut, ambassader och vinproducenter. Gensvaret var generellt positivt och initiativet välkomnades. En gemensam utmaning för de två länderna är att förbättra arbetsvillkoren för säsongsanställda.

I återkopplingen från intressenter i de besökta länderna framgår att de nordiska alkoholmonopolens fältresor fyller ett viktigt incitament för dryckesindustrin att agera på ett socialt, miljömässigt och etiskt hållbart sätt.

### Hållbara inköp utöver dryck

Systembolagets inköp omfattar även allt från presentförpackningar till arbetshjälpmedel, byggentreprenader och tjänster. Ur ett CSR-perspektiv är de mest riskfyllda inköpsområdena: ombyggnationer, underhåll, inredning och arbetsmiljöhjälpmedel, arbetskläder, förnödenhetsartiklar och elektronik, transporter, energi och resor.

Under 2011 har vi påbörjat arbetet med att föra CSR-dialog och bifoga CSR-krav vid våra upphandlingar. Inom inköpsområdet för indirekt material har detta skett bland annat vid upphandlingar av nya arbetskläder i butik. Från 2012 bifogas vår uppförandekod till samtliga relevanta avtal.

### Ökad tydlighet om hållbarhetsmärknings

Två nya hållbarhetsmärknings "Etisk" och "Miljö" har tagits fram för att göra det lättare för kunderna att göra medvetna val. Sedan tidigare finns "Eko" som tilläggsbudskap till produktinformationen för ekologiska produkter och produkter av ekologiskt odlade råvaror. För att uppfylla kraven för etisk märkning ska arbetsvillkoren vara rättvisa för de människor som är involverade i samtliga led i produktens tillverkningskedja. Grundförutsättningarna för miljömärkningen är på motsvarande sätt att man arbetar aktivt och fokuserat med de miljöproblem som idag kopplas till dryckesindustrin. Det omfattar bland annat klimatpåverkan, biologisk mångfald och vattenanvändning. För alla tre märkningarna gäller att leverantörerna får ansöka om att få använda dem för sina produkter. För att bli godkänd krävs bland annat att det finns ett regelverk som är tillgängligt för alla, att produkten är certifierad av tredje part och att certifieringen är tidsbegränsad.

Dessutom införs en märkning som tar sikte på att synliggöra olika förpackningstyper mer. Den första förpackningen att märkas ut på hyllkant är PET-flaska.



"Samarbetet mellan SVL och Systembolaget har utvecklats på ett positivt sätt de senaste åren. Det är tydligt att Systembolaget vill föra en dialog med leverantörerna. Givetvis måste båda parter ha respekt för varandras roller och ansvar, men vår samverkan underlättas av ett tydligare fokus på ett gemensamt mål – en nöjd kund. Ibland ser vi förstås olika på saker och ting, men jag tror vi lärt oss att ha tålamod och att envist fortsätta samtalet."

*Erika Nylander,  
vd Sprit- och Vin-  
leverantörsföreningen,  
SVL*



## Lansering enligt årsplan

Varje år utformas en sortimentsstrategi som utgör grunden för Systembolagets lanseringsplan. I den planen förannonseras det kommande årets lanseringar i såväl det fasta som det tillfälliga sortimentet. Det skapar transparens för leverantörerna.

I den sortimentsstrategi som utformas varje år sätts de övergripande målen. Dessa mål bryts ned till lanseringar som görs tillgängliga för alla våra leverantörer genom lanseringsplanen. Lanseringarna specificeras ytterligare i en offertförfrågan som även den går ut till alla leverantörer. Urvalet görs sedan genom en sensorisk blindprovning. För att skapa transparens i inköpsprocessen arbetar vi efter en årsplan. Årsplanen tydliggör och visar när vi vill ha synpunkter från våra leverantörer på strategisk nivå, när vi vill ha synpunkter på lanseringsplanens inriktning och när fokus ligger på offertförfrågningarnas utformning.

### Fler vägar in

Det finns, förutom inköp efter offertförfrågan, ytterligare två vägar in i det fasta sortimentet. En av dem är inköp efter beslut av en oberoende konsumentpanel. 20 procent av lanseringarna i det fasta sortimentet köps in efter beslut av denna panel. En annan väg in är kvalificering via beställningssortimentet. Produkter med hög kundefterfrågan och försäljning i beställningssortimentet kan kvalificera för försäljning i det fasta sortimentet.

### Från beställningssortiment till fast sortiment

Det är den normala kundefterfrågan som styr om en produkt ska förflyttas från beställningssortimentet till Systembolagets fasta sortiment. Denna utvärdering för förflyttning till det fasta

sortimentet baseras på den försäljning produkten haft under en bestämd utvärderingsperiod.

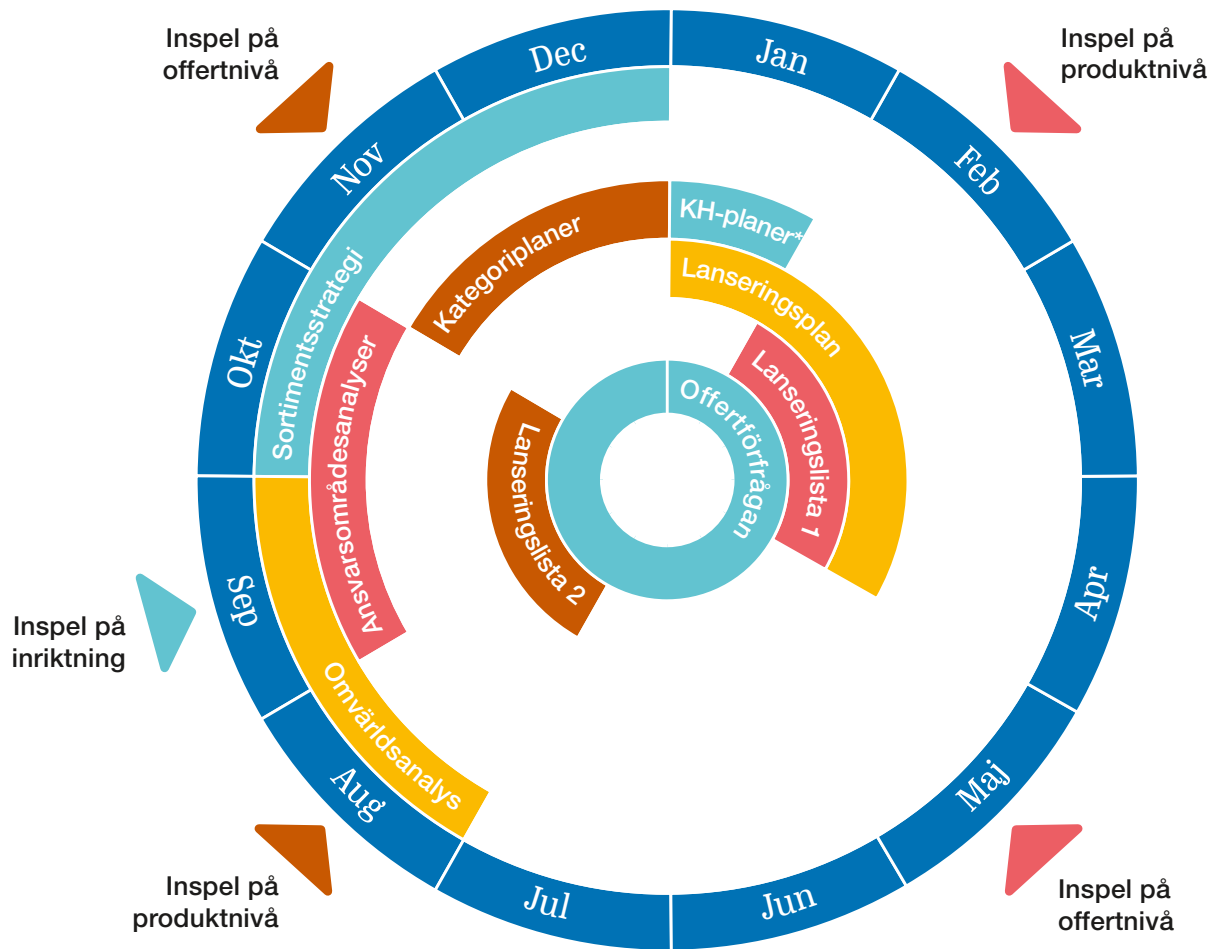
Därutöver måste även vissa andra krav uppfyllas, bland annat att produkten inte har ändrat pris de senaste tre månaderna och att försäljningen har varit spridd över minst fyra län. Dessutom räknas stora, enstaka köp bort eftersom de inte anses vara en normal kundefterfrågan. Vi arbetar aktivt med uppföljning och analyser av stora köp för att säkerställa att möjligheten till försäljning i det fasta sortimentet sker utifrån en verklig kundefterfrågan och inte är ett resultat av så kallade stödköp.

### Icke-diskriminerande verksamhet

Enligt EU-rättsliga regler måste vi agera icke-diskriminerande mot våra leverantörer. Detta övervakas kontinuerligt av Konkurrensverket sedan 1995. Verket har sedan 1995 aldrig funnit att Systembolagets verksamhet är diskriminerande.

Dryckesleverantörer kan överklaga våra beslut om avvisad offert eller avlistning av en produkt från sortimentet. Detta sker till Alkoholsortimentsnämnden. Under året överklagades 3 (6) beslut, nämnden biföll inget av överklagandena.





\*KH-planer = Kategorihandlingsplaner

Från 2012 kommer lanseringslistan att utkomma två gånger per år, fortfarande med 12-månadersperspektiv. Förändringen görs för att Systembolaget ska kunna köpa drycker när utbudet är som störst och sälja när kundefterfrågan är som störst. Lanseringslistorna är ett resultat av bland annat omvärlds- och ansvarsområdesanalyser.



## Kvaliteten avgörande

Den svenska alkoholmarknaden är öppen för alla leverantörer och producenter. Det är inte deras storlek eller ekonomiska styrka som avgör. Måttstocken är kvaliteten på produkterna.



”Det här är mycket angelägna frågor som kräver att vi arbetar tillsammans över gränser. Carlsberg Sverige ser mycket positivt på att Systembolaget nu har tydliggjort vikten av samhällsansvar i hela dryckeskedjan. Det är helt i linje med vårt eget arbete. Det är dock en utmaning för Systembolaget att driva detta på bred front då förbättringsområdena är mycket olika beroende på kategori och även inom respektive kategori och ursprung.”

*Anna-Karin Fondberg,  
Försäljningschef  
Systembolaget,  
Carlsberg Sverige*

Systembolaget har en genomarbetad modell för hur produkter ska lanseras. Den grundas på omfattande analyser och kundundersökningar och syftar till att sortimentet ska ligga i världsklass.

### Stort antal offerter

Offertförfrågningar till Systembolagets fasta och tillfälliga sortiment publiceras i Leverantörsportalen. Samtliga 822 registrerade leverantörer har tillgång till denna och bjuds in att svara med offerter. Av leverantörerna var 474 aktiva under 2011. I offertförfrågan specificeras de lanseringar som listats i lanseringsplanen avseende bland annat typ av produkt, ursprung, prisklass och smakprofil. Bland korrekta offerter görs ett urval av produkter och prover begärs in. Under 2011 fick vi in 17 759 offerter och provade 9 567 produkter.

### Blindprovning avgör

Inför varje offertförfrågan provas varuproverna av en utvald panel. Provingen sker blint, utan information om märke, leverantör eller producent. Panelen bedömer produkternas sensoriska kvalitet i förhållande till smakbeskrivning och andra specifikationer i offertförfrågan. Den produkt som får högst betyg köps in.

I syfte att öka transparens och förutsägbarhet anges redan vid offertförfrågningarna hur provrumspersonalen kommer att gruppera proverna inför offertprovingen. Det är även sedan 2009 möjligt att följa alla våra offertprovingar på TV-skärm utanför provrummet.

Efter inköpsbeslut testas produkten av en kompletterande provningsgrupp som är specialiserad på att beskriva produkterna. De smakbeskrivningar som finns på butikernas hyll-

kantsetiketter och på webbplatsen är baserade på denna panels bedömningar.

### Uppföljning av kvaliteten

De produkter som vunnit offertprovingen följs systematiskt upp så att stil och kvalitet är konsistent på såväl kort som lång sikt. Kontrollen sker både sensoriskt och kemiskt under flera steg i processen, såväl före som efter lansering. Under året har vi börjat implementera ett noggrannare system för uppföljning av våra största lanseringar. Den tar sitt avstamp i en riskbedömning utifrån offertförfrågans utformning. Inför varje lansering kontrolleras framförallt levererade produkters sensoriska kvaliteter. Dessa backas upp av våra kemiska kontroller som sker i Systembolagets laboratorium. Här stäms också av att produkterna uppfyller gällande lagstiftning och att innehållet stämmer överens med vad som anges på etiketten. Laboratoriet ackrediterades under året för ”inomdagsvariation”. Detta innebär att det är lättare att jämföra resultat från olika prover gjorda direkt efter varandra.

### Leverantörs- och producentsamverkan

En bra samverkan med dryckesleverantörerna är en förutsättning för att vi ska kunna tillhandahålla och utveckla ett sortiment som möter kundernas förväntningar. Möten med leverantörer är därför en viktig del av det dagliga arbetet för Systembolagets inköpare och kategorichefer. Dessa möten sker både på vårt huvudkontor och hos leverantörerna, samt även på mässor och genom besök hos producenter världen över. Under året genomförde inköparna och kategoricheferna över 60 resor.



Varje vår och höst bjuds leverantörerna in till informations- och dialogmöten. Dessa är uppdelade på fem tillfällen. Under året har ytterligare ett antal dialoger och kunskapsutbyten skett med såväl branschföreningar som oberoende leverantörer. Diskussionerna har främst gällt CSR och kvalitetsprocessen, men även logistik och avtalsfrågor har avhandlats. Dialogerna har varit konstruktiva och viktiga för utvecklingen av nya rutiner. För nya leverantörer har fyra introduktionsträffar hållits.

#### Långsiktiga frågor

Under våren bjöds alla leverantörer även in till workshops där frågor av mer strategisk och långsiktig karaktär diskuterades. De handlade om en ny sortimentsmodell, CSR, distribution och leverantörssamverkan. Vid dessa tillfällen fick vi värdefull input direkt från leverantörerna inför kommande utvecklingsarbeten.





## Logistik baserad på samdistribution

Våra köp från leverantörerna inkluderar att varorna levereras till butikerna. Varje leverantör måste därför ha en rikstäckande distributionslösning. Under året levererade 12 större distributörer cirka 99 procent av antalet order.

Samtliga våra butiker får varje dag automatiskt ett orderförslag från det centrala varuförsörjningssystemet bestående av lagerstyrda artiklar som bör beställas. Förslaget baseras på historisk och förväntad artikel- och butiksunik försäljningsstatistik, aktuell lagersituation och distributionsschema per butik och distributör. Butiken har möjlighet att redigera orderförslaget. Central uppföljning sker kontinuerligt för att säkerställa en hög servicegrad och välfyllda hyllor gentemot kunderna.

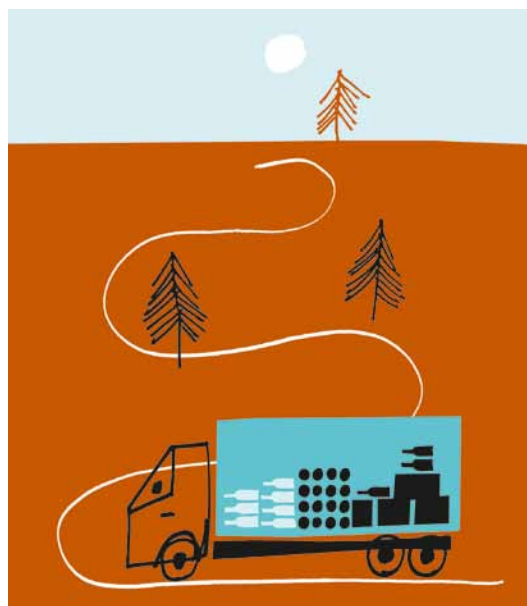
### Samdistribution ger miljöfördelar

Systembolaget har ingen egen distribution utan varuförsörjning sker via fristående transportföretag. Trenden att de större distributörerna alltmer använder sig av gemensamma transporter består. Detta innebär färre men betydligt större leveranser, vilket ger förutsättningar för mer rationell varuhantering i butikerna. Färre leveranser är även bra ur miljösynpunkt. Merparten av leveranserna till våra butiker sker numera via två större samdistributörer. Sedan 2006 har samdistributionen gett ett minskat utsläpp av koldioxid med över 3 900 ton.

### Fokus på minskad miljöpåverkan

Inom ramen för CSR-arbetet ska vi under 2010–2013 ta ett helhetsgrepp om miljöpåverkan i leverantörskedjan. Under året blev vår miljöutredning klar. Vi har utifrån denna utredning beslutat om en långsiktig miljöplan där klimatpåverkan är ett fokusområde och där transporter utgör en viktig del av detta område. Valet av transportmedel för våra produkter från odling och tillverkning fram till våra butiker har stor betydelse för den klimatpåverkan transporten ger upphov till.

Den distribution som sker i Systembolagets egen regi från varudepåerna i Örebro och Sundsvall till butik och mellan butiker, gav under året ett utsläpp på 1 433 ton koldioxid. Under 2010 var motsvarande utsläpp 1 112 ton koldioxid, vilket innebär en ökning med 29 procent under





2011. Ökningen berodde främst på ett ökat antal flaskor som levererats, både internt och till ombud.

### Lagerhanteringssystem på varudepåerna

För att öka kvaliteten på leveranserna av kundorder till butik och till våra ombud har varudepåerna implementerat ett nytt lagerhanteringssystem. Genom det nya systemet har vi gått från att plocka efter papperslistor till ett helautomatiskt röststyrt plocksystem. Systemet har både ökat plockkvaliteten från depåerna och depåernas kapacitet vilket möjliggör hantering av ökade volymer hos våra varudepåer i framtiden.

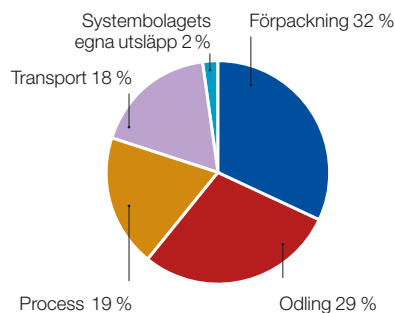
### Förenklad varuhantering

Leveransavisering är ett elektroniskt meddelande som ersätter pappersföljesedel. Avise-

ringen förenklar samarbetet med våra leverantörer genom att minska antalet manuellt registrerade uppgifter. Leveransavisering är även en nödvändig plattform för framtida lösningar som till exempel mottagningskontroll via handdator. Under året ökade antalet distributörer som använder sig av leveransavisering till tio av tolv.

### Systembolagets totala klimatpåverkan

360 000 ton CO<sub>2</sub>



Totala utsläpp av klimatpåverkande gaser omräknat till koldioxidekvivalenter. Detta inkluderar förutom Systembolagets egen verksamhet i Sverige också påverkan från odling, tillverkning (process) och transport av våra produkter samt den påverkan som kommer från alla förpackningar.

### Utsläpp av växthusgaser

CO <sub>2</sub> , ton	2011	2010
Indirekta utsläpp av växthusgaser (personaltransporter)	918	915
Indirekta utsläpp av växthusgaser (Systembolaget, depå-butik, depå-ombud, butik-butik) *	1 433	1 112
<b>Summa indirekta utsläpp</b>	<b>2 351</b>	<b>2 027</b>

\* Ökningen under 2011 beror främst på ökat antal transporterade flaskor, internt och till ombud.

## Vårt uppdrag: ansvar och service

Systembolaget finns till av en enda anledning: de alkoholrelaterade problemen blir mindre om alkohol säljs utan strävan efter merförsäljning. Systembolagets uppdrag är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar.

Vårt uppdrag styrs av alkohollagen, Systembolagets avtal med staten och statens ägardirektiv. Av dessa dokument framgår ett antal centrala principer. Kunderna ska få god service. Produkturvalet ska ske på ett objektivt och neutralt sätt. Verksamheten ska bedrivas rationellt och inte vara vinstmaximerande. Dessa krav och förväntningar från ägaren är strikt vägledande för hur Systembolaget styrs och för hur verksamheten följs upp.

### Kundservice med ansvar

Systembolaget ska enligt avtalet med staten ge kunderna god service. Därför strävar vi efter att uppfattas som en ledande detaljhandelskedja vad gäller sortiment, kunnande, service och ansvar. Vi mäter regelbundet kundernas uppfattning om oss och vår service i form av Nöjd-Kund-Index (NKI). Under 2011 genomfördes fyra mätningar. Index uppgick i genomsnitt till

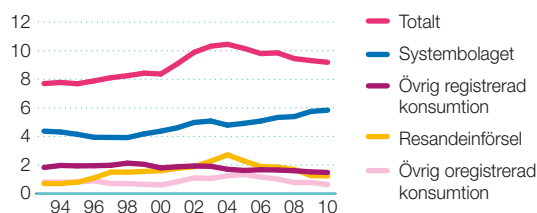
79, vilket var målet och en ökning med en enhet jämfört med 2010.

### Rätt sortiment och samhällsansvar

Systembolagets sortiment och samhällsansvar är de viktigaste parametrarna för kunderna vad gäller deras totala omdöme om Systembolaget. Från ägaren finns ett krav att produkturvalet ska ske utan att inhemska produkter favoriseras. Urvalet får bara grundas på produktens kvalitet, särskilda risker för skadeverkningar, kundernas efterfrågan och andra affärsmässiga hänsyn. Systembolaget fokuserar på att inköpsprocessen ska vara så säker och transparent som möjligt. Ur kundens perspektiv leder detta till att endast de bästa produkterna i varje kategori och prisklass erbjuds. Ur leverantörernas perspektiv leder processen till förutsägbarhet och likabehandling.

### Alkoholkonsumtion 1994–2010

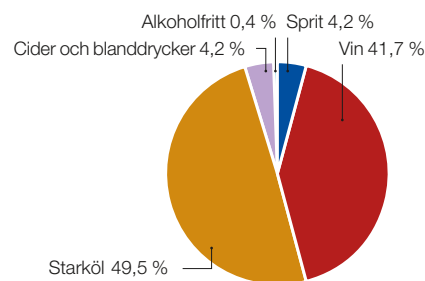
(liter 100 procent alkohol per invånare 15 år och över)



Källa: SoRAD

Den totala alkoholkonsumtionen i Sverige har under de senaste åren minskat något. SoRAD har ännu inte publicerat konsumtionsiffror för 2011 med det mesta pekar på att denna utveckling kvarstår.

### Försäljning i volym per varugrupp 2011



Försäljningen av vin, öl och alkoholfritt ökade medan övriga varugrupper minskade något.



### Fortsatt starkt stöd för Systembolaget

Vi följer löpande upp allmänhetens inställning till Systembolaget. Opinionsindex (OPI), som mäts av SIFO varje månad, är ett av våra strategiska nyckeltal. Allmänheten får ta ställning till om man vill behålla Systembolaget och dess ensamrätt eller önskar att försäljning av starköl, vin och sprit ska ske i andra butiker. Dessa mätningar har genomförts kontinuerligt sedan 2001. Under denna period har stödet ökat från 49 till 68 procent, vilket var det genomsnittliga värdet under 2011. Stödet för Systembolaget och för vår ensamrätt är idag stort hos allmänheten.

### Ytterligare kommunikation krävs

Samtidigt som många uppskattar Systembolaget är det relativt få som känner till att vi finns till för att bidra till minskade alkoholskador. När vi kommunicerar om förbättringar av vår service, behöver vi ytterligare tydliggöra att all serviceutveckling sker med utgångspunkt från vår uppgift. Service, förmedling av kunskap och en ansvarsfull försäljning är lika viktiga beståndsdelar i all utveckling av erbjudandet.





## Viktiga framtidsfrågor

Internet förändrar vårt sätt att söka information och handla. I takt med att allt fler har tillgång till denna kanal också genom sin mobiltelefon, ökar förväntan om att kunna få omedelbar information och att kunna beställa varor när som helst. Systembolaget måste vara lyhört för denna utveckling samtidigt som ansvar alltid ska känneteckna oss oavsett kanal.



”Som socialpolitiker i kommun och nationellt har jag sett tillräckligt för att ha respekt för alkoholen. Vi måste bättre förebygga för att minska drickandet, speciellt hos våra ungdomar. För mig är en restriktiv alkoholpolitik, med prisinstrument och Systembolagets monopol, mycket viktigt. Jag tycker Systembolaget klarar att ge en god service och samtidigt begränsa alkoholskadorna genom ålderskontroll, strikta försäljningsregler, informationskampanjer och annat. Systembolaget går på offensiven. Bra – fortsätt med det!”

*Kenneth Johansson,  
riksdagsledamot och  
ordförande Social-  
utskottet (C)*

Som samhällsmedborgare och kunder har vi idag vant oss vid att kunna utföra tjänster via dator eller mobiltelefon dygnet runt. Myndigheter och företag gör det möjligt att ta del av information, tjänster och sortimentet även över Internet. Och ofta kan vi få hjälp av en kundtjänst i stort sett när som helst.

### Systembolaget satsar på e-service

Det är mot denna bakgrund som Systembolaget utvecklar ett alternativ för e-service. Det ska svara upp mot konsumenternas förändrade behov, samtidigt som det lever upp till de alkoholpolitiska målen och Systembolagets uppdrag. Målsättningen med vår e-service är att den ska förmedla Sveriges mest utbredda fackkunskap inom mat och dryckeskombinationer samt om hur drycker påverkar vår hälsa. Systembolagets kunskap inom dessa områden ska vara tillgänglig oavsett var och hur man vill kontakta oss.

### Första steget redan taget

Redan idag finns hela vårt beställningssortiment med uppemot 10 000 artiklar för beställning på Systembolagets webbplats. Detta sortiment kan levereras till valfri butik. Systembolaget kommer nu att öka informationen till kunderna om att denna e-service finns som komplement till butikerna, bland annat genom att tydligare via hemsidan och i butik upplysa om status på beställningen, hur man hämtar, reklamerar och returnerar beställda artiklar.

### Nästa steg: utökad beställningstjänst

Vi arbetar nu med att bygga ut beställningstjänsten för att ge tillgång till ett bredare sortiment och möjlighet att få leverans dit kunden

själv önskar, det vill säga till butik, ombud eller hem. Pålitlighet, trygghet och ansvarstagande ska känneteckna oss oavsett om köpet sker i butik, via ombud eller på nätet och hur varorna levereras. Efterlevnaden och säkrandet av Systembolagets försäljningsregler kommer att vara på samma höga nivå oavsett försäljningskanal. Under hösten 2012 planerar vi att testa en modell för e-service med hemleverans i några begränsade områden i Sverige. Priset på produkterna kommer att vara detsamma oavsett kanal, men vid hemleverans betalar kunden också kostnaden för leveransen. Efter utvärdering går vi förhoppningsvis vidare med motsvarande service i hela landet.

### Applikation för smartphones

Vid årsskiftet 2011/2012 lanserades en första version av en app för smartphones. Du som användare kan söka efter närliggande butiker och ombud, söka på varor i sortimentet och få information om dem på liknande sätt som i butik och på vår webbplats. När du väljer butik visas även lagersaldo i butiken för den specifika varan. Det finns en återkopplingsknapp där du kan ge respons på vad du tycker är bra och mindre bra. Ambitionen är att ständigt förbättra och utveckla nya uppdateringar av denna app.

### Aggressiv marknadsföring vanligare

Under 2011 har vi noterat en kraftig ökning av antalet privata aktörer med vinstintresse som säljer alkohol på Internet, från 45 företag i mars 2010 till 68 i december 2011, samt ett okänt antal aktörer vars affärsidé är att sälja alkohol billigt genom att överlåta ansvaret att betala in alkoholskatten till den enskilda kunden. Många har





uppmärksammat och ifrågasatt den kraftiga ökningen av näthandel med alkohol som inte sällan sker i strid med lagstiftningen, framförallt enligt myndigheterna när det gäller skatter och marknadsföring. I november 2011 polisanmälde nykterhetsrörelsen flera av dessa företag med en efterföljande debatt om aggressiv marknadsföring och olaglig försäljning. Alkoholleverantörernas granskningsman (AGM) gjorde dessutom bedömningen i november att en vin-klubb och två importörer gjort sig skyldiga till brott mot alkohollagen och/eller brott mot marknadsföringslagen.

Privatpersoner har rätt att importera alkohol drycker från utlandet, men denna rätt innebär inte att företag ges rätt att vid sidan av Systembolaget bedriva förmedling eller försäljning av alkohol drycker till enskilda i Sverige. Det är därför positivt att tillsynsmyndigheter har reagerat och att debatten har intensifierats, vilket bör öka kännedomen hos leverantörer och allmänhet om vilka lagar och regler som måste följas. Annars finns det risk för att Systembolagets ensamrätt på försäljning av alkohol kan komma att ifrågasättas. Detaljhandelsmonopol är ett av de viktigare medlen för att begränsa alkoholskadornas utveckling och inte minst viktigt när det gäller skyddet av ungdomar.

### Gårdsförsäljning omdebatterad fråga

Gårdsförsäljningsutredningen överlämnade sitt betänkande till regeringen i december 2010. Betänkandet skickades ut på remiss under första halvåret 2011 och drygt 150 organisationer svarade. Justitiekanslern och de domstolar som svarade menade att utredningens förslag riskerar att strida mot EU-rätten.

Vid en rättslig prövning är risken stor att EU-domstolen skulle kunna komma fram till att den svenska alkoholpolitiska regleringen inte längre kan anses vara motiverad av folkhälsoskäl eftersom lagstiftningen inte längre på ett sammanhängande och systematiskt sätt syftar till att just skydda folkhälsan.

Flera remissinstanser och kommuner ser positivt på "konceptet" gårdsförsäljning men avstyrker utredningens förslag, bland annat med hänvisning till att även utländska tillverkare föreslås få rätt till att etablera försäljningsställen och att de skulle kunna placeras i städer likaväl som på landsbygden och inte knyts till egen tillverkning. Några kommuner och många tillverkande företag tillstyrkte utredningens förslag i sina remissvar. Frågan fortsatte att beredas i regeringskansliet under hösten.

Vi fortsätter att inom ramen för vårt uppdrag och mot bakgrund av hög kundefterfrågan utveckla servicen för lokala produkter. Under våren 2012 förbättras servicen för lokalt efterfrågade och producerade produkter genom att kunderna kommer att kunna beställa lokala produkter till valfri butik i hela Sverige. Det kommer också att bli lättare att beställa dessa produkter på tillverkningsstället via den så kallade Dryckeslistan på systembolaget.se. Servicen kommer också att utökas genom ökad utbildning av butiksmedarbetare samt tydligare information i butik och på vår webbplats. Sedan tidigare kan lokalt producerade produkter säljas i upp till tre butiker som ligger närmast det lokala tillverkningsstället.





## Styrning mot nyckeltal

Systembolagets verksamhet ska skapa ekonomiskt utrymme för att täcka företagets kostnader. Dessa inkluderar investeringar i företagets utveckling och förnyelse samt kommunikativa insatser. Detta är en förutsättning för att Systembolaget ska kunna utföra sitt uppdrag i en föränderlig värld.

Enligt ägardirektivet ska vinsten på lång sikt motsvara en avkastning på det egna kapitalet på 4 procentenheter över den genomsnittliga tioåriga statsobligationsräntan. För 2011 innebär det ett avkastningskrav på 6,6 procent.

### Svag försäljningsökning

Systembolaget redovisade 2011 en vinst på 222 miljoner kronor före skatt för koncernen. Detta överträffade avkastningskravet, men utgör ett lägre resultat än 2010. Nedgången förklaras främst av utfallet i skiljedomen mellan Systembolaget och V&S Vin & Sprit Aktiebolag (numera Pernod Ricard), reavinsten för Lagena 2010, samt ökade försäljningskostnader.

Försäljningen ökade med 4,0 miljoner liter till totalt 458,3 miljoner liter, vilket är en ökning med 0,9 procent jämfört med 2010. Försäljningsvolymen av vin ökade med 1,7 procent och försäljningen av alkoholfria drycker ökade med 25,5 procent. Försäljningen av spritdrycker, samt cider och blanddrycker minskade något jämfört med 2010. Omräknat till ren alkohol uppgick den totala försäljningsökningen till 0,3 procent.

### Strategiska nyckeltal

Systembolagets strategiska och operativa planering utgår från en modell med ett så kallat balanserat styrkort. Styrningen sker utifrån fem olika perspektiv – Samhälle, Kund, Medarbetare, Leverantör samt Ägare (finansiellt).

### Balanserad styrning

I Systembolaget görs stora ansträngningar för att styrningen ska ske så balanserat som möjligt. Strävan är att antalet nyckeltal och frek-

vensen med vilken de mäts ska vara relativt jämn mellan de olika perspektiven.

### Kontinuerliga mätningar

Under samhällsperspektivet genomförs till exempel testköp av vår ålderskontroll dagligen i ett antal butiker. Opionsindex mäts en gång i månaden. Båda dessa nyckeltal är kritiska för Systembolaget i relation till vårt uppdrag.

Kundnyttan är en annan dimension som är viktig för Systembolaget. Nöjd-Kund-Index mäts kvartalsvis. Som ett komplement utförs kundmätningarna löpande under året i våra butiker.

Genom den årliga leverantörsundersökningen mäter vi Leverantörs-Index som visar hur våra leverantörer ser på Systembolaget och samarbetet med oss.

Under medarbetarperspektivet mäts årligen Nöjd-Medarbetar-Index och bryts även ner på de lägre organisatoriska enheterna. Detta ger en bra indikation vad varje chef behöver fokusera mer på under nästkommande år.

Systembolaget mäter också sjukfrånvaro, såväl total sjukfrånvaro som kort sjukfrånvaro (mindre än 14 dagar). I butikerna arbetar man framförallt med den korta sjukfrånvaron då den är lättare att påverka än den långa.

En översyn av nyckeltalen Nöjd-Kund-Index och Nöjd-Medarbetar-Index påbörjades 2011. Under 2012 kommer dessa nyckeltal att revideras alternativt ersättas av nya nyckeltal.

### Kostnadskontroll

I enlighet med ägarens förväntningar arbetar Systembolaget kontinuerligt med att effektivisera verksamheten. Under de senaste åren har också den ekonomiska effektiviteten ökat både



i butikerna och på huvudkontoret. Effektiviseringen i butiksledet är till stor del driven av ombyggnationen till självbetjäningsbutiker. Arbetsproduktivitet är ett nyckeltal som mäter effektiviteten i butikerna. Nyckeltalet avser antalet hanterade enheter per dagsverke och mäts dagligen i respektive butik. För 2011 uppgick detta värde till 836 vilket är 0,4 procent högre än 2010. Andra finansiella nyckeltal som följs upp i butik är kostnadsproduktivitet och svinn. Kostnadsproduktivitet speglar antalet sålda enheter genom butikens påverkbara kostnader. Svinnet i kronor genom försäljning i kronor utgör nyckeltalet för svinn. Kostnadsproduktiviteten förbättrades jämfört med 2010, medan svinnet ökade.

Totalt ökade försäljningskostnaderna med 7,5 procent till 2 545 miljoner kronor. I dessa kostnader ingår utfallet av skiljedomen mellan Systembolaget och V&S Vin & Sprit AB, ökade personalkostnader i samband med satsningen på det goda kundmötet, nedskrivning av immateriella tillgångar samt ökade avskrivningar till följd av fler ombyggnationer.

De administrativa kostnaderna för 2011 var 386 miljoner kronor vilket är en minskning med 1,5 procent jämfört med 2010. Den förbättrade ekonomiska effektiviteten i Systembolaget bekräftas också av den över åren fallande bruttomarginalen. Denna har sedan 2007 fallit från 23,1 procent till 21,7 procent 2011.

## Nyckeltal 2011

	2011	Målnivå 2011	2010	2009	2008	2007
Opinionsindex	68	66	66	66	64	61
Ålderskontroll, %	94	94	94	93	90	85
Nöjd-Kund-Index (NKI)	79	79	78	78	77	75
Nöjd-Medarbetar-Index (NMI)	75	75	75	75	74	72
Kort sjukfrånvaro, %	2,4	2,3	2,6	2,6	2,5	***
Leverantörs-Index (LI) *	64	67	65	59	**	70
Bruttomarginal exkl. alkoholskatt, %	21,7	22,5	21,8	22,2	22,6	23,1
Avkastning eget kapital, %	7,6	6,6	13,8	16,1	36,6	13,9
Arbetsproduktivitet	836	844	833	838	798	775
Kostnadsproduktivitet	0,37	0,39	0,38	0,40	0,46	0,47
Svinn, ‰	1,36	1,17	1,22	1,33	1,28	1,25
Sjukfrånvaro, %	4,6	****	4,9	5,1	5,9	6,2
Lageromsättningshastighet	24,5	****	25,7	25,4	23,2	22,3

\* Ny metod från och med 2009.

\*\* Undersökningen genomfördes ej.

\*\*\* Uppgift saknas.

\*\*\*\* Ej målsatt.

# Årsredovisning



# Förvaltningsberättelse inklusive bolagsstyrningsrapport

Styrelsen och verkställande direktören för Systembolaget AB, org nr 556059-9473, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning, inklusive bolagsstyrningsrapport för räkenskapsåret 2011.

## VERKSAMHETEN

### Bolagets uppdrag

Systembolaget AB är ett statligt ägt aktiebolag som bedriver detaljhandelsförsäljning av spritdrycker, vin och starköl i Sverige. Systembolagets uppdrag är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar. Den viktigaste rollen för Systembolagets ensamrätt att i Sverige bedriva detaljhandel med starköl, vin och sprit är att hålla nere den totala alkoholkonsumtionen genom att begränsa tillgängligheten till alkohol via kontroll av butiksnät och öppettider. Verksamheten styrs inte av vinstmaximering och Systembolaget driver inte merförsäljning.

### Organisation

Verksamheten bedrivs via 418 butiker i 289 av Sveriges 290 kommuner. Utöver butikerna finns 548 ombud runt om i Sverige, där kunderna kan beställa varor för avhämtning. Koncernens verksamhet bedrivs i Systembolaget AB och de helägda dotterbolagen IQ-Initiativet AB, AB K14 Näckströmsgatan samt Gamla Distribution i Jordbro AB. IQ-initiativet arbetar med information och opinionsbildning för att förebygga och minska alkoholrelaterade skador. K14 Näckströmsgatan förvaltar Systembolagets rörelsefastigheter. Gamla Distribution i Jordbro AB har idag ingen aktiv verksamhet. Systembolaget AB ägs till 100 procent av den svenska staten och antalet aktier är 360 000.

### Väsentliga händelser 2011

Under året har Systembolaget lanserat nya tjänster på sin webbplats och i mobilen som erbjuder bättre möjligheter till rådgivning kring mat, dryck och

hälsa. Vidare har möjligheterna förbättrats för kunderna att köpa lokalt efterfrågade och lokalt producerade drycker i hela landet.

Systembolaget har under året presenterat planer på tester av en modell för hemleverans. Avsikten är att hemleveranser ska ske på vardagar under Systembolagets ordinarie öppettider, mot en extra kostnad och med ett antal dagars leveranstid. Givetvis gäller Systembolagets försäljningsregler oförändrat även vid hemleverans.

Opinionsindex, som mäts varje månad, uppgick till 68 procent 2011, vilket är 2 procentenheter högre än 2010 och det högsta årsvärdet sedan mätningarna inleddes 2001. Systembolagets utförande av sitt folkhälsouppdrag är det viktigaste skälet till att medborgarna önskar behålla Systembolaget.

Arbetet med att säkerställa att personer under 20 år inte kan handla alkohol är fortsatt framgångsrikt. Ålderskontrollen följs regelbundet upp med externa kontrollköp. Under 2011 begärdes legitimation i 94 procent av kontrollköpen, vilket är samma resultat som 2010. Denna höga och jämna årliga nivå är en bekräftelse på att Systembolagets långsiktiga arbete för att säkerställa att personer under 20 år inte skall handla alkohol fungerar bra.

Skiljedom har meddelats i en tvist mellan V&S Vin & Sprit AB (numera Pernod Ricard) och Systembolaget, som har pågått sedan 2007. Domen innebär att Systembolaget ska betala skadestånd uppgående till 57 MSEK, jämte ränta, till Pernod Ricard. Tvisten går tillbaka till den så kallade korruptionshärvan där det framkom att vissa leverantörer hade mutat butikscheferna för att få konkurrensfördelar och handlar om huruvida Systembolaget hade rätt att säga upp ett antal inköpsavtal på grund av dessa bestickningsbrott. Systembolaget vidtog en rad åtgärder som har visat sig vara effektiva. Skiljedomen kommer att analyseras för att vi ska se vilka ytterligare åtgärder som behövs för att vi effektivt ska kunna beivra korruption.

### Kunder

Antalet kundbesök ökade under 2011 med 1,4 procent till 117,4 miljoner. Hur man blir bemött som kund i Systembolagsbutikerna påverkar i hög grad vilken uppfattning man har om Systembolaget. NKI (Nöjd-Kund-Index), som mäts och redovisas kvartalsvis, mäter hur nöjda kunderna är med Systembolagets service, sortiment och ansvarstagande. NKI uppgick 2011 till 79 på en skala där 100 är max, vilket är det högsta årsvärdet någonsin. Systembolaget strävar hela tiden efter att bli bättre i mötet med kunderna, oavsett om det sker i butik, i de digitala kanalerna eller via kundtjänst. Alla medarbetare ska kunna leva upp till kundlöftet: du ska alltid känna dig välkommen, alltid kunna lära dig något hos oss och alltid kunna lita på att vi säljer med ansvar.

### Sortiment

Under året påbörjades arbetet med en ny sortimentsmodell som styr hur utbudet ser ut på butiksnivå. Målsättningen med den nya modellen är att butikerna ska få ett utbud som ännu bättre motsvarar den lokala efterfrågan.

Intresset för det alkoholfria sortimentet fortsätter att öka och försäljningen ökade under året med 25,5 procent. Detta är en utveckling som Systembolaget vill driva på ytterligare. Idag kan Systembolaget erbjuda ett sortiment med 33 (24) stycken alkoholfria artiklar i det fasta sortimentet.

Försäljningen av ekologiska produkter fortsätter att öka och utgör nu 3,2 (2,6) procent av den totala försäljningen. Det finns nu 131 (119) stycken ekologiska artiklar i Systembolagets fasta sortiment.

### Försäljning

Systembolaget sålde 458,3 (454,3) miljoner liter drycker under 2011. Det är en ökning med 0,9 procent jämfört med 2010. Försäljningen av alkoholfritt ökade med 25,5 procent till 1,7 miljoner liter, försäljningen av vin ökade med 1,7 procent till 191,0 miljoner liter och starkölsförsäljningen ökade med 0,6 procent till 227,1 miljoner liter. Försäljningen av spritdrycker minskade med 3,2 procent till 19,4 miljoner liter och försälj-

ningen av cider och blanddrycker minskade med 1,0 procent till 19,1 miljoner liter. Omräknat till ren alkohol ökade den totala försäljningen med 0,3 procent.

Någon bedömning från SoRAD hur den totala alkoholkonsumtionen i Sverige har utvecklats under 2011 finns ännu inte publicerad.

### Rörelseresultat

Koncernens rörelseresultat för 2011 uppgick till 168 (331) MSEK vilket är en minskning med 163 MSEK. Bruttoresultatet ökade med 2,1 procent till 3 115 (3 051) MSEK. Bruttomarginalen inklusive alkoholskatt uppgick till 12,8 (12,7) procent. Försäljningskostnaderna ökade till 2 545 (2 368) MSEK. Ökningen beror främst på utfallet i skiljedomen mellan Systembolaget och V&S Vin & Sprit AB, högre energikostnader, nedskrivning av immateriella tillgångar, avskrivningar till följd av ombyggnationer samt satsningen på ett mer personligt kundmöte i butik genom ökad närvaro av anställda. Administrationskostnaderna minskade till 386 (392) MSEK. Rörelsemarginalen minskade till 0,7 (1,4) procent.

### Finansnetto och resultat före skatt

Resultat före skatt uppgick till 222 (396) MSEK. Finansnettot uppgick till totalt 54 (65) MSEK. Finansnettot från ränteportföljen samt likvida medel uppgick till 40 (20) MSEK. Ökningen beror främst på fallande marknadsräntor, vilket har ökat värdet på de finansiella placeringarna. Finansnetto avseende pensionsförvaltningen uppgick till 14 (8) MSEK. Jämförbarheten mellan åren påverkas av att Systembolagets dotterbolag Lagena Distribution AB avyttrades under fjärde kvartalet 2010, vilket påverkade finansnettot positivt med 37 MSEK.

### Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 408 (506) MSEK. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 43 (-173) MSEK. Nettoinvesteringar i finansiella tillgångar uppgick till 271 (39) MSEK, medan nettoinvesteringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till -228

(-277) MSEK. Jämförbarheten mellan åren påverkas av avyttringen av Lagena Distribution AB under 2010, vilken då bidrog till kassaflödet med 65 MSEK.

### Finansiell ställning

Det egna kapitalet uppgick per 2011-12-31 till 2 027 MSEK, vilket är 143 MSEK mindre än 2010-12-31. Förändringen motsvaras av periodens resultat reducerat med utdelning till ägaren. Soliditeten uppgick till 35,3 (36,9) procent och ägarens mål är en soliditet på 35,0 procent.

### Avkastning och bruttomarginal

Avkastningen på eget kapital under den senaste tolv månadersperioden uppgick till 7,6 (13,8) procent.

Enligt ägardirektivet ska vinsten på lång sikt motsvara en avkastning på det egna kapitalet på 4 procentenheter över den genomsnittliga tioåriga statsobligationsräntan. För 2011 uppgick avkastningskravet enligt ägardirektivet till 6,6 procent. Systembolaget är inte ett vinstmaximerande företag. Om avkastningen långsiktigt överstiger ägarkravet ska den komma kunderna till godo genom sänkt bruttomarginal. Bruttomarginalen (exklusive alkoholskatt) har gradvis sänkts sedan 2000 och har aldrig varit så låg som under 2011. Styrelsen strävar ständigt efter att balansera bruttomarginalen så att resurser för bolagets utveckling säkerställs samtidigt som effektiviseringar kommer kunderna till del.

### Hållbarhet

För sitt CSR-arbete har Systembolaget valt FN-initiativet Global Compacts tio principer för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och korruption som ramverk. Under 2011 har en miljöutredning genomförts som omfattar såväl Systembolagets egen verksamhet som hela leverantörskedjan. Syftet med utredningen var att hitta de för Systembolaget viktigaste områdena att fokusera på. Utifrån den grunden har en långsiktig miljöplan fastställts. Den omfattar mål för minskad klimatpåverkan och minskad användning av bekämpningsmedel och har tydliga mål för andelen ekologiska produkter. Miljöplanen kommer att implementeras de kommande åren.

### Hållbarhetsarbetet i leverantörskedjan

Under 2011 har Systembolaget blivit godkänd medlem av den internationella CSR-organisationen BSCI (Business Social Compliance Initiative). Systembolagets och övriga nordiska alkoholmonopols gemensamma uppförandekod, som är framtagen av BSCI, har införts i inköpsavtalet för dryckesleverantörer. Det uppdaterade avtalet började gälla 2012-01-01. Uppförandekoden grundar sig på relevanta FN- och ILO-konventioner om mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, korruption och miljö.

### Finansiell ställning

#### Verksamheten i relation till ägarens direktiv och finansiella krav på verksamheten

Procent	2011	2010	2009	2008	2007
Avkastning på eget kapital (koncernen)	7,6	13,8	16,1	37,1	13,9
Mål enligt ägardirektivet	6,6	6,9	7,2	7,9	8,2
Soliditet (koncernen)	35	37	38	38	39
Mål enligt ägardirektivet	35	35	35	35	35
Utdelning i % av koncernresultat efter skatt	100	100	100	100	100
Mål enligt ägardirektivet, minst	50	50	50	50	50

## RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Till grund för Systembolagets riskarbete ligger en årlig verksamhetsövergripande riskanalys. Utöver finansiella risker har tio verksamhetsövergripande risker identifierats och prioriterats, utifrån väsentlighet och sannolikhet, de kallas nyckelrisker.

### Finansiella risker

De finansiella riskerna som ränte-, kredit- och likviditetsrisk är begränsade. Systembolaget är självfinansierat tack vare en hög lageromsättningshastighet som matchar inköps- och betalningsvillkoren. Koncernen saknar räntebärande skulder. All försäljning sker i form av kontant- eller kortbetalning och därmed har Systembolaget inga väsentliga kundfordringar. Varuinköpen sker i svenska kronor och dryckesleverantörerna ansvarar för importen av alkoholtäta drycker samt redovisning av alkoholskatt. Koncernen är i mycket liten utsträckning exponerad mot kurs- och valutarisker. Den finansiella riskhanteringen styrs av Systembolagets finanspolicy.

Ytterligare information om hanteringen av finansiella risker framgår av not 15, Finansiella instrument.

### Verksamhetsövergripande risker

Årligen genomförs en verksamhetsövergripande riskanalys i Systembolaget. Risk definieras som ”en händelse eller aktivitet som förhindrar att Systembolaget når sina mål”. Riskanalysen identifierar risker i förhållande till Systembolagets mål, där samhällsansvaret är centralt. I sin verksamhet tar Systembolaget ett socialt, miljömässigt och etiskt ansvar. Det innebär att även hållbarhetsrelaterade risker är inkluderade i den verksamhetsövergripande riskanalysen.

Riskanalysen 2011 identifierade ett trettiotal betydande risker som prioriterats avseende väsentlighet och sannolikhet. Väsentlighet avser inverkan på förmågan att nå befintliga mål. Av de identifierade riskerna har tio ansetts vara nyckelrisker. Det innebär att de har en relativt sett hög väsentlighet och sannolikhet och bedöms vara kritiska.

De tio nyckelriskerna finns inom fyra kategorier av risk – omvärldsrisker, operationella risker, IT-risker och rapporteringsrisker.

- Omvärldsrisker – risker som uppstår genom förändringar i Systembolagets omvärld. Systembolaget kontrollerar inte dessa men måste förhålla sig till och hantera desamma.

Av de identifierade nyckelriskerna är tre omvärldsrisker; otydlighet i tillsynsmyndigheters bedömningsgrunder, ändrade lagar och regelverk samt negativ opinionsbildning.

- Operationella risker – risker som är relaterade till Systembolagets alkoholpolitiska uppdrag, socialt, miljömässigt och etiskt ansvar, medarbetare, kommunikation, inköp och leverantörsrelationer samt försäljning. Av nyckelriskerna är fem operationella risker; bristande omvärldsbevakning, det vill säga risk för att Systembolaget inte hanterar ändrade förutsättningar på marknaden, bristande efterlevnad inom CSR hos leverantörerna, bristande strategisk planering och utveckling, bristande efterlevnad av försäljningsregler samt risk att leverantörers agerande strider mot befintliga avtal och regelverk.
- IT-risker – risker som relaterar till behörighet, säkerhet, systemstöd och tillgänglighet av information. Av nyckelriskerna är två IT-risker; bristande IT-tillgänglighet och bristande IT-systemstöd.
- Rapporteringsrisker – risker som avser fel och brister i såväl intern som extern finansiell rapportering.

### Arbetet med riskhantering

Kontrollstrukturen för riskhanteringen tar sin utgångspunkt i riskanalysen. Det övergripande ansvaret för riskhanteringen ligger sedan 2010 på controllerenheten. Linjen har ett tydligt ansvar för det löpande kontrollarbetet. Risker hanteras av medarbetare i det dagliga arbetet i form av exempelvis egenkontrollprogram för butiker, reklamationslager, lärcenter med mera. Behovet av programmen utvärderas löpande. Controllerenheten genomför årligen en systematisk och analytisk granskning av butikernas risker. Den ligger till grund för riktade granskningar av butiker och enheter och i förekommande fall för andra typer av kontroller som till exempel kontrollinventeringar. Internrevision genomförs för att granska och utvärdera Systembolagets verksamhet inklusive hur identifierade risker hanteras.



## BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

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

### Principer för bolagsstyrning

Systembolagets bolagsstyrning bedrivs främst utifrån aktiebolagslagen, annan tillämplig svensk lagstiftning, Svensk kod för bolagsstyrning (Koden), statens ägarpolicy, avtalet mellan Systembolaget och staten, statens ägardirektiv för Systembolaget (ägardirektivet), bolagsordningen, styrelsens arbetsordning, vd-instruktionen samt interna styrdokument. Koden finns tillgänglig på Kollegiet för svensk bolagsstyrnings webbplats [bolagsstyrning.se](http://bolagsstyrning.se). Uppgift om ägarpolicy återfinns på regeringens webbplats [regeringen.se](http://regeringen.se). Avtalet mellan Systembolaget och staten, ägardirektivet samt bolagsordningen finns tillgängliga på Systembolagets webbplats [systembolaget.se](http://systembolaget.se).

### Tillämpning av Koden

Systembolaget tillämpar Koden i de delar som är tillämpliga för bolaget enligt statens ägarpolicy. Avvikelse har skett från följande Kodregler:

- Kodregel 1.1 – publicering av information om aktieägares initiativrätt. Syftet med regeln 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.
- Kodregel 2 – inrättandet av en valberedning till företrädande av bolagets aktieägare vid val och arvordning av styrelse och revisor. Skälet till avvikelsen är att beredning av nomineringsfrågor i statligt ägda bolag görs av regeringen på sätt som närmare beskrivs i statens ägarpolicy.
- Kodregel 10.2 – styrelseledamöters oberoende i förhållande till större aktieägare ska redovisas. Skälet till att sådan redovisning inte sker är att syftet med den aktuella Kodregeln i huvudsak är att skydda minoritetsägare i bolag med spritt ägande. I statligt helägda bolag saknas därför skäl att redovisa sådant oberoende.

## Ägaren

Utgångspunkten för styrelsens arbete och ansvar är avtalet mellan Systembolaget och staten samt ägardirektivet där ägarens krav på bolaget preciseras. Avtalet och ägardirektivet anger grunden för bolagets verksamhet när det gäller det sociala uppdraget, kravet på ekonomisk effektivitet och kraven på verksamheten i övrigt. Genom bolagsordningen bestämmer ägaren bolagets verksamhetsföremål. Systembolagets uppdrag är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar. Systembolaget har ensamrätt till detaljhandel med spritdrycker, vin, starköl och andra jästa alkoholdrycker i Sverige. Läs mer om Systembolagets uppdrag och ägarens mål på sidorna 1–3, 10–11, 42–43 samt 46–47.

I år har tre möten ägt rum mellan ägaren och Systembolagets styrelseordförande och verkställande direktör. Utöver dessa möten har styrelseordföranden löpande dialogmöten med ägaren om styrelsens arbete. Områden som har berörts under årets möten med ägaren är bland annat uppföljning av styrelsearbetet, uppföljning av strategiska nyckeltal, årsstämman, ansvarsredovisningen, CSR-arbetet, verksamheten i IQ-initiativet AB, frågan om gårdsförsäljning och utvecklingen i digitala kanaler.

Ägaren utövar också 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 och även allmänheten ska erbjudas möjlighet att delta. Styrelsen ansvarar för att kallelse till årsstämman skickas till aktieägaren senast fyra veckor och tidigast sex veckor innan stämman.

### Årsstämman 2011

Årsstämman 2011 hölls den 24 mars i Stockholm och var öppen för allmänheten. Årsstämman direktsändes på Systembolagets webbplats. Ägaren företrädades av departementsrådet Gunilla Malmborg, Socialdepartementet.

På årsstämman fattade aktieägaren beslut om bland annat följande:

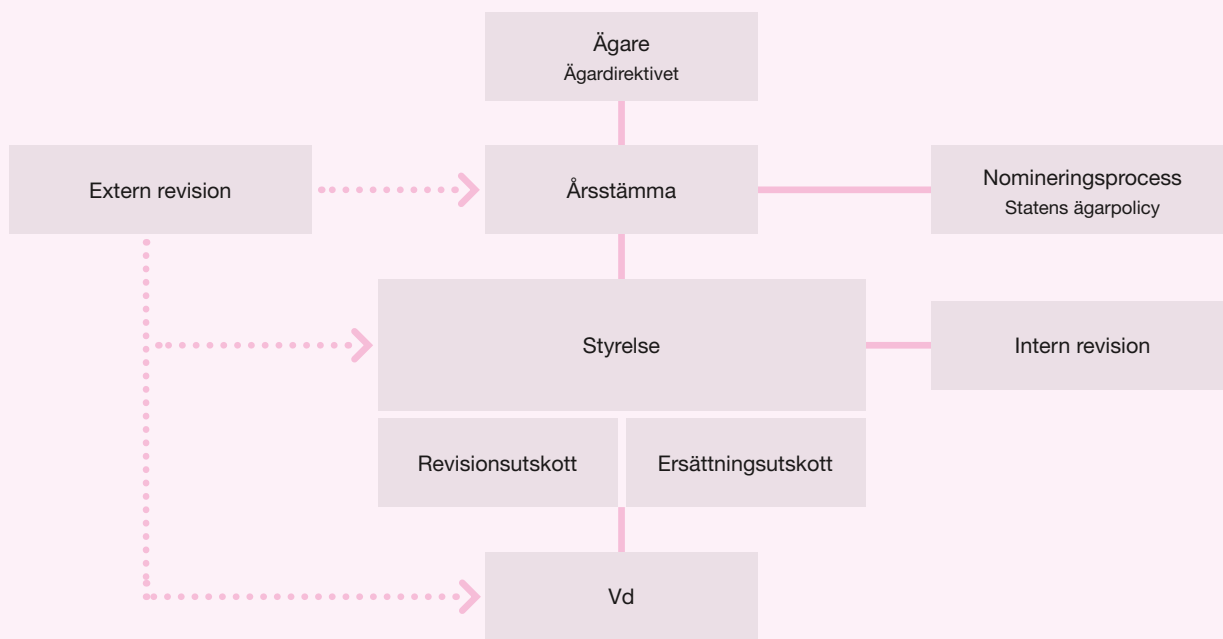
- Omval av Cecilia Schelin Seidegård som ordförande i styrelsen
- Omval av styrelseledamöterna Gert Karnberger (vice ordförande), Sven Andréasson, Johan Gernandt, Carl B Hamilton, Annika Nilsson och Kerstin Wigzell
- Nyval av styrelseledamoten Thord Andersson
- Arvoden för styrelsen och för ledamöter i bolagets styrelseutskott
- Godkännande av de av styrelsen föreslagna ”Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i Systembolaget AB”

- Ändring av bolagsordningen
  - Fastställande av resultat- och balansräkningen
  - Disposition av bolagets vinst
  - Beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören
- Protokollet från årsstämman finns på Systembolagets webbplats.

*Årsstämman 2012*  
 Årsstämma 2012 äger rum den 19 april i Stockholm. Kallelse till årsstämman kommer att skickas ut i mars.

.....

**Ansvar för bolagsstyrning inom Systembolaget**



## Styrelsenomineringsprocessen

Styrelsens tillsättning följer den nomineringsprocess som beskrivs i statens ägarpolicy. Nomineringsprocessen drivs och koordineras av enheten för statligt ägande inom Finansdepartementet. En arbetsgrupp analyserar kompetensbehovet utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar samt befintlig styrelsesammansättning. Urvalet sker utifrån en bred rekryteringsbas. För att komma i fråga för ett styrelseuppdrag krävs en hög kompetens inom relevant löpande affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor eller inom andra relevanta områden. Därutöver krävs en stark integritet och förmåga att se till bolagets bästa.

## Styrelsen

Systembolagets styrelse ansvarar enligt aktiebolagslagen för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets 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, bolagets bolagsordning, ägarens anvisningar och ägarpolicy ger. Dessutom ska styrelsen i statligt ägda bolag arbeta för att bolaget ska vara ett föredöme inom frågor som rör hållbar utveckling och socialt ansvar såsom miljö, etik, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, bekämpning av korruption samt jämställdhet och mångfald.

### Styrelsens sammansättning

Enligt bolagsordningen ska styrelsen bestå av lägst sex och högst åtta ordinarie ledamöter som utses av bolagsstämman. Dessutom har arbetstagarorganisationerna rätt att utse ledamöter till styrelsen. Enligt statens ägarpolicy ska styrelsens sammansättning vara sådan att styrelsen alltid har sådan branschkunskap eller annan kompetens som är direkt relevant för bolaget, även när bolaget utvecklas och omvärlden förändras. Styrelsens sammansättning ska ha balans vad gäller bakgrund, kompetensområden, erfarenhet samt könsfördelning. I statens ägarpolicy anges att målsättningen avseende könsfördelningen är att andelen av vardera kön ska vara minst 40 procent.

Systembolagets styrelse bestod från stämman i mars 2011 av åtta stämموvalda ledamöter. Dessförinnan, det vill säga fram till stämman i mars 2011 bestod styrelsen av sju stämموvalda ledamöter. Arbetstagarorganisationerna har utsett två arbetstagarrepresentanter med suppleanter till styrelsen. Ingen av styrelsens ledamöter ingår i företagsledningen.

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

Systembolagets styrelse har en bred sammansättning med branschkunskap och insyn i de omvärldsfrågor som påverkar bolagets utveckling. Könsfördelningen i styrelsen var fram till årsstämman i mars 43 procent kvinnor och 57 procent män och från och med årsstämman i mars 38 procent kvinnor och 62 procent män.

### 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 är väl organiserat och effektivt, för kontakter i ägarrelaterade frågor, för tillsyn av att styrelsen får erforderlig information och beslutsunderlag för sitt arbete, för att tillsammans med verkställande direktören fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden, för kontroll av att styrelsens beslut verkställs samt för säkerställande av att styrelsens arbete utvärderas varje år.

Ordföranden samråder fortlöpande med verkställande direktören i förekommande strategiska frågor och företräder bolaget i frågor som rör ägarförvaltningen. Ordföranden har ytterligare särskilda skyldigheter som anges i styrelsens arbetsordning.

### Styrelsens arbete

Styrelsen har antagit en arbetsordning som anger hur arbetet ska fördelas mellan styrelse, ägaren, utskott och verkställande direktör. Arbetsordningen

ses över årligen och under 2011 justerades och fastställdes den vid det konstituerande styrelsesammanträdet i mars. Enligt arbetsordningen ska styrelsen i regel hålla minst fem sammanträden per verksamhetsår utöver det konstituerande sammanträdet.

Styrelsen bör enligt arbetsordningen samordna sin syn med företrädare för ägaren vad gäller större strategiska verksamhetsförändringar, större förvärv, fusioner eller avyttringar och beslut som innebär väsentligt förändrad balansräkning eller riskbild för Systembolaget. Ingen uppdelning av styrelsearbetet finns mellan ledamöterna utöver de utskott som presenteras i denna bolagsstyrningsrapport.

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

Till stöd för styrelsens arbete har utarbetats en dokumentsamling (lagar, styrdokument med mera för Systembolaget AB). Samlingen innehåller verksamhetsrelevant lagtext, handlingar från EU, bolagsrelaterade handlingar, ägarrelaterade handlingar och avtal, placeringsreglementen, den strategiska planen, Systembolagets etiska program, andra policies samt information om Systembolagets dotterbolag.

Samtliga styrelseledamöter i Systembolaget arbetar aktivt med de frågor som ligger på styrelsen och i övrigt med de frågor som föredras för styrelsen. Styrelsen träffar årligen företagens revisorer. För mer information om styrelsens och ordförandens kontakter med bolagets revisorer se ”Beskrivning av intern kontroll avseende finansiell rapportering” sidorna 60–61. Strukturen för styrelsens arbete anges i styrelsens arbetsplan, vilken fastställs årligen. Arbetsplanen utgör grunden för planeringen av styrelsens arbete och anger vid vilken tidpunkt under verksamhetsåret som särskilda ansvarsområden ska behandlas av styrelsen.

I den strategiska planen lägger styrelsen fast den långsiktiga inriktningen för Systembolaget. Den strategiska planen sträcker sig fyra år framåt i tiden och revideras vart tredje år. Under hösten 2008 och våren

2009 pågick ett omfattande arbete med en ny strategisk plan för Systembolaget. Planen, som tar utgångspunkt i en omvärldsanalys, antogs slutligt vid styrelsesammanträdet i september 2009 och avser åren 2010–2013. I samband med arbetet med strategisk plan omformulerades också Systembolagets uppdrag, vision och affärsidé något.

I den strategiska planen ingår även långsiktiga mål. Dessa utgår ifrån perspektiven i Systembolagets balanserade styrkort som utgör en viktig grund för styrningen av Systembolaget. Styrkortets fem perspektiv är Samhälle, Kund, Medarbetare, Leverantör och Ägare (finansiellt). Ett antal nyckeltal inom varje perspektiv utgör kvantitativa mål för den kommande fyraårsperioden och finns även nedbrutna årsvis i affärsplanen. De strategiska nyckeltalen redovisas löpande för styrelsen. Syftet med utformningen av de årliga affärsplanerna är att kopplingen mot den strategiska planen ska bli tydlig och att styrningen av olika projekt och aktiviteter mot de strategiska målen ska underlättas.

#### *Styrelsens arbete 2011*

Under 2011 hölls elva styrelsesammanträden, varav ett var extra styrelsesammanträde. Styrelsen genomförde löpande sedvanliga uppföljningar av såväl den ekonomiska utvecklingen i bolaget som av de sociala och miljömässiga aspekter som uppkom i verksamheten. Detta skedde bland annat i form av redovisning av strategiska nyckeltal, till exempel Opinionsindex (OPI), Ålderskontroll, Nöjd-Kund-Index (NKI), Nöjd-Medarbetar-Index (NMI) och bruttomarginal samt genom styrelse-PM om aktuella frågor. I februari träffade styrelsen vidare bolagets revisorer utan företagsledningen i enlighet med Kodens krav. Sammantaget gav denna information styrelsen möjlighet att löpande bedöma verksamhetens resultat även inom hållbar utveckling.

Utöver den löpande uppföljningen av strategiska nyckeltal arbetade styrelsen främst med uppföljningen av arbetet med riskrapportering och internrevision samt framtida investeringar. Styrelsen behandlade även bland annat följande frågor: verksamheten i IQ-initiativet AB, etableringsfrågor, remiss-

## Styrelse, styrelsefunktion och närvaro

Namn	Styrelsefunktion	Styrelsesammanträden <sup>1</sup>	Revisionsutskott <sup>2</sup>	Ersättningsutskott <sup>2</sup>
Cecilia Schelin Seidegård <sup>3</sup>	Ordförande	11/11		4/4
Gert Karnberger <sup>4</sup>	Vice ordförande	11/11	4/4	
Thord Andersson <sup>5</sup>	Ledamot	9/11		
Sven Andréasson	Ledamot	11/11		
Johan Gernandt	Ledamot	8/11		
Carl B Hamilton	Ledamot	9/11		
Annika Nilsson <sup>6</sup>	Ledamot	8/11	4/4	
Kerstin Wigzell <sup>7</sup>	Ledamot	10/11	3/4	4/4
Erik Bergström <sup>8</sup>	Arbetsgärrrepresentant	0/11		
Maj-Britt Eriksson <sup>9</sup>	Arbetsgärrrepresentant	9/11		
Anna Holgersson	Arbetsgärrrepresentant	5/11		
Berit Morén <sup>10</sup>	Arbetsgärrrepresentant	6/11		
Maria Åström	Arbetsgärrrepresentant	10/11		

<sup>1</sup> Under 2011 har tio ordinarie och ett extra styrelsesammanträde hållits.

<sup>2</sup> Under 2011 har fyra sammanträden hållits i Revisionsutskottet och fyra i Ersättningsutskottet.

<sup>3</sup> Ordförande i Ersättningsutskottet.

<sup>4</sup> Ordförande i Revisionsutskottet.

<sup>5</sup> Tillträdde som ledamot i mars 2011.

<sup>6</sup> Ledamot i Revisionsutskottet.

<sup>7</sup> Ledamot i Revisionsutskottet och i Ersättningsutskottet.

<sup>8</sup> Utträdde som ledamot i maj 2011.

<sup>9</sup> Tillträdde som ledamot i maj 2011, suppleant dessförinnan, dvs fram till maj 2011.

<sup>10</sup> Tillträdde som suppleant i maj 2011.

yttranden avseende gårdsförsäljning, omvärldsanalyser, frågor rörande utvecklingen i digitala kanaler, pågående rättsprocesser, alkoholfritt sortiment samt CSR.

### Styrelsens arvoden och arvoden för arbetet i styrelsens utskott

Styrelsens arvoden och särskilda arvoden för arbetet i särskilt inrättade utskott bestäms av årsstämman. Arvodena ska enligt statens ägarpolicy vara konkurrenskraftiga men inte marknadsledande. För fullständig information om principer och ersättningar läs not 6 på sidorna 79–82.

### Utvärdering av styrelsen

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

gor. Årets utvärdering genomfördes genom enkäter med styrelsen. Utvärderingen visar att styrelsearbetet fungerar mycket bra, att styrelsen har den kompetens som krävs för att hantera de frågor som uppstår i verksamheten, men också att det finns några utvecklingsområden att arbeta med. I enlighet med statens ägarpolicy informerade styrelseordföranden i januari 2012 Regeringskansliet om utvärderingens resultat. Vid sidan av styrelsens egen utvärdering görs i Regeringskansliets arbete med nomineringsprocessen löpande utvärderingar av de statliga bolagens styrelser.

### Revisionsutskott

#### Sammansättning

Revisionsutskottet består av styrelsens vice ordförande Gert Karnberger och styrelseledamöterna Kerstin Wigzell och Annika Nilsson. Ingen av ledamöterna i Revisionsutskottet ingår i företagsledningen. Systembolagets verkställande direktör och ekonomidirektör deltar emellertid vid Revisionsutskottets sammanträden och Systembolagets chefsjurist är sekreterare i utskottet.

### *Ansvar*

Revisionsutskottet är ett beredningsorgan för styrelsen och övertar eller påverkar inte styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt. Utskottets arbete minskar inte heller kravet på revisorns kommunikation till styrelsen som helhet.

Revisionsutskottet bereder styrelsens arbete med att kvalitetssäkra Systembolagets finansiella och operationella rapportering. Utskottet ska övervaka den finansiella rapporteringen och effektiviteten i Systembolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Revisionsutskottet har också bland annat till uppgift att hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen samt att granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster.

### *Arbetet 2011*

Under året höll Revisionsutskottet fyra sammanträden. Uppföljningar av den ekonomiska utvecklingen och av ett antal strategiska nyckeltal för verksamheten genomfördes löpande. Systembolagets revisorer föredrog vidare väsentliga redovisnings- och revisionsfrågor samt interna kontroll- och processfrågor. Vidare behandlade utskottet frågor avseende bland annat internrevision, riskanalys och ansvarsredovisning. Utskottets ordförande informerade löpande styrelsen om utskottets arbete.

### **Ersättningsutskott**

#### *Sammansättning*

Ersättningsutskottet består av styrelsens ordförande Cecilia Schelin Seidegård och styrelseledamoten Kerstin Wigzell. Ingen av ledamöterna i Ersättningsutskottet ingår i företagsledningen.

### *Ansvar*

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Det är styrelsen som efter beredning av Ersättningsutskottet beslutar i frågor rörande ersättning och andra anställningsvillkor för

verkställande direktören och de två vice verkställande direktörerna. Beslut om ersättning och andra anställningsvillkor för övriga ledande befattningshavare fattas av verkställande direktören efter samråd med Ersättningsutskottet.

### *Arbetet 2011*

Under året höll Ersättningsutskottet fyra sammanträden. Utskottet har gjort en utvärdering av gällande riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i Systembolaget och konstaterade därvid att riktlinjerna följs. Utskottet har vidare tagit fram förslag till Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i Systembolaget AB samt bland annat behandlat frågor rörande lönerevision och anställningsvillkor för nya direktörer.

### **Verkställande direktören och ledande befattningshavare**

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

*Verkställande direktör:* Magdalena Gerger

*Född:* 1964

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

*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Ingka Holding BV (IKEA), Husqvarna AB och Kungsträdgården Park & Evenemang AB.

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

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

### Systembolagets lednings- och styrstruktur

Förutom den verkställande direktören består Systembolagets företagsledning av nio personer, vilka utses av verkställande direktören i samråd med styrelsen. Under året har antalet i företagsledningen dock varierat mellan åtta och nio personer bland annat på grund av att rekryteringar pågått. Tre nya direktörer har rekryterats under året: IT-direktör, ekonomidirektör och HR-direktör. Sedan november 2011 består företagsledningen av nio personer eftersom inköpsdirektören även är tillförordnad kommunikationsdirektör. Se organisationsschema på sidan 107. Företagsledningen sammanträder regelbundet (cirka två gånger per månad) och arbetet leds av verkställande direktören, som i samråd med företagsledningen fattar beslut avseende den löpande verksamheten.

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

Systembolagets strategiska och operativa styrning utgår från ovan beskriven modell med så kallat balanserat styrkort. I Systembolaget är det av yttersta vikt att styrningen balanseras mellan styrkortets perspektiv – Samhälle, Kund, Medarbetare, Leverantör och Ägare (finansiellt).

Strävan är att antalet nyckeltal och frekvensen med vilken de mäts ska vara relativt homogen mellan de olika perspektiven. Under samhällsperspektivet uppdateras exempelvis ålderskontrollen dagligen i alla butiker. Opinionsindex mäts en gång i månaden. Båda dessa nyckeltal är kritiska för bedömningen av hur Systembolaget uppfyller sitt uppdrag.

### Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Systembolaget följer regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande. Därtill följer Systembolaget Kodens normer om ersättningar till ledande befattningshavare enligt vilka bolaget ska ha formaliserade och bekantgjorda processer för beslut om ersättningar till ledande befattningshavare. För fullständig information om riktlinjer och ersättningar läs not 6 på sidorna 79–82.

### Utvärdering av verkställande direktören

Styrelsen ska enligt Koden fortlöpande utvärdera den verkställande direktörens arbete. Utvärdering av verkställande direktören genomfördes under hösten 2011. Utvärderingen genomfördes under styrelseordförandens ledning och med hjälp av konsultföretaget Novare och inkluderade följande delar – målluppfyllelse, medieanalys, interna och externa vd-relationer samt arbets sätt och personliga egenskaper. Av utvärderingen framgår att den verkställande direktören fungerar väl och även har utvecklats och vuxit in i sin roll ytterligare. Vidare framgår att styrelsen har stort förtroende för verkställande direktören samt att även relationen mellan den verkställande direktören och styrelseordföranden fungerar väl. Utvärderingen visar också goda resultat för målluppfyllelse och medieanalys.

### Extern revision

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

På årsstämman 2008 utsågs nuvarande revisionsbolaget Ernst & Young, med auktoriserade revisorn Torsten Lyth som ansvarig revisor, att vara revisorer i Systembolaget till och med årsstämman 2012. Val av revisionsbolag gjordes därför inte på årets årsstämma.

Vidare har Riksrevisionen enligt beslut den 19 mars 2010 förordnat auktoriserade revisorn Carin Rytöft Drangel, med suppleanten auktoriserade revi-

sorn Agneta Bergman, att vara revisor i Systembolaget till och med årsstämman 2014.

På årsstämman anmäldes vidare att riksdagsstyrelsen enligt beslut den 16 mars 2011 utsett tre lekmannarevisorer, Christina Oskarsson, Hans Backman och Maria Plass, samt tre suppleanter för Systembolaget till och med nästa årsstämma (samtliga nyval).

Det nuvarande revisionsbolaget Ernst & Young beviljades på årsstämman 2011 ersättning enligt särskild överenskommelse. Läs mer i not 5 på sidan 79.

### **Intern kontroll**

Den årliga riskanalysen utgör grund för arbetet med intern kontroll. För en fullständig beskrivning av riskanalysen, se sidan 52. Riskanalysen ligger till grund för både det proaktiva riskhanteringsarbetet och kontrollen.

I syfte att uppnå och upprätthålla en god intern kontroll har Systembolaget formaliserade processer för både intern och extern rapportering, för att på så vis kunna följa upp verksamheten på optimalt sätt. För att säkerställa kvaliteten avseende administrationen har det tagits fram manualer och beskrivningar avseende samtliga väsentliga rutiner.

Styrelsen och ledningen följer upp efterlevnaden av styrande dokument, processbeskrivningar och riktlinjer samt effektiviteten i kontrollstrukturerna. Uppföljning av den interna riskhanteringen sker genom en externt upphandlad internrevision, vilken rapporterar direkt till styrelsen.

Ett granskningsprogram baserat på riskanalysen läggs varje år fast av styrelsen. Granskningsområdena under 2011 har varit inköpsprocessen för alkoholdrycker, butiksetableringsprocessen samt försäljningsverksamheten hos ombud. Inga allvarliga brister har identifierats. Resultatet av granskningen rapporteras löpande till företagsledning och styrelse och de iakttagelser som gjorts har värderats. Åtgärder har genomförts eller planeras där det anses befogat.

### **Beskrivning av intern kontroll avseende finansiell rapportering**

Systembolaget har formaliserade processer för den finansiella rapporteringen samt för uppföljning. Pro-

cesserna är viktiga för att säkerställa att bolaget utvecklas i rätt riktning i förhållande till de mål och riktlinjer som styrelsen och företagsledningen har fastställt.

Målet för den interna rapporteringen är att det ska finnas en ändamålsenlig, snabb och korrekt uppföljning och rapportering av hur verksamheten utvecklas gentemot uppsatt affärsplan och budget. Rapportering av företagsutvecklingen sker regelbundet gentemot ett flertal interna intressegrupper.

Systembolagets externa rapportering syftar till att regelbundet rapportera om bolagets utveckling gentemot externa intressentgrupper. Rapporteringen följer gällande lagar och de krav som ställs av ägaren. Systembolaget tillämpar den så kallade COSO-modellen i den interna kontrollprocessen.

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

### **Riskbedömning**

Bedömning av riskerna för felaktigheter i den finansiella rapporteringen görs av styrelsen, företagsledningen och i den dagliga verksamheten. Dessutom påverkas bedömningen av risk i den finansiella rapporteringen av den allmänna kontrollmiljön inom Systembolaget, vilken vilar på en sund företagskultur med gemensamma värderingar.

En riskanalys gjordes 2009 avseende kvaliteten i den finansiella rapporteringen utifrån fel och deras väsentlighet och sannolikhet. I riskanalysen bedömdes varje post i balans- och resultaträkningen utifrån specifika kriterier: volatilitet, subjektivitet, komplexitet, risk för bedrägeri, bedrägerihistorik, betydande processförändring, brist på relevant redovisningskunskap, kritisk redovisningsprincip och tidigare väsentliga fel.

### *Fyra väsentliga riskområden avseende finansiell rapportering*

- Prisjustering och inventering – risker har identifierats relaterat till dels inventeringar av lager och dels



till justering av priser för posten färdiga varor samt handelsvaror.

- Personalrelaterade poster – balans- och resultatposter relaterade till personalkostnader och pensioner innehåller risk eftersom posterna är förknippade med både komplexa och subjektiva bedömningar.
- Värdeförändringar på finansiella tillgångar – balans- och resultatposter associerade med finansiella tillgångar innehåller risk relaterat till att värdeförändringar beräknas och klassificeras felaktigt. Styrelsen har lagt fast ett Placeringsreglemente där tillåtna placeringar, organisation för riskstyrning, mätning av placeringsrisker, godkända motparter samt rutiner för riskuppföljning tydliggjorts. Reglementet prövas årligen.
- Generella risker – rapporteringen av tilläggsupplysningar och kassaflödesanalys omfattas av komplexa regelverk som ställer höga krav på kunskap och erfarenhet för att säkerställa korrekt rapportering.

### Kontrollaktiviteter

Riskerna hanteras via bolagets kontrollstrukturer som dokumenterats i process- och internkontrollbeskrivningar. En viktig kontrollstruktur är en strikt tillämpning av dualitetsprincipen – den innebär att ingen person ensam ska handlägga genom hela behandlingskedjan samt att två av varandra oberoende institut används vid värdering av finansiella tillgångar.

### Information och kommunikation

Stor vikt har lagts på att implementera och kvalitets-säkra internkommunikationsprocessen för att säkerställa att information sprids på ett strukturerat sätt inom hela organisationen. Det finns informations- och kommunikationsvägar som bland annat syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Styrande dokument i form av interna policys, riktlinjer, manualer och koder avseende den finansiella rapporteringen är kända för berörd personal och finns tillgängliga på Systembolagets intranät.

### Uppföljning

Styrelsen erhåller löpande rapportering om hur verksamheten utvecklas i förhållande till affärsplanen,

budget och fastlagda mål. Styrelsen följer regelbundet upp resultaten för de fastlagda internkontrollprogrammen.

Ekonomiavdelningen genomför löpande uppföljning av de administrativa processerna i organisationen, bland annat vad gäller moms- och skatteredovisning, intern och extern representation samt attest- och delegationsordningens efterlevnad. Uppföljning av den finansiella rapporteringen sker också löpande.

Styrelsens ordförande träffar revisorerna vid slutrevision samt vid behov. Hela styrelsen träffar revisorerna vid styrelsemötet som behandlar årsboks slutet och vid årsstämman.

# Tioårsöversikt, koncernen

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004*	2003**	2002**
<b>Resultat (MSEK)</b>										
Intäkter	24 416	24 111	23 360	21 296	20 211	19 039	18 083	17 708	18 985	19 132
Bruttoresultat	3 115	3 051	2 961	2 699	2 567	2 525	2 461	2 371	2 499	2 562
Rörelseresultat	168	331	394	135	310	559	477	197	172	165
Finansnetto	54	65	73	698	56	43	36	43	29	37
Resultat före skatt	222	396	467	833	366	602	513	240	202	202
Totalresultat för året	159	302	345	774	295	419	330	178	138	142
<b>Finansiell ställning (MSEK)</b>										
Anläggningstillgångar	2 406	2 623	3 063	2 998	2 720	2 605	1 943	2 101	1 502	1 345
Omsättningstillgångar	3 330	3 252	2 831	2 439	2 830	2 627	3 235	2 246	2 615	3 359
Eget kapital	2 027	2 170	2 213	2 069	2 163	2 071	1 989	1 749	1 348	1 409
Skulder	3 709	3 705	3 681	3 368	3 387	3 161	3 196	2 598	2 768	3 295
Balansomslutning	5 736	5 875	5 894	5 437	5 550	5 232	5 185	4 347	4 116	4 704
<b>Kassaflöden (MSEK)</b>										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	408	506	778	576	706	363	1 039	198	170	1 508
Kassaflöde från investeringsverksamheten	43	-173	18	54	-426	-637	-318	-190	-342	-174
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-302	-345	-201	-868	-210	-330	-90	-80	-302	-216
Årets kassaflöde	149	-12	595	-238	70	-604	631	-72	-474	1 119
<b>Nyckeltal</b>										
Bruttomarginal inklusive alkoholskatt, %	12,8	12,7	12,7	12,7	12,7	13,3	13,7	13,4	13,2	13,2
Bruttomarginal exklusive alkoholskatt, %	21,7	21,8	22,2	22,6	23,1	24,3	25,5	25,2	25,1	25,5
Rörelsemarginal, %	0,7	1,4	1,7	0,6	1,5	2,9	2,6	1,1	0,9	0,9
Avkastning på eget kapital, %	7,6	13,8	16,1	36,6	13,9	20,6	17,7	11,5	10,0	10,3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	13,7	21,6	24,2	42,2	19,7	31,9	29,7	15,6	15,3	15,1
Soliditet, %	35,3	36,9	37,5	38,1	39,0	39,6	38,4	40,2	32,7	30,0
Resultat per aktie före och efter utspädning, SEK	442	839	958	2 151	821	1 164	917	494	384	393
Eget kapital per aktie, SEK	5 631	6 028	6 147	5 747	6 008	5 753	5 525	4 858	3 744	3 915
Kassaflöde per aktie, SEK	1 133	1 406	2 161	1 600	1 961	1 008	2 886	550	472	4 189
Utdelning per aktie, SEK ***	442	839	958	2 151	821	583	917	250	556	222
Arbetsproduktivitet	836	833	838	798	775	766	743	708	701	662
Lageromsättningshastighet, ggr	24,5	25,7	25,4	23,2	22,3	21,3	20,5	19,9	21,9	24,7
Varusvinn, MSEK	26,3	22,1	24,8	22,8	19,2	16,0	18,4	18,2	22,0	21,3
Svinn, ‰	1,36	1,22	1,33	1,28	1,25	1,13	1,40	1,05	1,15	1,16
Opinionsindex	68	66	66	64	61	57	55	53	55	50
Ålderskontroll, %	94	94	93	90	85	88	89	84	83	79
Medelantal anställda	3 196	3 255	3 219	3 232	3 049	3 026	2 960	3 127	3 334	3 350

\* Enligt IFRS, men inte justerat för IAS 39 Finansiella instrument.

\*\* Ej enligt IFRS.

\*\*\* 2011 års utdelning per aktie enligt styrelsens förslag.

# Rapport över totalresultat, koncernen

MSEK	Not	2011	2010
Intäkter	2	24 416	24 111
Kostnad för sålda varor		-21 301	-21 060
<b>Bruttoresultat</b>		<b>3 115</b>	<b>3 051</b>
Övriga intäkter	3	23	303
Försäljningskostnader	4-6	-2 545	-2 368
Administrationskostnader	4-6	-386	-392
Övriga kostnader	7	-39	-263
<b>Rörelseresultat</b>		<b>168</b>	<b>331</b>
Finansiella intäkter	8	119	143
Finansiella kostnader	8	-65	-78
<b>Resultat före skatt</b>		<b>222</b>	<b>396</b>
Skatt	10	-63	-94
<b>Årets resultat</b>	11	<b>159</b>	<b>302</b>
Övrigt totalresultat		-	-
<b>Totalresultat för året</b>		<b>159</b>	<b>302</b>
Minoritetsintresse saknas, vilket innebär att 100% av resultatet hänför sig till moderbolagets aktieägare.			
Resultat per aktie före och efter utspädning, SEK *		442	839
Antal aktier vid periodens slut		360 000	360 000
Genomsnittligt antal aktier under perioden		360 000	360 000
Total föreslagen utdelning, MSEK		159	302
Föreslagen utdelning per aktie, SEK		442	839
Under året beslutad och utbetald utdelning, MSEK		302	345

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

## Resultatet

Under 2011 ökade intäkterna med 305 MSEK till 24 416 MSEK. Omsättningsökningen förklaras av att försäljningsvolymen ökade med 0,9 procent. Volymökningen skedde i varugrupperna vin, starköl och alkoholfria drycker. Bruttomarginalen inklusive alkoholskatt uppgick till 12,8 procent.

Rörelseresultatet minskade under året med 163 MSEK till 168 MSEK. Försäljningskostnaderna ökade med 177 MSEK, vilket

i huvudsak förklaras av utfallet i skiljedomen mellan Systembolaget och V&S Vin & Sprit, ökade personalkostnader för Systembolagets satsning på ett personligare kundmöte, ökade energikostnader, nedskrivning av immateriella tillgångar samt avskrivningar till följd av ombyggnationer. Övriga intäkter samt övriga kostnader har minskat med 280 respektive 224 MSEK. Minskningen förklaras med att dotterbolaget Lagna Distribution AB avyttrades under 2010.

# Rapport över finansiell ställning, koncernen

MSEK	Not	11-12-31	10-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Byggnader och mark	12	172	180
Inventarier och installationer	12	875	840
Pågående nyanläggningar	12	63	115
Immateriella tillgångar	13	73	131
Pensionstillgång	14	678	693
Uppskjutna skattefordringar	10	8	8
Andra långfristiga värdepappersinnehav	15	534	651
Andra långfristiga fordringar	15	3	5
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>2 406</b>	<b>2 623</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	16	942	964
Kundfordringar och upplupna intäkter	15	6	8
Förutbetalda kostnader	17	105	91
Skattefordringar		67	9
Övriga fordringar		4	4
Kortfristiga placeringar	15	307	426
Likvida medel	15	1 899	1 750
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 330</b>	<b>3 252</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	11	<b>5 736</b>	<b>5 875</b>

## Tillgångar

Immateriella tillgångar har under året minskat med 58 MSEK, varav 35 MSEK avser nedskrivningar. Likvida medel och finansiella placeringar har minskat med 87 MSEK.

MSEK	Not	11-12-31	10-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	18		
Aktiekapital		360	360
Balanserade vinstmedel		1 508	1 508
Årets resultat		159	302
<b>Summa eget kapital</b>		<b>2 027</b>	<b>2 170</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Uppskjutna skatteskulder	10	179	185
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>179</b>	<b>185</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder och upplupna kostnader	15	3 314	3 379
Förutbetalda intäkter	17	0	1
Övriga skulder		216	140
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>3 530</b>	<b>3 520</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>3 709</b>	<b>3 705</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	11	<b>5 736</b>	<b>5 875</b>
<b>Ställda säkerheter och eventalförpliktelser</b>			
Ställda panter	20	–	–
Eventalförpliktelser	21	0	2

**Eget kapital**

Koncernens eget kapital minskade med 143 MSEK och förändringen är ett netto av lämnad utdelning till ägarna med 302 MSEK samt årets resultat på 159 MSEK. Soliditeten uppgick till 35,3 (36,9) procent vilket överstiger målet i ägardirektivet som uppgår till 35,0 procent. Avkastningen på eget kapital uppgick till 7,6 (13,8) procent, vilket överstiger målet i ägardirektivet på 6,6 procent.

**Skulder**

Leverantörsskulder och upplupna kostnader minskade med 65 MSEK och motsvarar 89,4 procent av koncernens totala skulder.

## Rapport över förändring i eget kapital, koncernen

MSEK	Aktie- kapital	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans 1 januari 2010</b>	<b>360</b>	<b>1 853</b>	<b>2 213</b>
Utdelning		-345	-345
Totalresultat för året		302	302
<b>Utgående balans 31 december 2010</b>	<b>360</b>	<b>1 810</b>	<b>2 170</b>
<b>Förändringar i eget kapital 2011</b>			
Utdelning		-302	-302
Totalresultat för året		159	159
<b>Utgående balans 31 december 2011</b>	<b>360</b>	<b>1 667</b>	<b>2 027</b>

# Rapport över kassaflöden, koncernen

MSEK	Not	2011	2010
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat före skatt		222	396
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivningar		309	267
Realisationsresultat försäljning av anläggningstillgångar		2	1
Realisationsresultat försäljning av dotterbolag		–	53
Övrigt		3	29
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		21	–85
Förändring av fordringar		–12	–6
Förändring av skulder		10	30
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten efter förändringar av rörelsekapital</b>		<b>555</b>	<b>685</b>
Betald skatt		–147	–179
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>408</b>	<b>506</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Försäljning av dotterbolag	23	–	65
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		–217	–237
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		–	9
Förvärv av immateriella tillgångar		–11	–49
Förvärv/försäljning av finansiella tillgångar		271	39
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>43</b>	<b>–173</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utdelning		–302	–345
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>–302</b>	<b>–345</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		1 750	1 762
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	22	<b>1 899</b>	<b>1 750</b>

#### Kassaflöde från den löpande verksamheten

Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade med 98 MSEK till 408 MSEK.

#### Kassaflöde från investeringsverksamheten

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 43 MSEK vilket är 216 MSEK högre än 2010. Av dessa avser 271 (39) MSEK nettoinvesteringar i finansiella tillgångar, medan nettoinvesteringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar ingår med –228 (–277) MSEK.

#### Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Kassaflödet från finansieringsverksamheten avser i sin helhet utdelning.

## Resultaträkning, moderbolaget

MSEK	Not	2011	2010*
Nettoomsättning	2	24 416	24 111
Kostnad för sålda varor		-21 301	-21 060
<b>Bruttoresultat</b>		<b>3 115</b>	<b>3 051</b>
Försäljningskostnader	4-6	-2 526	-2 336
Administrationskostnader	4-6	-436	-386
Övriga rörelseintäkter	3	7	13
Övriga rörelsekostnader	7	-1	-3
<b>Rörelseresultat</b>		<b>159</b>	<b>339</b>
Resultat från andelar i koncernbolag	9	77	-15
Lämnade koncernbidrag	9	-	-30
Intäkter från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	9	39	38
Ränteintäkter	9	8	2
Ränteintäkter från koncernbolag	9	3	2
Räntekostnader och liknande resultatposter	9	-7	-21
Räntekostnader till koncernbolag	9	-1	0
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>278</b>	<b>315</b>
Skatt	10	-55	-92
<b>Årets resultat</b>	11	<b>223</b>	<b>223</b>

\* Resultatet 2010 har omräknats på grund av ändrade redovisningsprinciper.

## Rapport över totalresultat, moderbolaget

MSEK	Not	2011	2010
Årets resultat	11	223	223
Övrigt totalresultat		-	-
<b>Totalresultat för året</b>		<b>223</b>	<b>223</b>

## Balansräkning, moderbolaget

MSEK	Not	11-12-31	10-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar			
Balanserade utgifter	13	73	131
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>73</b>	<b>131</b>
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	12	40	41
Inventarier och installationer	12	874	840
Pågående nyanläggningar	12	63	115
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>977</b>	<b>996</b>
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernbolag	11	15	15
Fordringar hos koncernbolag	11	64	88
Uppskjutna skattefordringar	10	24	23
Andra långfristiga värdepappersinnehav	15	534	651
Andra långfristiga fordringar	15	10	12
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>647</b>	<b>789</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>1 697</b>	<b>1 916</b>



MSEK	Not	11-12-31	10-12-31
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	16	942	964
Fordringar			
Kundfordringar		6	8
Skattefordringar		71	9
Övriga fordringar		1	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter hos koncernbolag	11/24	8	8
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	24	105	91
<b>Summa fordringar</b>		<b>191</b>	<b>117</b>
Kortfristiga placeringar	15	307	426
Kassa och bank	15	1 899	1 750
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 339</b>	<b>3 257</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	11	<b>5 036</b>	<b>5 173</b>

MSEK	Not	11-12-31	10-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	18		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		360	360
Reservfond		72	72
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>432</b>	<b>432</b>
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		735	814
Årets resultat		223	223
Summa fritt eget kapital		958	1 037
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 390</b>	<b>1 469</b>
<b>Avsättningar</b>			
Långfristiga avsättningar	14/19	81	70
<b>Summa avsättningar</b>		<b>81</b>	<b>70</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga skulder till koncernbolag	11	19	78
Uppskjutna skatteskulder	10	18	19
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>37</b>	<b>97</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		3 149	3 202
Kortfristiga skulder till koncernbolag	11	0	31
Övriga skulder		216	138
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	163	166
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>3 528</b>	<b>3 537</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	11	<b>5 036</b>	<b>5 173</b>
<b>POSTER INOM LINJEN</b>			
<b>Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser</b>			
Ställda panter	20	7	7
Ansvarsförbindelser	21	0	41

## Förändring i eget kapital, moderbolaget

MSEK	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
<b>Ingående balans 1 januari 2010</b>	<b>360</b>	<b>72</b>	<b>753</b>	<b>406</b>	<b>1 591</b>
Överföring till fria reserver			406	-406	-
Årets resultat				245	245
Utdelning			-345		-345
Koncernbidrag			-30		-30
Skatteeffekt koncernbidrag			8		8
<b>Utgående balans 31 december 2010</b>	<b>360</b>	<b>72</b>	<b>792</b>	<b>245</b>	<b>1 469</b>
<b>Justerat eget kapital på grund av ändrade redovisningsprinciper</b>					
Koncernbidrag			22	-22	-
<b>Utgående balans 31 december 2010 enligt ändrade principer</b>	<b>360</b>	<b>72</b>	<b>814</b>	<b>223</b>	<b>1 469</b>
<b>Förändring i eget kapital 2011</b>					
Överföring till fria reserver			223	-223	-
Årets resultat				223	223
Utdelning till ägaren			-302		-302
<b>Utgående balans 31 december 2011</b>	<b>360</b>	<b>72</b>	<b>735</b>	<b>223</b>	<b>1 390</b>

# Kassaflödesanalys, moderbolaget

MSEK	Not	2011	2010
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		278	315
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivningar		302	253
Realisationsresultat		2	-14
Övrigt		-81	11
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		21	-83
Förändring av fordringar		20	32
Förändring av skulder		22	157
Förändring av finansiella fordringar/skulder på dotterbolag		-84	34
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten efter förändringar av rörelsekapital</b>		<b>480</b>	<b>705</b>
Betald skatt		-137	-168
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>343</b>	<b>537</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-215	-236
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		-	0
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-11	-48
Förvärv/försäljning av finansiella anläggningstillgångar		287	39
Utdelning från Gamla Distribution i Jordbro AB		77	-
Utdelning från AB K14 Näckströmsgatan		-	41
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>138</b>	<b>-204</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Lämnade koncernbidrag		-30	-
Utdelning till ägaren		-302	-345
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-332</b>	<b>-345</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>149</b>	<b>-12</b>
Likvida medel vid årets början		1 750	1 762
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	22	<b>1 899</b>	<b>1 750</b>

# Noter

## Not 1 Redovisningsprinciper

Nedan följer de betydande redovisningsprinciper som tillämpats vid upprättandet av koncern- och årsredovisningen. Redovisningsprinciperna har tillämpats konsekvent för alla angivna år, om inget annat anges.

### Allmänt

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget Systembolaget AB, de helägda dotterbolagen Gamla Distribution i Jordbro AB och IQ-initiativet AB samt dotterbolagskoncernen AB K14 Näckströmsgatan. Bolagen benämns gemensamt koncernen eller Systembolaget. Årsredovisningen omfattar moderbolaget.

Moderbolaget, Systembolaget AB, är ett helägt statligt bolag med säte i Stockholm och registrerat i Sverige. Adressen till huvudkontoret är Kungsträdgårdsgatan 14, 103 84 Stockholm.

Koncern- och årsredovisningen för räkenskapsåret 2011 har godkänts av styrelsen och verkställande direktören för publicering den 20 februari 2012 och kommer att föreläggas årsstämman den 19 april 2012.

### Grunder för upprättande

#### Belopp

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

#### Datum

Resultaträkningsrelaterade poster avser perioden 1 januari–31 december och balansräkningsrelaterade poster avser den 31 december.

#### Koncernredovisning

Koncernredovisningen är upprättad i enlighet med de av EU fastställda International Financial Reporting Standards (IFRS) inklusive gällande International Accounting Standards (IAS) samt tolkningsuttalanden från IFRS Interpretations Committee och Standing Interpretations Committee (SIC). Koncernen följer därutöver Rådet för finansiell rapporteringsrekommendation RFR 1. Kompletterande redovisningsregler för koncerner, vilken specificerar de tillkommande upplysningskrav som krävs enligt Årsredovisningslagen, samt tillämpliga uttalanden från Rådet för finansiell rapportering (UFR).

Koncernredovisningen baseras på historiska anskaffningsvärden, förutom de finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde består av finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

#### Årsredovisning

Årsredovisningen är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporteringsrekommendation 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 detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning.

De efterföljande redovisningsprinciperna är samma för koncernen och moderbolaget om inget annat anges.

### Ändrade redovisningsprinciper

Koncernen använder sig av samma redovisningsprinciper som tillämpades i årsredovisningen för 2010, med följande undantag på grund av nya eller omarbetade standarder, tolkningar och förbättringar som antagits av EU och som tillämpas från och med 1 januari 2011.

#### IFRS 7 Finansiella instrument

Klargör att kvalitativa upplysningar ska stödja och förstärka kvantitativa upplysningar för att utvärdera risker. *Ändringen ger också vissa lättnader i upplysningskraven.*

#### IAS 24 R Upplysning om närstående

Definitionen av närstående har förändrats samt att vissa lättnader ges beträffande upplysningar för statligt ägda bolag. Ändrades på förhand av Systembolaget 2010.

#### Moderbolaget

##### RFR 2 under IAS 18 och IAS 27

Från och med 2011 redovisas mottagna koncernbidrag som finansiell intäkt och avgivna koncernbidrag redovisas som finansiell kostnad. Redovisade värden för 2010 har justerats.

### Kommande standarder, ändringar och tolkningar, 2012 eller senare

Ändringen av IFRS 7 ska tillämpas 2012 och övriga 2013.

#### IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar

Ytterligare kvantitativa och kvalitativa upplysningar lämnas vid borttagande av finansiella instrument ur balansräkningen. Räkenskapsår som börjar 1 juli 2011 eller senare.

#### IFRS 10 – Consolidated Financial Statements

Standarden innehåller enhetliga regler för vilka enheter som ska konsolideras och kommer att ersätta IAS 27 Koncernredovisning och SIC 12 som behandlar så kallade Special Purpose Entities.

#### IFRS 11 – Joint Arrangements

Standarden behandlar redovisningen av så kallade joint arrangements, det vill säga gemensamma arrangemang där två eller flera parter har ett gemensamt bestämmande inflytande och kommer att ersätta IAS 31 Andelar i joint ventures. Systembolaget bedömer att standarden inte kommer att påverka koncernens redovisning.

#### IFRS 12 – Disclosures of Interests in Other Entities

Utökade upplysningskrav om dotterbolag, joint arrangements och intressebolag har samlats i en standard. Upplysningarna behandlar effekter av innehaven på de finansiella rapporterna och risker som föreligger med de aktuella innehaven.

#### IFRS 13 Fair value measurement

Standarden innehåller enhetliga regler för beräkning av verkliga värden där andra standarder kräver redovisning till eller upplysningar om verkligt värde. Nya sorters upplysningar ska lämnas för att förtydliga vilka värderingsmodeller som tillämpas samt vilka data som används i dessa.

#### Ändringar i IAS 1 – Presentation of Items of Other Comprehensive Income

Förändringen innebär att presentationen av transaktioner som redovisas

i övrigt totalresultat förändras. Poster som ska återföras till resultaträkningen ska redovisas separat.

#### Ändringar i IAS 19 – Employee Benefits

Betydande förändringar främst avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner, där bland annat möjligheten att periodisera aktuariella vinster och förluster som en del av "korridoren" inte längre tillämpas utan dessa ska löpande redovisas i övrigt totalresultat. I resultaträkningen redovisas årets intjäning av förmånsbestämda pensioner, vinster och förluster som uppkommer vid reglering av en pensionsskuld samt de finansiella poster som avser den förmånsbestämda planen.

#### Viktiga uppskattningar och bedömningar

Koncernen 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. De uppskattningar som kan komma att medföra väsentliga justeringar i de redovisade beloppen hänförs till pensioner.

Pensionsförpliktelseans nuvärde är beroende av ett antal faktorer som fastställs utifrån aktuariella antaganden. I de antaganden som används för att fastställa aktuellt saldo för pensioner ingår den långfristiga avkastningen på förvaltningsstillgångarna och diskonteringsräntan. Varje förändring i dessa antaganden kommer att inverka på pensionsförpliktelseans redovisade värde.

Antagandet om förväntad avkastning på förvaltningstillgångar beaktar historisk långfristig avkastning, tillgångarnas fördelning och bedömning av framtida långfristig avkastning.

Koncernen fastställer lämplig diskonteringsränta i slutet av varje år, vilken utgår från marknadens förväntningar avseende obligationer med samma löptid som pensionsskulden. Värderingen har utgått ifrån en räntekurva uppskattad efter svenska statliga realräntebestämningar.

#### Viktiga bedömningar

Vid tillämpningen av bolagets redovisningsprinciper gör företagsledningen olika bedömningar som kan ha en påverkan på de redovisade beloppen i resultat- och balansräkningen. Av de redovisningsmässiga bedömningar som företagsledningen gör har bedömningen av aktivering av kostnader för systemutveckling den mest betydande påverkan på de redovisade beloppen.

#### Koncernredovisning

##### Dotterbolag

I koncernredovisningen ingår dotterbolag, i vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande, det vill säga rätten att utforma bolagets finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Ett bestämmande inflytande anses föreligga, då moderbolaget direkt eller indirekt innehar mer än hälften av bolagets röstberättigade andelar, eller på annat sätt har bestämmande inflytande.

Dotterbolag ingår i koncernredovisningen från förvärvstidpunkten, det vill säga tidpunkten då moderbolaget får det bestämmande inflytandet och utgår ur koncernredovisningen från den tidpunkt då moderbolaget upphör att ha det bestämmande inflytandet, exempelvis vid tidpunkten för avyttringen.

I koncernredovisningen har redovisningsprinciperna för dotterbolag, i förekommande fall, anpassats för att uppnå en konsekvent tillämpning av koncernens principer. Vidare har de finansiella rapporterna från moderbolaget och dotterbolagen som har använts vid upprättandet av koncernredovisningen upprättats per samma balansdag.

#### Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen är upprättad med tillämpning av förvärvsmetoden. Anskaffningskostnaden för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning och uppkomna eller övertagna skulder. Identifierbara förvärvade tillgångar och skulder samt eventalförpliktelser värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Eventuella positiva skillnader mellan anskaffningskostnaden och verkliga värdet redovisas som goodwill. Är skillnaden negativ redovisas den direkt i resultaträkningen.

#### Transaktioner mellan koncernbolag

Koncerninterna fordringar och skulder samt intäkter och kostnader, inklusive realiserade vinster och förluster på transaktioner mellan koncernbolag, elimineras om inte förlusten indikerar att ett nedskrivningsbehov finns.

#### Internprissättning

Vid transaktioner mellan koncernbolag tillämpas marknadspriser.

#### Utländsk valuta

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.

#### Segmentrapportering

En rörelsegren är en redovisningsmässigt identifierbar del av bolaget som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsegränar. Geografiska områden tillhandahåller produkter eller tjänster inom en ekonomisk miljö som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra ekonomiska miljöer.

Systembolaget är verksamt inom en rörelsegren och en geografisk marknad varför någon segmentrapportering inte är aktuell.

#### Intäktsredovisning

Systembolaget har enligt alkohollagen monopol på detaljhandelsförsäljningen av alkoholhaltiga drycker i Sverige. Ensamt rätten 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.

Dotterbolagens verksamheter, informationsverksamhet samt fastighetsförvaltning redovisas under rubriken övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader.

Intäkter redovisas när de kan beräknas på ett tillförlitligt sätt och när det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna som är förknippade med transaktionen kommer att tillfalla bolaget. Intäkter värderas till det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mervärdeskatt.

Koncernens intäkter genereras i allt väsentligt av försäljning av drycker till konsument. Försäljningen redovisas som intäkt i samband med att varan säljs till kund. Försäljningen betalas kontant eller med kreditkort.

Räntointäkter 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 koncernen 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 funktionsindeldad 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.

#### Leasing

Leasingavtal, där uthyraren i allt väsentligt behåller de ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet klassificeras som operationell leasing. Koncernen har inga avtal som redovisas som finansiell leasing.

#### Leasetagare

Koncernen 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.

#### 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 erhålls 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 beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

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 realiseras eller skatteskulden regleras. Skattesatsen uppgår till 26,3 procent från och med 1 januari 2009.

Per varje balansdag omprövas det redovisade värdet på de uppskjutna skattefordringarna och det reduceras i den mån det inte längre är sannolikt att tillräckliga stora skattepliktiga överskott kommer att finnas tillgängliga. I den mån det senare bedöms som sannolikt att tillräckliga skattepliktiga överskott kommer att finnas tillgängliga återförs reduktionen.

Aktuell skatt och uppskjuten skatt redovisas i resultaträkningen förutom skatteeffekt som hänför sig till transaktioner eller händelser som redovisas direkt mot eget kapital, vilken redovisas i eget kapital.

#### Moderbolaget

På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning särredovisas inte uppskjuten skatteskuld i juridisk person utan redovisas som en del av de obeskattade reserver de är hänförliga till. Obeskattade reserver redovisas i balansräkningen och förändringen redovisas som bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Följaktligen redovisas både obeskattade reserver och bokslutsdispositioner med bruttobelopp i balans- respektive 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.

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 anläggningstillgångar

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.

AB K14 Näckströmsgatan äger fastigheter som bland annat hyrs ut till och utnyttjas av moderbolaget Systembolaget AB. Det medför att fastigheterna i koncernredovisningen redovisas som rörelsefastigheter och värderas enligt anskaffningsvärdemetoden.

#### Immateriella tillgångar

Utgifter för utveckling redovisas som en immateriell tillgång när följande kriterier är uppfyllda:

- den immateriella tillgången är identifierbar,
- Systembolaget har kontroll över tillgången,
- tillgången tillför framtida ekonomiska fördelar samt,
- tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas tillförlitligt.

Det redovisade värdet inkluderar utgifter för inköp av tjänster och material. Immateriella tillgångar värderas enligt anskaffningsvärdemetoden till anskaffningsvärde med avdrag för eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

De utgifter som inte uppfyller kriterierna ovan 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	17–33 år
Maskiner och inventarier	3–5 år
Ombyggnation i butik	7 år
Immateriella tillgångar	5 år

Förbättringsutgifter i annans fastighet skrivs av på mellan 7 och 20 år. Inga avskrivningar görs på mark.

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 de redovisade värdena för koncernen. 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 försäljningskostnad eller administrationskostnad beroende på den anställdes arbetsuppgift.

#### Förmånsbestämda pensionsplaner i koncernen

Koncernen har förmånsbestämda pensionsplaner, vilket innebär att koncernen har en förpliktelse att lämna de överenskomna ersättningarna till nuvarande och tidigare anställda samt att koncernen i allt väsentligt bär den aktuariella risken och investeringsrisken. Den aktuariella risken är att ersättningarna kommer att kosta mer än förväntat och investeringsrisken är risken att de investerade tillgångarna kommer att vara otillräckliga för att ge de förväntade ersättningarna. De förmånsbestämda pensionsplanerna tryggas främst i pensionsstiftelse, men också genom avsättningar i balansräkningen och till liten del genom försäkringspremier.

Vid redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner används aktuariella metoder för att tillförlitligt beräkna det ersättningsbelopp som de anställda har intjänat under innevarande period och tidigare perioder. Koncernen gör bedömningar, så kallade aktuariella antaganden, av demografiska och finansiella variabler, vilka påverkar kostnaden för ersättningen. Det framräknade ersättningsbeloppet diskonteras årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den så kallade "Projected Unit Credit Method". Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för svenska statliga ränteobligationer med en löptid jämförbar med den aktuella pensionsskulden.

Aktuariella vinster och förluster uppstår vid justeringar och förändringar av aktuariella antaganden och för dessa tillämpas den så

kallade korridorregeln. Korridorregeln innebär att den del av ackumulerade aktuariella vinster och förluster som vid slutet av den föregående rapporteringsperioden översteg det högre av 10 procent av värdet på förvaltningstillgångarna och 10 procent av den förmånsbestämda förpliktelsen, kostnads- eller intäktsförs över de anställdas uppskattade genomsnittliga återstående tjänstgöringstid. I övrigt beaktas inte aktuariella vinster eller förluster.

I koncernen redovisas nettot av nuvärdet av förpliktelsen på balansdagen plus eventuella aktuariella vinster som ännu inte redovisats samt med avdrag för förvaltningstillgångens verkliga värde, eventuella kostnader avseende tidigare perioders tjänstgöring som ännu inte redovisats och eventuella aktuariella förluster som ännu inte redovisats. Om nettobeloppet blir positivt redovisas en skuld (pensionsförpliktelse) och om nettobeloppet blir negativt redovisas en tillgång (pensionstillgång) i balansräkningen.

#### Avgiftsbestämda pensionsplaner i koncernen

I koncernen finns även avgiftsbestämda pensionsplaner. I avgiftsbestämda pensionsplaner är koncernens förpliktelse begränsad till det belopp koncernen 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.

#### Pensioner i moderbolaget

Moderbolagets pensionsåtaganden redovisas och beräknas enligt Tryggandelagen och föreskrifter från Finansinspektionen. Tillämpning av Tryggandelagen är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt.

De avsättningar som redovisas i moderbolagets balansräkning avser antastbara pensionsåtaganden, det vill säga de är villkorade av framtida anställning. De omfattas inte av Tryggandelagen och får därmed inte tryggas i pensionsstiftelser och inte heller redovisas i balansräkningen under rubriken avsatt till pensioner. De redovisas istället under posten "Långfristiga avsättningar".

#### Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning redovisas när Systembolaget bevisligen är förpliktigat 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.

#### Redovisning i och borttagande från balansräkningen

Finansiella instrument, det vill säga finansiella tillgångar och finansiella skulder, redovisas i balansräkningen när Systembolaget blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor.

Finansiella tillgångar tas helt eller delvis bort från balansräkningen när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena upphör eller när i stort sett samtliga risker och fördelar som är förknippade med ägandet av finansiella tillgången överförs.

Finansiella skulder tas helt eller delvis bort från balansräkningen när finansiella skulden utsläcks, det vill säga när förpliktelsen fullgörs, annulleras eller upphör.

*Värdering*

När finansiella instrument redovisas första gången värderas de till verkligt värde. För de finansiella instrument som inte tillhör kategorin finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen läggs transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärvet av den finansiella tillgången eller skulden till det verkliga värdet.

För de finansiella tillgångar som är klassificerade i kategorin finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen och finansiella tillgångar som kan säljas tillämpas likvid-dagsredovisning. För övriga kategorier av finansiella tillgångar och skulder tillämpas affärsdagsredovisning.

Efterföljande värdering sker antingen till verkligt värde eller till upplupet anskaffningsvärde genom användande av effektivräntemetoden. Vilken värderingsmetod som används avgörs av vilken kategori respektive instrument tillhör.

Verkligt värde är det belopp till vilken en tillgång skulle kunna överlåtas eller en skuld regleras mellan kunniga och oberoende parter, vilka har ett intresse av att genomföra transaktionen.

Upplupet anskaffningsvärde är anskaffningsvärdet efter avdrag för återbetalning av nominella belopp och nedsättning på grund av nedskrivning samt efter avdrag eller tillägg för ackumulerade avskrivningar. Per varje balansdag sker en nedskrivningsprövning, vilket innebär en bedömning av om det finns objektiva belägg som visar på att ett nedskrivningsbehov föreligger. Nedskrivningen beräknas som skillnaden mellan det redovisade värdet och nuvärdet av uppskattade kassaflöden och redovisas i resultaträkningen.

*Klassificering*

Finansiella instrument klassificeras enligt tabellen nedan. Koncernen klassificerar sina finansiella instrument i någon av kategorierna lånefordringar och kundfordringar, finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eller finansiella skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde, vilka beskrivs nedan. Klassificeringen sker utifrån i vilket syfte instrumentet har förvärvats.

*Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen*

Kategorin finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen har två undergrupper. Det är finansiella tillgångar som innehas för handel och finansiella tillgångar som vid första redovisningstillfället identifierats som ett instrument värderat till verkligt värde via resultaträkningen. En finansiell tillgång klassificeras i denna kategori om den förvärvats för att avyttras på kort sikt eller om koncernled-

ningen klassificerar den som sådan. Resterande finansiella tillgångar identifieras i denna kategori vid första redovisningstillfället.

Värdeförändring i finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen redovisas i resultaträkningen.

*Lånefordringar och kundfordringar*

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Lånefordringar och kundfordringar värderas vid efterföljande värdering till upplupet anskaffningsvärde genom användandet av effektivräntemetoden.

Värdeförändring för lånefordringar och kundfordringar redovisas i resultaträkningen när den finansiella tillgången tas bort från balansräkningen, vid nedskrivning samt genom periodisering.

I kategorin återfinns kundfordringar och övriga fordringar, vilka redovisas i balansräkningen när fakturan har skickats. Fordringar har efter individuell värdering upptagits till belopp varmed de beräknas inflyta.

*Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde*

I kategorin återfinns leverantörsskulder, vilka redovisas i balansräkningen då motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet att betala föreligger, även om faktura inte har mottagits. Finansiella skulder värderas löpande efter första redovisningstillfället till upplupet anskaffningsvärde med tillämpande av effektivräntemetoden.

*Likvida medel*

Likvida medel utgörs av kassa och bank samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid på högst 90 dagar från anskaffningstidpunkten, vilka lätt kan omvandlas till ett känt belopp och som är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

*Nettovinst och nettoförlust*

Resultat av finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde i resultaträkningen redovisas i finansnettot. Resultat av finansiella tillgångar och skulder som redovisas till upplupet anskaffningsvärde redovisas i resultaträkningen när tillgången eller skulden tas bort från balansräkningen eller skrivs ned.

**Varulager**

Värdering av varulagret har skett till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet beräknas med

**Kategorier**

<b>Typer</b>	<b>Kategori</b>	<b>Värdering</b>
<b>Finansiella tillgångar</b>		
Andra långfristiga värdepappersinnehav	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Verkligt värde
Andra långfristiga fordringar	Lånefordringar och kundfordringar	Upplupet anskaffningsvärde
Kundfordringar och upplupna intäkter	Lånefordringar och kundfordringar	Upplupet anskaffningsvärde
Kortfristiga placeringar	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Verkligt värde
Likvida medel	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Verkligt värde
<b>Finansiella skulder</b>		
Leverantörsskulder och upplupna kostnader	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Upplupet anskaffningsvärde



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.

#### Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter

En anläggningstillgång eller en avyttringsgrupp klassificeras som innehav för försäljning om dess redovisade värde huvudsakligen kommer att återvinnas genom försäljning och inte genom fortlöpande användning. För att klassificeras som en tillgång som innehas för försäljning måste tillgången vara tillgänglig för omedelbar försäljning i nuvarande skick samt att det måste vara mycket sannolikt att försäljning kommer att ske.

En anläggningstillgång eller avyttringsgrupp ska omklassificeras när en bedömning har gjorts att försäljningen är högst sannolik, vilket innebär att beslut ska ha tagits på ledningsnivå, det ska finnas ett aktivt program för att slutföra försäljningen, försäljningspriset ska ligga på en rimlig nivå i förhållande till verkligt värde och försäljningen ska normalt ske inom ett år från det att beslut fattats.

Anläggningstillgången eller avyttringsgruppen värderas till det lägsta av det redovisade värdet och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader. Tillgångar och skulder hänförliga till anläggningstillgången särredovisas i balansräkningen. Avskrivningar görs ej på en anläggningstillgång så länge som den innehas för försäljning.

#### Avsättningar

En avsättning definieras som en skuld som är oviss vad gäller förfallotidpunkt eller belopp. Avsättningar redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse och när det är troligt att ett 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/ansvarförbindelser

I koncernen benämns posten eventualförpliktelser och i moderbolaget ansvarförbindelser. En eventualförpliktelse/ansvarförbindelse 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.

#### Händelser efter balansdagen

Händelser efter balansdagen definieras som händelser som inträffar under perioden från balansdagen till dagen när de finansiella rapporterna godkänns för utfärdande.

Systembolaget justerar beloppen i de finansiella rapporterna på styrelsens inrådan för händelser, positiva eller negativa, som bekräftar förhållanden som förelåg på balansdagen. Om det däremot inträffar händelser som indikerar förhållanden som uppstod efter balansdagen justeras inte de finansiella rapporterna. Däremot lämnas upplysning om de händelser som är så väsentliga att ett utelämnande av uppgiften skulle kunna påverka de ekonomiska beslut användare fattar på grundval av de finansiella rapporterna.

## Not 2 Intäkter/nettoomsättning

Intäktslag	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Drycker				
Sprit	5 458	5 610	5 458	5 610
Vin	12 557	12 266	12 557	12 266
Starköl	5 510	5 373	5 510	5 373
Cider och blanddrycker	704	695	704	695
Alkoholfritt	67	49	67	49
<b>Summa drycker</b>	<b>24 296</b>	<b>23 993</b>	<b>24 296</b>	<b>23 993</b>
Övriga varor och tjänster	120	118	120	118
<b>Summa</b>	<b>24 416</b>	<b>24 111</b>	<b>24 416</b>	<b>24 111</b>

Intäkter/nettoomsättning utgör främst Systembolagets detaljhandelsförsäljning. Bland övriga varor och tjänster ingår bland annat Systembolagets försäljning av presentartiklar, statistik samt laboratorietjänster.

### Not 3 Övriga intäkter/övriga rörelseintäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Distributionsintäkter	–	283	–	–
Övriga rörelseintäkter	5	17	6	12
Hysesintäkter	18	1	1	1
Resultat vid försäljning och utrangering av tillgångar	–	2	–	–
<b>Summa</b>	<b>23</b>	<b>303</b>	<b>7</b>	<b>13</b>

Dotterbolagens externa intäkter redovisas under övriga intäkter.  
Hysesintäkter avser främst K14 Näckströmogatans intäkter för uthyrning av lokaler.

### Not 4 Leasing

#### Operationell leasegivare

Förfallotidpunkt	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Framtida minimileaseavgifter				
Inom ett år	18	18	2	1
Senare än ett år men inom fem år	71	69	6	5
Om fem år eller mer	99	114	5	7
<b>Summa</b>	<b>188</b>	<b>201</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Intäkter för operationell leasing uppgår till 18 (4) MSEK i koncernen och till 2 (1) MSEK i moderbolaget och utgörs av hyresintäkter.

#### Operationell leasetagare

Förfallotidpunkt	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Framtida minimileaseavgifter				
Inom ett år	445	427	476	455
Senare än ett år men inom fem år	1 067	1 090	1 134	1 102
Om fem år eller mer	263	321	263	325
<b>Summa</b>	<b>1 775</b>	<b>1 838</b>	<b>1 873</b>	<b>1 882</b>

Koncernen 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 418 hyresavtal är individuella avtal mellan Systembolaget och berörd fastighetsägare. Den vanligaste hyrestiden är 7 till 10 år med möjlighet till förlängning. 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. För avgifter som fastighetsskatt betalar Systembolaget för den andel av ytan som kontraktet avser.

Årets kostnad för operationell leasing uppgår till 431 (415) MSEK i koncernen och 461 (443) MSEK i moderbolaget.

## Not 5 Försäljnings- och administrationskostnader

Försäljningskostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Personalkostnader	1 287	1 248	1 266	1 216
Avskrivningar och nedskrivningar	289	239	289	239
Övriga kostnader	969	881	971	881
<b>Summa</b>	<b>2 545</b>	<b>2 368</b>	<b>2 526</b>	<b>2 336</b>

I övriga kostnader ingår utfallet av tvisten mellan Systembolaget och V&S Vin & Sprit AB, med 57 MSEK jämte ränta.

Administrationskostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Personalkostnader	154	142	150	136
Avskrivningar	13	14	13	14
Övriga kostnader	219	236	273	236
<b>Summa</b>	<b>386</b>	<b>392</b>	<b>436</b>	<b>386</b>

Ingen forsknings- eller utvecklingsverksamhet har bedrivits.

### Arvode och kostnadsersättning till revisionsföretag

Arvode och kostnadsersättning till revisionsföretag ingår i administrationskostnader.

Revisionsföretag	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ernst & Young AB				
Revisionsuppdrag	2	2	2	2
Revision utanför uppdraget	1	1	1	1
Riksrevisionen				
Revision utanför uppdraget	0	0	0	0
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt

liknande arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra. Revision utanför uppdraget avser främst GRI och CSR.

## Not 6 Medarbetare

Löner och andra ersättningar	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Löner och ersättningar	992	995	990	948
Sociala kostnader inklusive pensioner	409	423	383	365
<b>Summa</b>	<b>1 401</b>	<b>1 418</b>	<b>1 373</b>	<b>1 313</b>

Upplysningar om pensioner, se Not 14 Pensioner.

Löner och andra ersättningar till styrelse, VD och övriga anställda	2011			2010		
	Styrelse och vd	Övriga anställda	Totalt	Styrelse och vd	Övriga anställda	Totalt
Moderbolag	4	986	990	4	944	948
Dotterbolag	0	2	2	2	45	47
<b>Koncernen totalt</b>	<b>4</b>	<b>988</b>	<b>992</b>	<b>6</b>	<b>989</b>	<b>995</b>

### 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 210 (180) TSEK från och med 1 april 2011, till vice ordförande på 109 (109) TSEK samt till ledamot på 87 (87) 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 40 TSEK per kalenderår till ordförande samt med 30 TSEK per kalenderår till ledamöter.

## Fortsättning Not 6 Medarbetare

Ersättningar till styrelse (TSEK)	Invald/tillsatt	2011				2010			
		Styrelse-arvode	Utskotts-arvode	Övriga förmåner	Summa	Styrelse-arvode	Utskotts-arvode	Övriga förmåner	Summa
Cecilia Schelin Seidegård, styrelsens ordförande	2008	203	–	5	208	180	–	4	184
Gert Karnberger, ledamot, vice ordförande	2004	109	40	3	152	109	40	4	153
Sven Andréasson, ledamot	2007	87	–	–	87	87	–	–	87
Lena Furmark, ledamot t o m 5/11 -10	2007	–	–	–	–	87	30	–	117
Johan Gernandt, ledamot	2007	87	–	–	87	87	–	–	87
Carl B Hamilton, ledamot	2007	87	–	–	87	87	–	–	87
Annika Nilsson, ledamot	2006/2007	87	30	–	117	87	30	–	117
Kerstin Wigzell, ledamot	2009	87	35	–	122	87	–	–	87
Thord Andersson, ledamot fr o m 1/4 -11	2011	65	–	–	65	–	–	–	–
<b>Summa styrelse</b>		<b>812</b>	<b>105</b>	<b>8</b>	<b>925</b>	<b>811</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>919</b>

Annika Nilsson begärde sitt utträde ur styrelsen den 5 oktober 2006, och återinvaldes 22 mars 2007.  
Kerstin Wigzell har under 2011 erhållit 5 TSEK i utskottsarvode retroaktivt avseende 2010.

**Principer för ersättning till ledande befattningshavare**

Regeringen fattade den 20 april 2009 beslut om nya riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande. Systembolaget följer i allt väsentligt de nya fastslagna riktlinjerna för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande. Med anledning av de nya riktlinjerna har pensionsåldern omförhandlats för tre befattningshavare från 61 år till 62 år. Två befattningshavare har sedan tidigare förmånsbaserade avtal med pensionsålder 60 år. Dessa avtal har redan en gång tidigare omförhandlats, år 2003. Vid den omförhandlingen låstes den

pensionsmedförande lönen genom att den fastställdes till visst antal inkomstbasbelopp. Utifrån att befattningshavarna arbetat länge inom företaget, att villkoren redan omförhandlats en gång tidigare och att det inte ansågs finnas någon företagsekonomisk grund till omförhandling lämnades dessa avtal orörda. VD:s anställningsvillkor följer riktlinjerna, och pensionsvillkoren är i sin helhet premiebestämda.

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.

Ersättningar till ledande befattningshavare 2011 (TSEK)	Tillsatt	2011				Uppsägningstid (arbetstagar/bolag)	Avgångs-ersättning	
		Lön	Övriga förmåner	Pensions-kostnad	Konsult-arvode			Summa
Magdalena Gerger, vd	2009	2 779	60	784	–	3 623	6 mån	12 mån
Mikael Walteg, vice vd, försäljningsdirektör	2001	1 944	117	1 473	–	3 534	6 mån	12 mån
Marie Nygren, vice vd, inköpsdirektör	2007	1 905	85	650	–	2 640	6 mån	6 mån
Håkan Johansson, etableringsdirektör	2008	1 202	104	837	–	2 143	6 mån	12 mån
Karin Furevik, kvalitetsdirektör, fr o m 1/4 -11	2001	1 239	5	1 494	–	2 738	6 mån	18 mån
Inger Efraimsson, tf HR-direktör, 1/4–31/10 -11	2011	–	–	–	1 597	1 597	–	–
Tobias Frohm, HR-direktör, fr o m 1/11 -11	2011	230	13	23	–	266	6 mån	6 mån
Anders Söderlund, ekonomidirektör, t o m 31/8 -11	2003	1 206	34	358	–	1 598	6 mån	6 mån
Charlotte Hjorth, tf ekonomidirektör, 1/9–30/9 -11	2011	79	–	–	–	79	–	–
Ulrika Bennich, ekonomidirektör, fr o m 1/10 -11	2011	405	19	104	–	528	6 mån	6 mån
Andris Zvejnieks, kommunikationsdirektör, t o m 20/11 -11	2009	3 150	48	698	–	3 896	6 mån	12 mån
Karin Eckerberg, chefsjurist	2009	1 416	81	537	–	2 034	6 mån	6 mån
Mattias Forsberg, IT-direktör, fr o m 26/9 -11	2011	411	22	100	–	533	6 mån	6 mån
<b>Summa ledande befattningshavare</b>		<b>15 966</b>	<b>588</b>	<b>7 058</b>	<b>1 597</b>	<b>25 209</b>		
<b>Summa styrelse och ledande befattningshavare 2011</b>		<b>16 878</b>	<b>601</b>	<b>7 058</b>	<b>1 597</b>	<b>26 134</b>		

Karin Furevik innehade titeln personaldirektör t o m 31/3 -11.  
Andris Zvejnieks har erhållit en avgångsersättning på totalt 1 265 TSEK som utbetalas under 2012 till 2013.

## Fortsättning Not 6 Medarbetare

2010

Ersättningar till ledande befattningshavare 2010 (TSEK)	Tillsatt	Lön	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Summa	Uppsägningstid	Avgångsersättning
						(arbetstagare /bolag)	
Magdalena Gerger, vd	2009	2 635	58	774	3 467	6 mån	12 mån
Mikael Wallteg, vice vd, försäljningsdirektör	2001	1 892	106	1 289	3 287	6 mån	12 mån
Marie Nygren, vice vd, inköpsdirektör	2007	1 754	65	560	2 379	6 mån	6 mån
Karin Furevik, personaldirektör	2001	1 203	6	1 211	2 420	6 mån	18 mån
Håkan Johansson, etableringsdirektör	2008	1 172	99	642	1 913	6 mån	12 mån
Anders Söderlund, ekonomidirektör	2003	1 791	70	583	2 444	6 mån	6 mån
Anne Grön, IT-direktör, t o m 15/10 -10	2008	2 309	14	873	3 196	6 mån	12 mån
Andris Zvejnieks, kommunikationsdirektör	2009	1 243	37	529	1 809	6 mån	12 mån
Karin Eckerberg, chefsjurist	2009	1 368	77	417	1 862	6 mån	6 mån
<b>Summa ledande befattningshavare</b>		<b>15 367</b>	<b>532</b>	<b>6 878</b>	<b>22 777</b>		
<b>Summa styrelse och ledande befattningshavare 2010</b>		<b>16 278</b>	<b>540</b>	<b>6 878</b>	<b>23 696</b>		

Anne Grön har erhållit ett avgångsvederlag på 1 224 TSEK som utbetalas under 2010 och 2011.

Övriga förmåner avser i huvudsak tjänstebilförmån. VD och företagsledning uppstår 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 är mellan 50 år och 56 år
- 18 fasta månadslöner om åldern överstiger 56 år

För de i företagsledningen som tillsatts efter 1 januari 2003 utgår ingen avgångsersättning efter 62 års ålder.

**Villkoren i avtal om pension**

Alla anställda i Systembolaget utom verkställande direktör och lokalvårdare omfattas av den kollektivavtalade pensionsplanen för tjänstemän, PA 91. Pensionen är förmånsbestämd och tryggas i stiftelse. Pensionens storlek är 10 procent av pensionslönegrundande underlag upp till 7,5 basbelopp (det förhöjda prisbasbeloppet). För pensionslönegrundande underlag från och med 7,5 basbelopp till och med 20 basbelopp utges pension med 65 procent och för delar därutöver med 32,5 procent. För hel pension erfordras att den pensionsgrundande tjänstetiden är minst 30 år. Från 65 års ålder utbetalas även den kompletterande pensionen, Kåpan, som är premiebaserad. Premien är 1,7 procent av pensionsgrundande lön.

I planen ingår drygt 4 400 aktiva och c:a 2 800 pensionärer och omfattar ålderspension, sjukpension och efterlevandepension.

Lokalvårdare är försäkrade hos AMF Pension.

De anställda i dotterbolaget IQ-initiativet AB omfattas av en kollektivavtalad pensionsplan hos Alecta.

*Verkställande direktör*

Pensionsålder för VD är 62 år. Pensionen är premiebaserad. Premien beräknas med 27 procent av fasta månadslönen multiplicerad med 12,3. Pension från Systembolagets kollektivavtalade pensionsavtal utgår ej.

*Vice vd*

Pensionsålder för vice vd Mikael Wallteg är 60 år. Ålderspension utges till 65 års ålder med 70 procent av pensionsmedförande lön, dock högst med 70 procent av 30 inkomstbasbelopp. Pensionsmedförande lön är den fasta månadslönen multiplicerad med 12,3. Vice vd erhåller därutöver en premiebaserad pension med en premie på 20 procent av lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. Från 65 års ålder utbetalas pension enligt Systembolagets kollektivavtalade pensionsplan för tjänstemän inklusive den kompletterande pensionen, Kåpan. Vice vd Marie Nygren följer villkoren nedan för "Företagsledning tillsatta efter 1 januari 2003".

*Företagsledning tillsatta före 1 januari 2003*

Pensionsålder är 60 år. Ålderspension utges till 65 års ålder med 70 procent av pensionsmedförande lön. Pensionsmedförande lön baseras på den fasta månadslönen per den 1 juli 2002 multiplicerad med 12,3 och uttrycks i antal inkomstbasbelopp. Från 65 års ålder utbetalas pension enligt Systembolagets kollektivavtalade pensionsplan för tjänstemän inklusive den kompletterande pensionen, Kåpan.

*Företagsledning tillsatta efter 1 januari 2003*

Ordinarie pensionsålder är 65 år och pension utges enligt Systembolagets kollektivavtalade pensionsplan för tjänstemän. Därutöver erhåller befattningshavare en premiebaserad pension med en premie på 10, 16 respektive 19 procent av pensionsmedförande månadslön, vilken definieras som fast månadslön multiplicerad med 12. Avsikten med den premiebaserade pensionen är att möjliggöra pensionsavgång före 65 års ålder. Från 65 års ålder utbetalas även den kompletterande pensionen, Kåpan.

*Anställda utöver företagsledning*

Den normala pensionsåldern är 65 år och pension utges enligt Systembolagets kollektivavtalade pensionsplan för tjänstemän. Butikschefer samt enhetschefer vid huvudkontoret har enligt särskild överenskommelse möjlighet att avgå med pension från och med 63 års ålder.

Fortsättning Not 6 Medarbetare

**Medelantal anställda och könsfördelning**

Medelantal och könsfördelning, (%)	2011			2010		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Moderbolag	2 067 (65)	1 125 (35)	3 192	2 043 (65)	1 084 (35)	3 127
Dotterbolag	2 (50)	2 (50)	4	24 (19)	104 (81)	128
<b>Koncernen totalt</b>	<b>2 069 (65)</b>	<b>1 127 (35)</b>	<b>3 196</b>	<b>2 067 (64)</b>	<b>1 188 (36)</b>	<b>3 255</b>

Styrelse och företagsledning, (%)	2011			2010		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Styrelse	3 (38)	5 (62)	8	4 (50)	4 (50)	8
Företagsledning	5 (56)	4 (44)	9	5 (56)	4 (44)	9
<b>Totalt i styrelse och företagsledning</b>	<b>8 (47)</b>	<b>9 (53)</b>	<b>17</b>	<b>9 (53)</b>	<b>8 (47)</b>	<b>17</b>

Avser styrelsen och företagsledningen i moderbolaget.

I butikerna, (%)	Butikschefer		Övriga butiksanställda, heltid		Övriga butiksanställda, deltid		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
	Kvinnor	211 (52)	204 (50)	208 (51)	178 (47)	1 461 (71)	1 480 (73)	1 880 (66)
Män	195 (48)	202 (50)	201 (49)	203 (55)	593 (29)	555 (27)	989 (34)	960 (34)
<b>Totalt i butikerna</b>	<b>406 (14)</b>	<b>406 (14)</b>	<b>409 (14)</b>	<b>381 (14)</b>	<b>2 054 (71)</b>	<b>2 035 (72)</b>	<b>2 869</b>	<b>2 822</b>

På moderbolagets huvudkontor, (%)	Chefer		Övriga anställda		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Kvinnor	27 (46)	26 (46)	158 (60)	155 (62)	185 (57)	181 (59)
Män	32 (54)	31 (54)	106 (40)	93 (38)	138 (43)	124 (41)
<b>Totalt på moderbolagets huvudkontor</b>	<b>59 (18)</b>	<b>57 (19)</b>	<b>264 (82)</b>	<b>248 (81)</b>	<b>323</b>	<b>305</b>

## Not 7 Övriga kostnader/övriga rörelsekostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Driftkostnader för transporter och distribution	–	174	–	–
Övriga rörelsekostnader	27	68	–	–
Fastighetsförvaltning	3	3	–	–
Avskrivningar	8	15	–	–
Resultat vid försäljning och utrangering av tillgångar	1	3	1	3
<b>Summa</b>	<b>39</b>	<b>263</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Dotterbolagens kostnader redovisas under övriga kostnader. Driftskostnader för transport och distribution avser Lagena Distributions kostnader för transporter fram till avyttringen. Fastighetsförvaltning avser K14 Näckströmsgatans kostnader för fastighetsförvaltning.

I övriga rörelsekostnader ingår samtliga kostnader i Gamla Distribution i Jordbro, samtliga kostnader i IQ-initiativet utom avskrivningar, samt övriga kostnader i K14 Näckströmsgatan.

## Not 8 Finansiella intäkter och kostnader, koncernen

	Koncernen	
	2011	2010
<b>Finansiella intäkter</b>		
Resultat från försäljning av andelar i koncernbolag	–	37
Ränteutäkter från långfristiga fordringar	0	0
Ränteutäkter och värdeförändringar på finansiella placeringar	39	38
Avkastning från pensionstillgång	72	65
Övriga ränteutäkter	8	3
<b>Summa</b>	<b>119</b>	<b>143</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader på pensionsskuld	58	57
Orealiserad värdeförändring på finansiella placeringar	7	20
Dröjmålsräntor	0	0
Övriga räntekostnader	0	1
<b>Summa</b>	<b>65</b>	<b>78</b>
<b>Nettovinster/förluster</b>		
Likvida medel	8	3
Resultat från försäljning av andelar i koncernbolag	–	37
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	32	18
Lånefordringar och kundfordringar	0	0
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	0	–1
Pensioner, avkastning på tillgångar samt räntekostnader på skulden	14	8
<b>Summa</b>	<b>54</b>	<b>65</b>

Finansnettot uppgick till 54 (65) MSEK.

## Not 9 Finansiella intäkter och kostnader, moderbolaget

	Moderbolaget	
	2011	2010
<b>Finansiella intäkter</b>		
Resultat från andelar i koncernbolag		
Utdelning från Gamla Distribution i Jordbro AB	77	–
Intäkter från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		
Ränteintäkter från långfristiga fordringar	0	0
Ränteintäkter och värdeförändringar på finansiella placeringar	39	38
Ränteintäkter		
Ränteintäkter från koncernbolag	3	2
Övriga ränteintäkter	8	2
<b>Summa</b>	<b>127</b>	<b>42</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Resultat från andelar i koncernbolag		
Kostnader vid försäljning av Lagena Distribution AB	–	15
Lämnade koncernbidrag till Gamla Distribution i Jordbro AB	–	30
Räntekostnader till koncernbolag	1	0
Orealiserade värdeförändringar på finansiella placeringar	7	20
Dröjmålsräntor	0	0
Övriga räntekostnader	0	1
<b>Summa</b>	<b>8</b>	<b>66</b>

## Not 10 Skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<b>Skatt på årets resultat</b>				
Aktuell skatt	–69	–98	–59	–90
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	0	0	0	0
Uppskjuten skatt	6	4	4	–2
<b>Total redovisad skatt</b>	<b>–63</b>	<b>–94</b>	<b>–55</b>	<b>–92</b>

	Koncernen			
	2011		2010	
	Resultat	%	Resultat	%
<b>Skattekostnad och effektiv skattesats</b>				
Resultat före skatt	222		396	
Skatt enligt gällande skattesats	–58	–26,3	–104	–26,3
Skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	5	1,3
Skatteeffekt ej avdragsgilla kostnader	–8	–3,6	–12	–3,0
Skatteeffekt ej skattepliktiga intäkter	3	1,4	17	4,3
<b>Redovisad skattekostnad och effektiv skattesats</b>	<b>–63</b>	<b>–28,6</b>	<b>–94</b>	<b>–23,8</b>

	Moderbolaget			
	2011		2010	
	Resultat	%	Resultat	%
<b>Skattekostnad och effektiv skattesats</b>				
Resultat före skatt	278		315	
Nominell skatt	–73	–26,3	–83	–26,3
Skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	0	0,0
Skatteeffekt ej avdragsgilla kostnader	–6	–2,2	–12	–3,8
Skatteeffekt ej skattepliktiga intäkter	24	8,6	3	1,0
<b>Redovisad skattekostnad och effektiv skattesats</b>	<b>–55</b>	<b>–19,8</b>	<b>–92</b>	<b>–29,2</b>



## Fortsättning Not 10 Skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Uppskjutna skattefordringar avseende:				
Avskrivning av byggnad	8	8	–	–
Avsättning för pensioner	–	–	24	23
<b>Summa uppskjutna skattefordringar</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>23</b>
Uppskjutna skatteskulder avseende:				
Avsättning för realiserade värdeförändringar på finansiella tillgångar	0	–2	0	–2
Löneskatteskuld	–18	–17	–18	–17
Pensionstillgång	–161	–166	–	–
Koncernmässiga avskrivningar	–	0	–	–
<b>Summa uppskjutna skatteskulder</b>	<b>–179</b>	<b>–185</b>	<b>–18</b>	<b>–19</b>
<b>Summa uppskjuten skatt, netto</b>	<b>–171</b>	<b>–177</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

## Not 11 Transaktioner med närstående

Närstående	Koncernen									
	Försäljning		Inköp		Fordringar		Skulder			
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010		
Andra närstående	–	25	57	62	–	–	8	6		
<b>Summa</b>	<b>–</b>	<b>25</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>8</b>	<b>6</b>		

Dotterbolag	Moderbolaget									
	Försäljning		Inköp		Fordringar		Skulder		Resultat	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Andra närstående	–	–	57	52	–	–	8	6	–	–
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>113</b>	<b>118</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	<b>27</b>	<b>116</b>	<b>21</b>	<b>75</b>

Systembolaget har under året erhållit en utdelning på 77 MSEK från Gamla Distribution i Jordbro. Under 2010 lämnade Systembolaget koncernbidrag till Gamla Distribution i Jordbro med 30 MSEK.

**Transaktioner med ledande befattningshavare och styrelseledamöter**

Ersättningar till ledande befattningshavare inklusive vd samt styrelseledamöter beskrivs i not 6 Medarbetare.

**Aktier i dotterbolag**

Koncernbolag	Org. nr	Säte	Antal andelar	Kapitalandel, %	Bokfört värde		Eget kapital	
					2011	2010	2011	2010
Gamla Distribution i Jordbro AB	556501-3496	Haninge	150	100	15,0	15,0	17	95
IQ-initiativet AB	556680-9892	Stockholm	10	100	0,1	0,1	0	0
AB K14 Näckströmsgatan	556741-9238	Stockholm	10	100	0,1	0,1	58	36
<b>Summa</b>					<b>15,2</b>	<b>15,2</b>	<b>75</b>	<b>131</b>

## Fortsättning Not 11 Transaktioner med närstående

	Moderbolaget	
	2011	2010
Ingående balans, 1 januari	15,2	15,2
Anskaffning under året	-	-
Avyttring under året	-	-
<b>Utgående balans, 31 december</b>	<b>15,2</b>	<b>15,2</b>

Moderbolaget har erlagt kapitalinsats med 1 000 SEK i nedanstående kommanditbolag:

Bolag	Organisationsnummer	Säte
Fastighetsbolaget Näckströmsgatan i Stockholm KB	969674-9690	Stockholm
Fastighetsbolaget Armaturvägen i Haninge KB	969674-9424	Stockholm

## Not 12 Materiella anläggningstillgångar

	Koncernen							
	Byggnader och mark		Inventarier och installationer		Pågående nyanläggningar		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>								
Ingående anskaffningsvärden, 1 januari	328	327	1 978	1 849	115	57	2 421	2 233
Ingående anskaffningsvärde, 1 januari i sålt bolag	-	-	-	104	-	-	-	104
Nyanskaffningar	1	1	30	21	186	215	217	237
Nyanskaffningar i sålt bolag	-	-	-	1	-	-	-	1
Avyttringar och utrangeringar	-	-	-87	-50	-	-	-87	-50
Avyttringar och utrangeringar i sålt bolag	-	-	-	-94	-	-	-	-94
Nedskrivningar i sålt bolag	-	-	-	-10	-	-	-	-10
Omklassificeringar	-	-	238	157	-238	-157	0	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden, 31 december</b>	<b>329</b>	<b>328</b>	<b>2 159</b>	<b>1 978</b>	<b>63</b>	<b>115</b>	<b>2 551</b>	<b>2 421</b>
Ingående avskrivningar, 1 januari	-148	-139	-1 138	-971	-	-	-1 286	-1 110
Ingående avskrivningar, 1 januari i sålt bolag	-	-	-	-86	-	-	-	-86
Avyttringar	-	-	86	46	-	-	86	46
Avyttringar i sålt bolag	-	-	-	81	-	-	-	81
Årets avskrivningar	-9	-9	-232	-213	-	-	-241	-222
Årets avskrivningar i sålt bolag	-	-	-	-4	-	-	-	-4
Nedskrivningar i sålt bolag	-	-	-	9	-	-	-	9
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar, 31 december</b>	<b>-157</b>	<b>-148</b>	<b>-1 284</b>	<b>-1 138</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 441</b>	<b>-1 286</b>
<b>Redovisat värde, 31 december</b>	<b>172</b>	<b>180</b>	<b>875</b>	<b>840</b>	<b>63</b>	<b>115</b>	<b>1 110</b>	<b>1 135</b>

Koncernens byggnader och mark innehas för den egna verksamheten och utgör därför rörelsefastigheter. Posten inventarier och installationer innehåller till största delen investering i butiksbyggnader.

Upplysning om sålt bolag 2010 avser Lagena Distribution.

## Fortsättning Not 12 Materiella anläggningstillgångar

	Moderbolaget							
	Byggnader och mark		Inventarier och installationer		Pågående nyanläggningar		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>								
Ingående anskaffningsvärden, 1 januari	66	66	1 972	1 844	115	57	2 153	1 967
Nyanskaffningar	–	–	29	21	186	215	215	236
Avyttringar och utrangeringar	–	–	–87	–50	–	–	–87	–50
Omklassificeringar	–	–	238	157	–238	–157	0	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden, 31 december</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>2 152</b>	<b>1 972</b>	<b>63</b>	<b>115</b>	<b>2 281</b>	<b>2 153</b>
Ingående avskrivningar, 1 januari	–25	–23	–1 132	–965	–	–	–1 157	–988
Avyttringar och utrangeringar	–	–	86	46	–	–	86	46
Årets avskrivningar	–1	–2	–232	–213	–	–	–233	–215
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar, 31 december</b>	<b>–26</b>	<b>–25</b>	<b>–1 278</b>	<b>–1 132</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–1 304</b>	<b>–1 157</b>
<b>Redovisat värde, 31 december</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>874</b>	<b>840</b>	<b>63</b>	<b>115</b>	<b>977</b>	<b>996</b>

## Not 13 Immateriella tillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<b>Balanserade utgifter</b>				
Ingående anskaffningsvärden, 1 januari	330	301	329	281
Anskaffningsvärde i sålt bolag	–	–20	–	–
Nyanskaffningar	11	49	11	48
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden, 31 december</b>	<b>341</b>	<b>330</b>	<b>340</b>	<b>329</b>
Ingående avskrivningar, 1 januari	–183	–173	–182	–160
Avskrivningar i sålt bolag	–	13	–	–
Årets avskrivningar	–34	–23	–34	–22
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar, 31 december</b>	<b>–217</b>	<b>–183</b>	<b>–216</b>	<b>–182</b>
Ingående nedskrivningar, 1 januari	–16	–	–16	–
Årets nedskrivningar	–35	–16	–35	–16
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar, 31 december</b>	<b>–51</b>	<b>–16</b>	<b>–51</b>	<b>–16</b>
<b>Redovisat värde, 31 december</b>	<b>73</b>	<b>131</b>	<b>73</b>	<b>131</b>
<b>Kvarstående genomsnittlig avskrivningstid</b>	<b>2,5 år</b>	<b>4,2 år</b>	<b>2,5 år</b>	<b>4,2 år</b>

Balanserade utgifter består främst av systemstöd till depålager, e-service samt beslutsstödssystem. Fastställande av eventuellt nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar har gjorts enl IAS 36 varvid beräknat återvinningsvärde har jämförts med bokfört värde för respektive tillgång.

Nedskrivning har gjorts med 35 (16) MSEK avseende IT-projekt som efter färdigställande inte visat sig medföra väsentliga ekonomiska fördelar.

## Not 14 Pensioner

### Koncernen

Koncernen har förmånsbestämda pensionsplaner, vilket innebär att koncernen har en förpliktelse att lämna överenskomna ersättningar till nuvarande och tidigare anställda samt att koncernen i allt väsentligt bär den aktuariella risken och investeringsrisken. De förmånsbestämda pensionsplanerna tryggas främst genom avsättningar till en pensionsstiftelse men också genom avsättning i balansräkningen och till en mindre del genom försäkringspremier.

I koncernen finns även avgiftsbestämda pensionsplaner där koncernens förpliktelse är begränsad till det belopp koncernen har accepterat att bidra med, vilket medför att den anställde bär den aktuariella risken och investeringsrisken. Avgifterna till avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som en kostnad under den period den anställde tjänstgör i företaget. För mer detaljerad information se Not 1 Redovisningsprinciper – Ersättningar till anställda och Not 6 Medarbetare.

De belopp som redovisas i resultaträkningen är följande:	2011	2010
Kostnad för pensioner intjänade under året	56	56
Räntekostnad	58	58
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-72	-66
Aktuariell förlust som redovisats under året	25	29
Kostnad avseende tjänstgöring under tidigare perioder	-	-
Effekter av reduceringar och regleringar	-	-
<b>Summa kostnad för förmånsbestämda planer</b>	<b>67</b>	<b>77</b>
Kostnad för avgiftsbestämda planer	15	16
Särskild löneskatt	20	23
<b>Summa pensionskostnad</b>	<b>102</b>	<b>116</b>

De belopp som redovisas i balansräkningen har beräknats enligt följande:	2011	2010
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	1 817	1 657
Nuvärde av förmånsbestämda förpliktelser	-2 003	-1 540
<b>Överskott (+)/ underskott (-) på förpliktelsen</b>	<b>-186</b>	<b>117</b>
Oredovisade aktuariella vinster(-)/ förluster(+)	731	440
Särskild löneskatt	133	136
<b>Nettobelopp i balansräkningen, 31 december</b>	<b>678</b>	<b>693</b>

De viktigaste aktuariella antaganden som använts är följande:	2011	2010
Genomsnittlig diskonteringsränta, %	1,95	3,70
Förväntad avkastning, %	3,33	4,26
Långsiktigt löneökningssantagande, %	2,66	3,28
Långsiktigt inflationsantagande, %	1,66	2,28
Ökning av inkomstbasbelopp, %	2,66	3,28
Uppräkning av pensioner, %	1,66	2,28
Personalomsättning, %	5	5
Genomsnittlig återstående tjänstgöringstid	12 år	11 år

Diskonteringsräntan har baserats på marknads förväntningar på bokslutsdagen på svenska statsobligationer med samma löptid som pensionsskulden.

Förväntad avkastning baserar sig på Systembolagets bedömning av förväntad avkastning på stiftelsens tillgångar. Löneökningssantagandet motsvarar ökningen av inkomstbasbeloppet. Det innebär att Systembolaget förväntas få samma löneökning som samhället i helhet.

Det långsiktiga inflationsantagandet utgår från marknads implicita förväntningar som kan utläsas som skillnaden mellan nominella och reala obligationer. Antagandet är något lägre än Riksbankens inflationsmål som är 2 procent.

Personalomsättningen bygger på dels historiska fakta, dels på förväntad framtida personalomsättning.

## Fortsättning Not 14 Pensioner

Pensionsstiftelsens tillgångar omfattar huvudsakligen realränteobligationer och aktierelaterade instrument med följande marknadsvärden på balansdagen:

	2011	Andel, %	2010	Andel, %
Räntebärande placeringar	1 339	74	1 199	73
Aktieindexobligationer	283	15	297	18
Fastighetsfonder	175	10	130	8
Övrigt	13	1	24	1
<b>Summa förvaltningstillgångar</b>	<b>1 810</b>	<b>100</b>	<b>1 650</b>	<b>100</b>

Dessutom tryggas ett mindre åtagande genom en företagsägd kapitalförsäkring på 7 (7) MSEK.

**Redovisningsprincip för aktuariella vinster och förluster**

Förändringar som beror på ändrade antaganden för att beräkna nuvärdet av pensionsåtagandet förs för varje respektive räkenskapsår till den så kallade korridoren, vilken definieras som 10 procent av det största av pensionsförpliktelsen och förvaltningstillgångarna. Om de ackumulerade förändringarna överstiger korridoren amorteras belop-

pet över de anställdas beräknade återstående anställningstid (11 år). Den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångarna blev något lägre än förväntat på grund av ökande kreditrisker och inflation samt något lägre aktiemarknadsavkastning. Under 2012 kommer en amortering av den aktuariella förlusten på 47 (25) MSEK att redovisas som en kostnad.

Specifikation förändring i förmånsbaserat pensionsåtagande:

	2011	2010
Nuvärde av förpliktelsen vid årets ingång	-1 540	-1 508
Kostnad för nyintjänande	-56	-56
Räntekostnad	-58	-58
Utbetalda förmåner	54	55
Kostnad avseende tjänstgöring under tidigare perioder	-	-
Reduceringar och regleringar	-	-
Aktuariella vinster (+)/förluster (-)	-403	27
<b>Nuvärde av förpliktelse, 31 december</b>	<b>-2 003</b>	<b>-1 540</b>

Utbetalningarna under 2012 bedöms uppgå till ungefär samma belopp som under 2011.

Specifikation förändring av förvaltningstillgångar:

	2011	2010
Förvaltningstillgångar vid årets ingång	1 657	1 608
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	73	66
Inbetalning till pensionsstiftelse	-	-
Gottgörelse	-	-
Aktuariella vinster (+)/förluster (-)	87	-17
<b>Nuvärde av förvaltningstillgångar, 31 december</b>	<b>1 817</b>	<b>1 657</b>

	2011	2010
Aktuariella vinster/förluster		
Ackumulerat vid årets ingång	440	479
Resultat på pensionsförpliktelser	403	-27
Resultat på förvaltningstillgångarna	-87	17
	756	469
Årets amortering	-25	-29
<b>Aktuariell förlust, 31 december</b>	<b>731</b>	<b>440</b>

Flerårsöversikt	2011	2010	2009	2008	2007
Nuvärde av förmånsbestämda förpliktelser	-2 003	-1 540	-1 508	-1 435	-1 278
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	1 817	1 657	1 608	1 540	1 613
<b>Överskott (+)/underskott (-) på förpliktelsen</b>	<b>-186</b>	<b>117</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>335</b>
Erfarenhetsbaserade justeringar i förvaltningsskuldena	3	6	62	34	12
Erfarenhetsbaserade justeringar i förvaltningstillgångarna	87	-17	9	-248	-107

## Fortsättning Not 14 Pensioner

## Moderbolaget

Vid beräkning av moderbolagets pensionsåtaganden tillämpas Trygg- andelagen och Finansinspektionens föreskrifter. För mer detaljerad

information se under Not 1 Redovisningsprinciper – Ersättningar till anställda och Not 6 Medarbetare.

	2011	2010
Pensionering i egen regi:		
Kostnad för intjänade pensioner och räntekostnader	207	131
Avkastning på särskilt avskiljbara tillgångar	-160	-49
Kostnad för pensionering i egen regi	47	82
Försäkringspremier	15	15
Särskild löneskatt på pensionskostnader	17	16
<b>Årets pensionskostnad</b>	<b>79</b>	<b>113</b>
Förändring av överskott i särskilt avskiljda tillgångar	-18	-31
<b>Redovisad nettokostnad avseende pensioner</b>	<b>61</b>	<b>82</b>

Inga insättningar till Systembolagets Pensionsstiftelse har skett under året.

	2011	2010
Kapitalvärde av pensionsförpliktelse vid årets ingång	-1 633	-1 557
Kostnad för intjänade pensioner och räntekostnader	-207	-131
Utbetalning av pensioner	54	55
<b>Kapitalvärde av pensionsförpliktelse, 31 december</b>	<b>-1 786</b>	<b>-1 633</b>
Kapitalvärde tryggt i pensionsstiftelse vid årets ingång	-1 563	-1 483
Årets förändring	-142	-80
<b>Kapitalvärde tryggt i pensionsstiftelse, 31 december</b>	<b>-1 705</b>	<b>-1 563</b>
Nettobelopp i balansräkningen (förpliktelse (-)/tillgång (+))	-81	-70
<b>Kapitalvärde av pensionsförpliktelse, 31 december</b>	<b>-1 786</b>	<b>-1 633</b>

	2011	2010
Förpliktelse i balansräkningen:		
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelse	-1 786	-1 633
Verkligt värde på särskilt avskiljda tillgångar	1 817	1 657
Överskott i särskilt avskiljda tillgångar	-112	-94
<b>Nettobelopp i balansräkningen, 31 december</b>	<b>-81</b>	<b>-70</b>

Beloppet på 81 (70) MSEK avser ett antastbart åtagande som inte är tryggt och redovisas som en långfristig avsättning i moderbolagets balansräkning.

	2011	2010
Särskilt avskiljbara tillgångar:		
Verkligt värde av tillgångar vid årets ingång	1 657	1 608
Avkastning på särskilt avskiljda tillgångar	160	49
<b>Verkligt värde av tillgångar, 31 december</b>	<b>1 817</b>	<b>1 657</b>

För upplysning om verkligt värde för särskilt avskiljda tillgångar på huvudkategorier hänvisas till koncernens uppställning ovan.

	2011	2010
Väsentliga aktuariella antaganden, %		
Ränta före skatt fram till pension	3,5	3,6
Ränta efter skatt fram till pension	3,0	3,1
Ränta före skatt efter pension	1,1	1,4
Ränta efter skatt efter pension	0,6	0,9

Beräkningen av pensionsåtagandet utgår från den löne- och pensionsnivå som råder på balansdagen.

## Fortsättning Not 14 Pensioner

För trygghandlet av pensionsåtaganden har Systembolaget AB avsatt medel till Systembolagets Pensionsstiftelse, vars uteslutande ändamål är att trygga utfästelse om pension till anställda och före detta anställda i Systembolaget AB. Stiftelsen har i sin placeringsverksamhet att sträva efter att säkerställa en god avkastning samt att balansera den risk som värdeutvecklingen av den tryggade pensionsskulden innebär.

Storleken på Systembolagets pensionsskuld förändras med utgångspunkt i bland annat inflations- och reallöneutvecklingen i Sverige. Placeringsverksamheten skall således i huvudsak vara exponerad mot värden i svenska kronor och verksamhet i Sverige. Mot bakgrund av detta har stiftelsens styrelse lagt fast en placeringsinriktning som innebär att en väsentlig del av kapitalet placeras i långfristiga realränteobligationer emitterade av svenska staten eller av annan högvärdig emittent.

Därutöver placeras betydande belopp i aktiemarknaden genom aktieindexobligationer. Aktieindexobligationer ger en exponering mot ett världsindex bestående av de största aktiemarknaderna i världen samtidigt som valutarisken är eliminerad. Aktieindexobligationerna ger också ett gott kursfallsskydd. Dessutom sker placeringar i fastighetsfonder och vissa andra instrument.

I syfte att säkerställa maximal följsamhet mellan det tryggade åtagandet och tillgångarna matchas durationen i stiftelsens realräntetillgångar mot durationen i det tryggade åtagandet. Per 2011-12-31 var avvikelsen -3,8 (-1,7) år. Konsolideringen vid samma tidpunkt var 107 (106) procent, det vill säga stiftelsens tillgångar översteg det av SPV beräknade tryggade åtagandet med 7 procent.

## Not 15 Finansiella instrument

### Finansiell riskhantering

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för finansiella risker på placeringar i räntebärande tillgångar så som marknadsrisk, kreditrisk likviditetsrisk och kassafödesrisk. Koncernens övergripande finanspolicy, vilken fastställts av styrelsen, syftar till att begränsa de finansiella riskernas ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat och ställning.

#### Valutarisk

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

#### Ränterisk

Koncernens exponering för ränterisk är i allt väsentligt förknippad med pensionstillgången samt till räntebärande tillgångar. Då räntesatsen i denna beräkning följer svenska statliga ränteobligationer bedöms inte ränterisken som väsentlig. Pensionsstiftelsen eftersträvar en placering av förvaltningstillgångarna som balanserar den risk som värdeutvecklingen av pensionsskulden ändå innebär. En viss exponering för ränterisk är förknippad med placeringar i räntebärande tillgångar.

För att styra ränterisken sätts en målduration, samt ett tillåtet intervall där det är tillåtet att fluktuera runt måldurationen. Denna är 2,5 år för placeringsportföljen. Tillåtet intervall för portföljen är +/- 2 år och maximal löptid på enskild tillgång tillåts vara 5 år.

#### Kreditrisk

Huvuddelen av koncernens försäljning sker kontant eller mot kreditkort varför kreditrisken i form av risk för att motparten inte kommer att fullgöra sina åtaganden inte är väsentlig. Den finansiella kreditrisken som uppkommer i placeringsportföljen begränsas genom krav på officiell rating på nya placeringar samt genom limiter per emittent och klass av låntagare.

Placeringsformer är tillåtna inom följande kategorier:

- 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.
- Räntebärande värdepapper emitterade av banker, andra företag eller institutioner med lägsta rating Standard & Poor BBB/A-2 eller Moody's Baa2/P-2.

#### Likviditetsrisk

Koncernen har en god likviditet och inga räntebärande skulder. Likviditetsrisken bedöms vara låg.

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 300 MSEK och den är på balansdagen outnyttjad.

## Fortsättning Not 15 Finansiella instrument

## Förfallostruktur för ränterisk

Förfallotidpunkt	Obligationer		Koncernen Floating Rate Note		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Inom ett år	155	336	152	90	307	426
Senare än ett år men inom två år	43	158	91	212	134	370
Senare än två år men inom tre år	95	140	39	–	134	140
Senare än tre år men inom fyra år	82	53	79	39	161	92
Senare än fyra år men inom fem år	54	49	51	–	105	49
Om fem år eller mer	–	–	–	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>429</b>	<b>736</b>	<b>412</b>	<b>341</b>	<b>841</b>	<b>1 077</b>
<b>Effektiv ränta, %</b>	<b>4,65</b>	<b>4,43</b>	<b>3,85</b>	<b>2,46</b>	<b>4,26</b>	<b>3,81</b>

## Resultatpåverkan

Känslighetsanalys för placeringar i räntebärande tillgångar	Förändring	2011	2010
Höjning av marknadsräntan	1 %-enhet	–9	–11
Sänkning av marknadsräntan	1 %-enhet	9	11

Känslighetsanalysen baseras på bedömningar avseende de marknadsriskerna som koncernen är exponerad för per balansdagen.

Andra långfristiga fordringar	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ingående värde, 1 januari	5	6	12	12
Tillkommande fordran	–	–	1	0
Återlagd kortfristig fordran	0	0	0	0
Överfört till kortfristig fordran	0	0	0	0
Årets reglerade fordringar	–2	–1	–3	0
<b>Utgående värde, 31 december</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Varav andel som förfaller till betalning senare än fem år	–	4	3	10
Som säkerhet för fordringarna har erhållits antingen borgen, pantbrev eller bankgaranti med totalt	10	17	17	23

Kundfordringar och upplupna intäkter	Koncernen	
	2011	2010
Kundfordringar	6	8
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Moderbolagets förutbetalda kostnader och upplupna intäkter redovisas i not 24 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter.

Leverantörsskulder och upplupna kostnader	Koncernen	
	2011	2010
Leverantörsskulder	3 151	3 210
Semesterlöneskuld	77	77
Löneskuld	21	25
Sociala avgifter	30	31
Upplupna driftskostnader	35	36
<b>Summa</b>	<b>3 314</b>	<b>3 379</b>

Moderbolagets upplupna kostnader och förutbetalda intäkter redovisas i not 25 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.



## Fortsättning Not 15 Finansiella instrument

### Verkligt värde på finansiella instrument, koncernen

Bolaget bedömer att det inte är några väsentliga skillnader mellan redovisat värde och verkligt värde. För kundfordringar, leverantörs-

skulder, övriga kortfristiga fordringar och skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde är löptiden kort och därför överensstämmer i stort sett verkligt värde med redovisat värde.

	2011	2010
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen		
– Räntebärande värdepapper *	841	1 077
Lånefordringar och kundfordringar	9	13
Likvida medel – kassa, bank och likvida placeringar	1 899	1 750
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
– Leverantörsskulder och upplupna kostnader	3 314	3 379
<b>Summa</b>	<b>6 063</b>	<b>6 219</b>

\* Verkligt värde bestämt enligt priser noterade på en aktiv marknad för samma instrument vilket motsvarar den så kallade nivå 1 enligt IFRS 7.

### Likviditetsrisk

#### Löptidsanalys

	Koncernen				Summa
	Inom 1 mån	1–3 mån	3–12 mån	1–5 år	
Leverantörsskulder	3 150	1	–	–	3 151

## Not 16 Varulager

Varuslag	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Handelsvaror	942	964	942	964
<b>Summa</b>	<b>942</b>	<b>964</b>	<b>942</b>	<b>964</b>

Hela varulagret är värderat till anskaffningsvärde.

## Not 17 Förutbetalda kostnader och förutbetalda intäkter

Förutbetalda kostnader	Koncernen	
	2011	2010
Förutbetalda hyror	80	74
Övriga förutbetalda kostnader	25	17
<b>Summa</b>	<b>105</b>	<b>91</b>

Förutbetalda hyror avser av koncernen i förskott erlagda hyror för förhyrning av lokaler hos externa hyresvärdar.

Förutbetalda intäkter	Koncernen	
	2011	2010
Förutbetalda hyror	0	0
Övriga förutbetalda intäkter	–	1
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Förutbetalda hyror avser av koncernen i förskott erhållna hyror för förhyrning av lokaler av externa hyresgäster.

## Not 18 Eget kapital

Systembolagets bolagsordning anger att aktiekapitalet skall uppgå till lägst 125 MSEK och högst 500 MSEK. Detta är nu fördelat på 360 000 aktier med ett kvotvärde på 1 000 SEK. Eget kapital i moderbolaget består av aktiekapital, reservfond och intjänade vinstmedel, inklusive årets 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 bolaget beakta att kostnaderna täcks och att staten får avkastning i enlighet med ägarnas avkastningsmål. Avkastningen på det egna kapitalet ska på lång sikt motsvara den tioåriga obligationsräntan (genomsnittlig ränta under räkenskapsåret) med ett tillägg av 4 procentenheter.

Om avkastningen varaktigt överstiger avkastningsmålet ska detta på sikt komma kunderna till godo genom att bruttomarginalen justeras nedåt. Soliditeten i Systembolaget bör uppgå till minst 35 procent.

## Not 19 Avsättningar

	Moderbolaget	
	2011	2010
<b>Långfristiga avsättningar</b>		
Ingående balans, 1 januari	70	74
Årets avsättningar	12	-2
Avsättningar som tagits i anspråk	-1	-2
<b>Utgående balans, 31 december</b>	<b>81</b>	<b>70</b>

Långfristig avsättning i moderbolaget avser avsättningar för pensionssskuld för antastbara delar som inte tryggats i stiftelse. Den elimineras i koncernen och återfinns istället som en del i värdet av "Pensionstillgång".

## Not 20 Ställda panter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
För pensionsåtaganden				
Långfristiga fordringar	-	-	7	7
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

## Not 21 Eventualförpliktelser/ansvarförbindelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
För koncernbolag	-	2	-	41
För personallån	0	0	0	0
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>41</b>

Systembolaget har blivit stämt av en leverantör.

## Not 22 Kassaflödesanalys

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<b>Likvida medel</b>				
Kassa, bank och likvida placeringar	1 899	1 750	1 899	1 750
<b>Summa</b>	<b>1 899</b>	<b>1 750</b>	<b>1 899</b>	<b>1 750</b>
<b>Räntor</b>				
Erhållen ränta	48	40	50	43
Betald ränta	-1	0	-1	-1
<b>Summa</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>42</b>

Räntorna hänför sig till den löpande verksamheten.

## Not 23 Såld verksamhet

	Koncernen	
	2011	2010
<b>Avyttring av dotterbolag</b>		
Immateriella anläggningstillgångar	-	7
Materiella anläggningstillgångar	-	6
Varulager	-	2
Rörelsefordringar	-	50
Avsättningar	-	0
Rörelseskulder	-	-52
Nettotillgångar	-	13
Försäljningspris	-	65
Erhållen köpeskilling	-	65
Likvida medel i såld verksamhet	-	0
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>-</b>	<b>65</b>

Den 9 november 2010 avyttrades samtliga aktier i Lagena Distribution AB till JF Hillebrand.

## Not 24 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Moderbolaget	
	2011	2010
Förutbetalda hyror till koncernbolag	8	8
Förutbetalda hyror	72	74
Övriga förutbetalda kostnader	33	17
<b>Summa</b>	<b>113</b>	<b>99</b>

## Not 25 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Moderbolaget	
	2011	2010
Semesterlöneskuld	77	77
Löneskuld	22	25
Sociala avgifter	30	31
Övriga upplupna kostnader	34	33
Förutbetalda intäkter	0	0
<b>Summa</b>	<b>163</b>	<b>166</b>

## Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, kronor 957 417 511, disponeras enligt följande:

Utdelning (442 kr per aktie)	159 120 000
Balanseras i ny räkning	798 297 511
<b>Summa</b>	<b>957 417 511</b>

Utdelningen föreslås att utbetalas den 27 april 2012.

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 moder-

bolaget och koncernen. Vinstutdelningen anses även försvarlig utifrån moderbolagets och koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning samt förenlig med ägarens krav och förväntningar.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar härmed att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och att den ger en rättvisande bild av företags ställning och resultat. Vidare försäkras att koncernredovisningen är upprättad utifrån de internationella redovisningsstandarder IFRS som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 samt att den ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Därtill försäkras att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av företags och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 20 februari 2012

Cecilia Schelin Seidegård  
*Ordförande*

Gert Karnberger  
*Vice ordförande*

Sven Andréasson  
*Ordinarie ledamot*

Johan Gernandt  
*Ordinarie ledamot*

Carl B Hamilton  
*Ordinarie ledamot*

Annika Nilsson  
*Ordinarie ledamot*

Kerstin Wigzell  
*Ordinarie ledamot*

Thord Andersson  
*Ordinarie ledamot*

Anna Holgersson  
*Arbetstagarrepresentant*

Maj-Britt Eriksson  
*Arbetstagarrepresentant*

Magdalena Gerger  
*Verkställande direktör*

# Revisionsberättelse avseende årsredovisningen

Till årsstämman i Systembolaget AB, org nr 556059-9473.

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Systembolaget AB för år 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 48–96.

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt internationella redovisningsstandarder IFRS, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

## Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

## Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december

2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats i enlighet med "Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande". Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt rapporten över totalresultatet och rapporten över finansiell ställning för koncernen.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Systembolaget AB för år 2011.

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

## Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

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.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

## Uttalanden

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

Stockholm den 22 februari 2012

Ernst & Young AB

Torsten Lyth  
Auktoriserad revisor

Carin Rytoft Drangel  
Auktoriserad revisor  
förorordnad av Riksrevisionen

# Granskningsrapport avseende årsredovisningen

**Till årsstämman i Systembolaget AB, org nr 556059-9473.**

Vi har på uppdrag av riksdagsstyrelsen granskat förvaltningen och den interna kontrollen i Systembolaget AB för år 2011.

Vi har granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om verksamheten skötts på ett ändamålsenligt och ur ekonomisk synvinkel tillfredsställande sätt

och om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Vår granskning har inte uppvisat förhållanden som föranleder anmärkning.

Vi har vidare granskat om bolaget, 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 22 februari 2012

Christina Oskarsson

Hans Backman

Maria Plass

# Styrelsen om hållbarhetsredovisningen

Hållbarhetsredovisningen, som omfattar all hållbarhetsinformation i Systembolagets Ansvarsredovisning 2011 med tillhörande GRI-bilaga på Systembolagets webbplats (se innehållsförteckningen för

GRI på sidorna 102–103), har godkänts för utfärdande av styrelsen den 20 februari 2012.

Stockholm den 20 februari 2012

Cecilia Schelin Seidegård  
*Ordförande*

Gert Karnberger  
*Vice ordförande*

Sven Andréasson  
*Ordinarie ledamot*

Johan Gernandt  
*Ordinarie ledamot*

Carl B Hamilton  
*Ordinarie ledamot*

Annika Nilsson  
*Ordinarie ledamot*

Kerstin Wigzell  
*Ordinarie ledamot*

Thord Andersson  
*Ordinarie ledamot*

Anna Holgersson  
*Arbetstagarrepresentant*

Maj-Britt Eriksson  
*Arbetstagarrepresentant*

Magdalena Gerger  
*Verkställande direktör*

# Revisors rapport över kombinerad granskning av Systembolaget AB:s hållbarhetsredovisning

## Till läsarna av Systembolaget AB:s hållbarhetsredovisning Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i Systembolaget AB att granska innehållet i Systembolaget AB:s hållbarhetsredovisning för år 2011. Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för det löpande arbetet inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, socialt ansvar och hållbar utveckling samt för att upprätta och presentera hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier. Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår granskning.

## Granskningens inriktning och omfattning

Vi har utfört uppdraget i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av Far. 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 är i huvudsak begränsad till förfrågningar hos bolagets personal med ansvar för hållbarhetsfrågor och analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. 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 översiktliga granskning i separata avsnitt.

Vårt uppdrag omfattar granskning av följande områden och syftar antingen till ett bestyrkande med rimlig säkerhet (nedan benämnt revision) eller begränsad säkerhet (nedan benämnt översiktlig granskning):

1. Vår översiktliga granskning har omfattat det som framgår av GRI innehållsförteckning på sidorna 102–103 och de sidor i ansvarsredovisningen som hänvisas till i denna innehållsförteckning.
2. Vår revision har omfattat följande information:
  - a. nyckeltal för försäljning av ekologiska varor, GRI-indikator EN26,
  - b. antal anställda som får regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärutveckling, GRI-indikator LA12, och
  - c. utformning och omfattning av de rutiner som utvärderar verksamhetens påverkan på samhällen, GRI-indikator SO1.

Vårt bestyrkande omfattar inte de antaganden som använts eller huruvida det är möjligt för företaget att uppnå framtidsinriktad information (såsom mål, förväntningar och ambitioner).

Vi har inte granskat information som Systembolaget AB redovisar på sin hemsida, <http://www.systembolaget.se>.

De kriterier som vår granskning baseras på är de delar av Sustainability Reporting Guidelines, G3, utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt de redovisnings- och beräkningsprinciper som företaget särskilt tagit fram och angivit. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen.

## Genomförda granskningsåtgärder vid vår översiktliga granskning:

De viktigaste åtgärderna i vår översiktliga granskning har utgjorts av följande:

- a. uppdatering av vår kunskap och förståelse för Systembolaget AB:s organisation och verksamhet,
- b. bedömning av kriteriernas lämplighet och tillämpning avseende intressenternas informationsbehov,
- c. bedömning av resultatet av företagets intressentdialog,
- d. intervjuer med ansvariga chefer, på koncernnivå, dotterbolagsnivå och på utvalda enheter i syfte att bedöma om den kvalitativa och kvantitativa informationen i hållbarhetsredovisningen är fullständig, riktig och tillräcklig,
- e. tagit del av interna och externa dokument för att bedöma om den rapporterade informationen är fullständig, riktig och tillräcklig,
- f. utvärdering av design för de system och processer som använts för att inhämta, hantera och validera hållbarhetsinformation,
- g. utvärdering av den modell som använts för att beräkna koldioxid-utsläpp,
- h. analytisk granskning av rapporterad information,
- i. avstämning av finansiell information mot företagets årsredovisning för år 2011,
- j. bedömning av företagets uttalade tillämpningsnivå avseende GRI:s riktlinjer,
- k. övervägande av helhetsintrycket av hållbarhetsredovisningen, samt dess format, därvid övervägande av informationens inbördes överensstämmelse med tillämpade kriterier, och
- l. avstämning av den granskade informationen mot hållbarhetsinformation i företagets årsredovisning för 2011.



**Genomförda granskningsåtgärder vid vår revision:**

Vår revision har omfattat följande granskningsåtgärder:

- a. granskning av design och funktion av relevanta interna kontroller hos de system och processer som används för att inhämta, hantera och validera information avseende de utvalda indikatorerna under den period som redovisningen omfattar,
- b. avstämning av redovisad information mot interna och externa källdokument och genomförande av detaljtester av utvalda indikatorer, EN26, LA12 och SO1 i hållbarhetsredovisningen.

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

**Slutsatser**

**Vår slutsats baserad på vår översiktliga granskning**

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

**Vår slutsats baserad på vår revision**

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 angivna kriterierna.

Stockholm den 20 februari 2012

Ernst & Young AB

Curt Öberg  
*Auktoriserad revisor*

Torsten Lyth  
*Auktoriserad revisor*

# Innehållsförteckning för GRI

Systembolaget rapporterar enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer enligt nivå B vilket har verifierats av Ernst & Young AB. Rapporten för verksamhetsåret 2011 omfattar moderbolaget Systembolaget AB samt de helägda dotterbolagen IQ-initiativet AB och AB K14 Näckströmsgatan och utgör de verksamheter där Systembolaget utövar kontroll över finansiella och operativa policier. Grundprincipen är att alla dessa enheter representeras i varje indikator. Eventuella avvikelser och kommentarer till GRI-indikatorerna redovisas i GRI-bilagan till Ansvarsredovisning 2011 på systembolaget.se.

Innehållsförteckningen innehåller samtliga kärnindikatorer samt de tilläggsindikatorer som Systembolaget bedömt vara relevanta för sin verksamhet med utgångspunkt i företagets viktigaste hållbarhetsfrågor. I tabellen nedan framgår var indikatorerna återfinns, i Ansvarsredovisningen 2011 (om inget annat anges) eller i GRI-bilagan (B) på Systembolagets webbplats.

**H** = Helt redovisad    **D** = Delvis redovisad    **E** = Ej redovisad

## PROFIL

1	Strategi och analys	Sida
1.1	Kommentar från VD	H 4–5
1.2	Beskrivning av påverkan, risker och möjligheter	H 6–7, B4
2	Organisationsprofil	
2.1	Organisationens namn	H 49, B5
2.2	Huvudsakliga varumärken, produkter och tjänster	H 2
2.3	Organisationsstruktur	H 107
2.4	Huvudkontorets lokalisering	H 72
2.5	Länder där organisationen är verksam	H B5
2.6	Ägarstruktur och företagsform	H 72
2.7	Marknader	H 17–20
2.8	Bolagets storlek	1, 22, 46, H 63, 64
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	H B6
2.10	Erhållna utmärkelser under redovisningsperioden	H B6
3	Information om redovisningen	
<b>Redovisningsprofil</b>		
3.1	Redovisningsperiod	H B5
3.2	Datum för publicering av den senaste redovisningen	H B2
3.3	Redovisningscykel	H B5
3.4	Kontaktperson för redovisningen	Omslagets insida H
<b>Redovisningens omfattning och avgränsningar</b>		
3.5	Process för att definiera redovisningens innehåll.	H 6, B3
3.6	Redovisningens avgränsningar	H B5
3.7	Begränsningar av omfattningen eller avgränsningen	H B5
3.8	Redovisningsprinciper för samägda bolag, dotterbolag, osv	H B5
3.9	Mätmetoder och beräkningsunderlag	H B5
3.10	Förklaring till förändringar av information från tidigare rapporter	H B5
3.11	Väsentliga förändringar i omfattning, avgränsning eller mätmetoder jämfört med tidigare års redovisningar	H B6
<b>Innehållsförteckning enligt GRI</b>		
3.12	Innehållsförteckning som visar var i redovisningen standardupplysningarna finns	102–103, H B6–13
<b>Bestyrkande</b>		
3.13	Policy och praxis för extern granskning	H 59, 100–101
4	Styrning, åtaganden och intressentrelationer	
<b>Styrning</b>		
4.1	Styrningsstruktur	H 7, 53, 54
4.2	Styrelseordförandens roll	H 55
4.3	Oberoende eller icke-verkställande styrelseledamöter	H 53, 104–105

4.4	Aktieägarnas och medarbetarnas möjligheter att lämna förslag etc till styrelsen	H 53, B6
4.5	Ersättning till ledande befattningshavare	H 57, 79, 80
4.6	Undvikande av intressekonflikter i styrelsen	H B6
4.7	Process för krav på styrelseledamöternas kvalifikationer	H 55, 57
4.8	Mission, värderingar, uppförandekod etc	H 6, 34, 35
4.9	Styrelsens övervakning av hållbarhetsarbetet	H 56, 57, 61
4.10	Utvärdering av styrelsearbetet	H 57
<b>Åtaganden beträffande externa initiativ</b>		
4.11	Försiktighetsprincipens tillämpning	H B7
4.12	Externa stadgar, principer och initiativ	H 34
4.13	Medlemskap i organisationer	H B7
<b>Kommunikation med intressenter</b>		
4.14	Intressentgrupper	H 8–9
4.15	Identifiering och urval av intressenter	H B3
4.16	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter	8, 12, 16, 34–35, H 38–39, B3
4.17	Viktiga frågor som framkommit vid kommunikation med intressenter	8, 12, 16, 24, 26, 34–35, H 38, 39

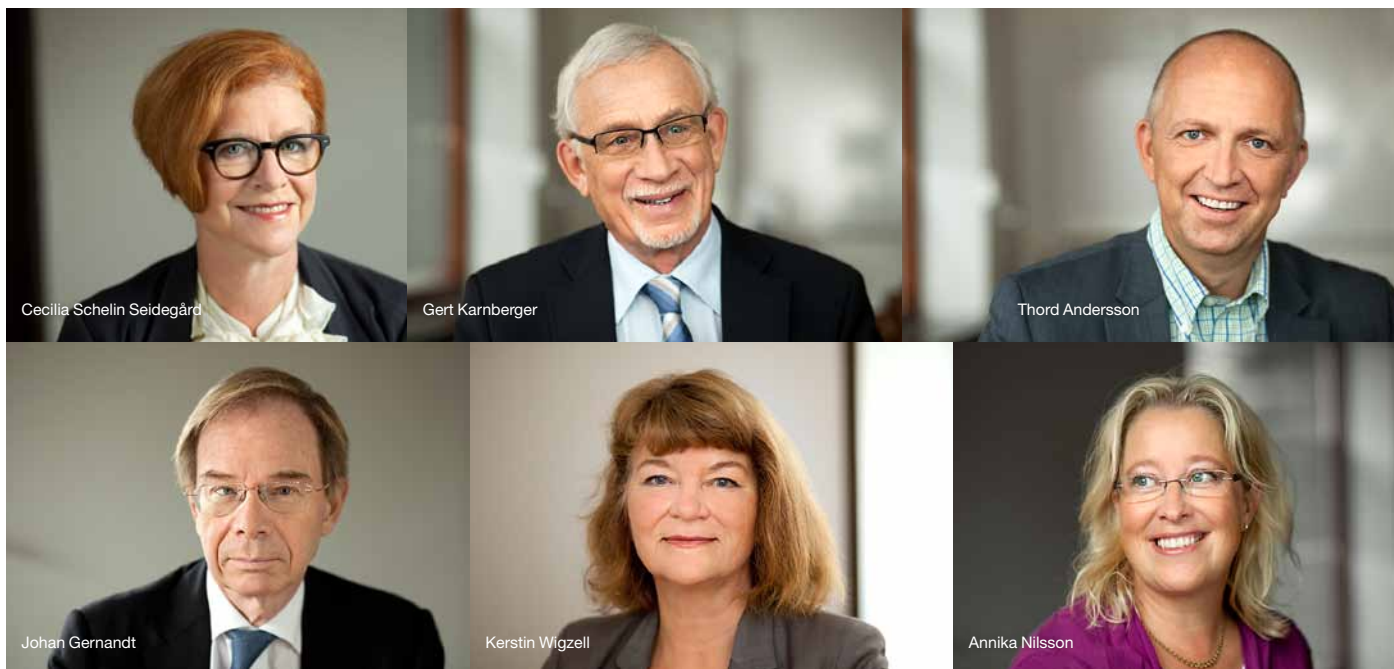
## INDIKATORER

5	Ekonomiska indikatorer	
<b>Ekonomiska resultat</b>		
EC1.	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde.	H 14, B7
EC2.	Finansiell påverkan, samt risker och möjligheter, hänförliga till klimatförändringen.	E
EC3.	Omfattningen av organisationens förmånsbestämda åtaganden.	75, 81, H 88–91
EC4.	Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna.	E
<b>Marknadsnärvaro</b>		
EC6.	Policy och praxis, samt andelen utgifter som går till lokala leverantörer.	E
EC7.	Rutiner för lokalanställning av personal och ledande befattningshavare.	E
<b>Indirekt ekonomisk påverkan</b>		
EC8.	Investeringar i infrastruktur och tjänster för allmänhetens nytta.	E
EC9.	Beskrivning av betydande indirekta ekonomiska effekter, inklusive effekternas omfattning.	D 10, B7
6	Miljöindikatorer	
<b>Material</b>		
EN1.	Materialanvändning i vikt eller volym.	E
EN2.	Återvunnet material i procent av materialanvändning.	E

<b>Energi</b>		
EN3. Direkt energianvändning per primär energikälla.	<b>E</b>	
EN4. Indirekt energianvändning per primär energikälla.	<b>E</b>	
EN5. Energibesparingar genom sparande och effektivitetsförbättringar.	<b>H</b> 25	
<b>Vatten</b>		
EN8. Total vattenanvändning per källa.	<b>E</b>	
<b>Biologisk mångfald</b>		
EN11. Läge och storlek av nyttjad mark, i eller intill skyddade områden eller områden med högt biologiskt mångfaldsvärde.	<b>E</b>	
EN12. Väsentlig påverkan på den biologiska mångfalden i skyddade områden, eller områden med hög biodiversitet.	<b>E</b>	
<b>Utsläpp till luft och vatten samt avfall</b>		
EN16. Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	<b>E</b>	
EN17. Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	<b>D</b> 40, 41, B8	
EN18. Initiativ för att minska utsläpp av växthusgaser, samt uppnådd minskning.	<b>H</b> 40	
EN19. Utsläpp av ozonnedbrytande ämnen, i vikt.	<b>E</b>	
EN20. NO <sub>x</sub> , SO <sub>2</sub> samt andra väsentliga luftföroreningar, i vikt per typ.	<b>E</b>	
EN21. Totalt utsläpp till vatten, i kvalitet och recipient.	<b>E</b>	
EN22. Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod.	<b>H</b> B8	
EN23. Totalt antal samt volym av väsentligt spill.	<b>E</b>	
<b>Produkter och tjänster</b>		
EN26. Åtgärder för att minska miljöpåverkan från produkter och tjänster, samt resultat härav.	<b>H</b> 24, B8	
EN27. Procent av sålda produkter och deras förpackningar som återinsamlas, per kategori.	<b>E</b>	
<b>Efterlevnad</b>		
EN28. Summan av betydande böter, och antalet icke-monetära sanktioner pga brott mot miljölagstiftning och bestämmelser.	<b>E</b>	
<b>7 Sociala indikatorer</b>		
<b>Anställningsförhållanden och arbetsvillkor</b>		
Upplysning om hållbarhetsstyrning		26–33
LA1. Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform och region.	<b>H</b> 26, B9	
LA2. Totalt antal anställda och personalomsättning, per åldersgrupp, kön och region.	<b>H</b> 27, 31, B10	
LA4. Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal.	<b>H</b> 27, B10	
LA5. Minsta varseltid angående förändringar i verksamheten, och huruvida detta är specificerat i kollektivavtal.	<b>E</b>	
LA7. Omfattningen av skador, arbetsrelaterade sjukdomar, förlorade arbetsdagar, frånvaro samt totala antalet arbetsrelaterade dödsolyckor per region.	<b>D</b> 30, 31, B10	
LA8. Utbildning, rådgivning, förebyggande åtgärder och riskhanteringsprogram för att bistå de anställda och deras familjer eller samhällsmedlemmar beträffande allvarliga sjukdomar.	<b>E</b>	
LA10. Genomsnittligt antal utbildningstimmar per anställd och år, fördelat på personalkategorier.	<b>E</b>	
LA11. Program för vidareutbildning för att stödja fortsatt anställningsbarhet samt bistå anställda vid anställningens slut.	<b>H</b> 28, B11	
LA12. Andel anställda som får regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärutveckling.	<b>H</b> 28, B11	

LA13. Sammansättning av styrelse och ledning samt uppdelning av andra anställda efter kön, åldersgrupp, minoritetsgrupptillhörighet och andra mångfaldsindikatorer.	<b>H</b> B11	31, 104–106,
LA14. Löneskillnad i procent mellan män och kvinnor per anställningskategori.	<b>D</b> 31, B11	
<b>Mänskliga rättigheter</b>		
Upplysning om hållbarhetsstyrning		34–35, B12
HR1. Andel och antal investeringsbeslut som inkluderar krav gällande mänskliga rättigheter, eller som har granskats utifrån mänskliga rättigheter.	<b>E</b>	
HR2. Andel av betydande leverantörer som granskats för efterlevnad av mänskliga rättigheter, samt åtgärder.	<b>H</b> 34, 35, B12	
HR3. Personalutbildningstimmar för policyer och rutiner för mänskliga rättigheter, samt andelen av de anställda som genomgått sådan utbildning.	<b>H</b> B12	
HR4. Antal fall av diskriminering, samt vidtagna åtgärder.	<b>H</b> B12	
HR5. Verksamheter där föreningsfriheten och rätten till kollektivavtal kan vara hotade och åtgärder som vidtagits.	<b>E</b>	
HR6. Verksamheter där det finns risk för fall av barnarbete och åtgärder som vidtagits.	<b>E</b>	
HR7. Verksamheter där det finns risk för tvångsarbete och obligatoriskt arbete, och åtgärder som vidtagits.	<b>E</b>	
<b>Organisationens roll i samhället</b>		
Upplysning om hållbarhetsstyrning		2, 12–15, 32–33
SO1. Utformning och omfattning av de rutiner som utvärderar verksamhetens påverkan på samhällen, inklusive inträde, verksamhet och utträde.	<b>H</b> B12	1, 2, 12, 13, 17, 42–43,
SO2. Andel och antal affärsenheter som analyserats avseende risk för korruption.	<b>H</b> 52, B12	
SO3. Andel anställda som utbildats i organisationens policyer och rutiner mot korruption.	<b>H</b> 32, 33, B13	
SO4. Åtgärder som vidtagits på grund av korruptionsincidenter.	<b>H</b> B13	
SO5. Politiska ställningstaganden och delaktighet i politiska beslutsprocesser och lobbying.	<b>E</b>	
SO8. Betydande böter och sanktioner för brott mot gällande lagar och bestämmelser.	<b>E</b>	
<b>Produktansvar</b>		
Upplysning om hållbarhetsstyrning		16–17, 23
PR1. Faser i livscykeln då produkters och tjänsters påverkan på hälsa och säkerhet utvärderas i förbättringssyfte, och andelen produktkategorier som utvärderats.	<b>E</b>	
PR3. Produkt- och tjänsteinformation som krävs enligt rutinerna, samt andel av produkter och tjänster som berörs.	<b>H</b> 23, B13	
PR5. Rutiner för kundnöjdhet, inklusive resultat från kundundersökningar.	<b>H</b> 16, 42	
PR6. Program för efterlevnad av lagar, standarder och frivilliga koder för marknadskommunikation, inklusive marknadsföring, PR och sponsring.	<b>H</b> B13	
PR7. Antal fall där regler och frivilliga koder gällande marknadskommunikation, inklusive annonsering, marknadsföring och sponsring inte efterlevts.	<b>H</b> B13	
PR9. Betydande böter för brott mot gällande lagar och regler gällande tillhandahållandet och användningen av produkter och tjänster.	<b>E</b>	

# Styrelse



## *Cecilia Schelin Seidegård*

**Ordförande**

**Född:** 1954

**Huvudsaklig utbildning:** Fil dr Biokemi

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Vårdalstiftelsen och ClinTrials Skåne AB.

Ledamot i Fouriertransform AB.

**Invald:** Ordförande sedan 2008.

**Tidigare uppdrag:** Sjukhusdirektör Karolinska Universitetssjukhuset 2003–2007, ledamot i Karolinska Development AB 2003–2008, vd Huddinge Universitetssjukhus 2003. Ledamot i Getinge AB 2003. Vice President och ansvarig Global R&D Operations AstraZeneca R&D 1999–2003, klinisk forskning och olika chefspositioner inom Astra Draco 1989–1999.

**Oberoende**

## *Gert Karnberger*

**Vice ordförande**

**Född:** 1943

**Huvudsaklig utbildning:** Gymnasieingenjör; ekonomi, företagsledning

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Näringslivets Regelnämnd. Ledamot i Apoteket AB och Swedol AB.

**Invald:** Vice ordförande sedan 2009. Ledamot 2004–2007.

**Tidigare uppdrag:** Clas Ohlson AB, styrelseordförande 1990–1996, vd, koncernchef och styrelseledamot

1996–2007. Styrelseordförande Clas Ohlson Norge 1996–2007, Finland 2002–2007. Vice ordförande Svensk Handel och Svensk Distanshandel. Ledamot i svenska dotterbolag i ASKO-koncernen. Egen konsultbyrå.

**Oberoende**

## *Thord Andersson*

**Född:** 1961

**Huvudsaklig utbildning:** Samhällsvetare och marknadssekonom

**Övriga uppdrag:** Enhetschef Regionförbundet Örebro. Styrelsen för ALMI Invest.

**Invald:** 2011

**Tidigare uppdrag:** Ordförande i Örebro promotion, ordförande i marknadsföreningen i Örebro distrikt, styrelsen för Svensk Kärnbränslehantering AB.

**Oberoende**

## *Sven Andréasson*

**Född:** 1952

**Huvudsaklig utbildning:** Doktor i Medicinsk Vetenskap, professor i socialmedicin Karolinska Institutet

**Övriga uppdrag:** Överläkare, Beroendecentrum Stockholm. Expert alkohol- och narkotikafrågor, Statens folkhälsoinstitut. Vetenskapligt råd för Missbruksfrågor på Socialstyrelsen.

**Invald:** 2007

**Oberoende**

## *Johan Gernandt*

**Född:** 1943

**Huvudsaklig utbildning:** Jur kand

**Övriga uppdrag:** Advokat och konsult hos Advokatfirman Vinge. Ordförande i Riksbanksfullmäktige. Styrelseordförande i Stockholm Handelskammarens Skiljedomsinstitut. Ordförande i Svenska Dagbladets Stiftelse.

**Invald:** 2007

**Tidigare uppdrag:** Advokat och delägare i Gernandt & Danielsson Advokatbyrå 1992–februari 2009. Sakkunnig, Aktiebolagskommittén 1990–2000.

**Oberoende**

## *Carl B Hamilton*

**Född:** 1946

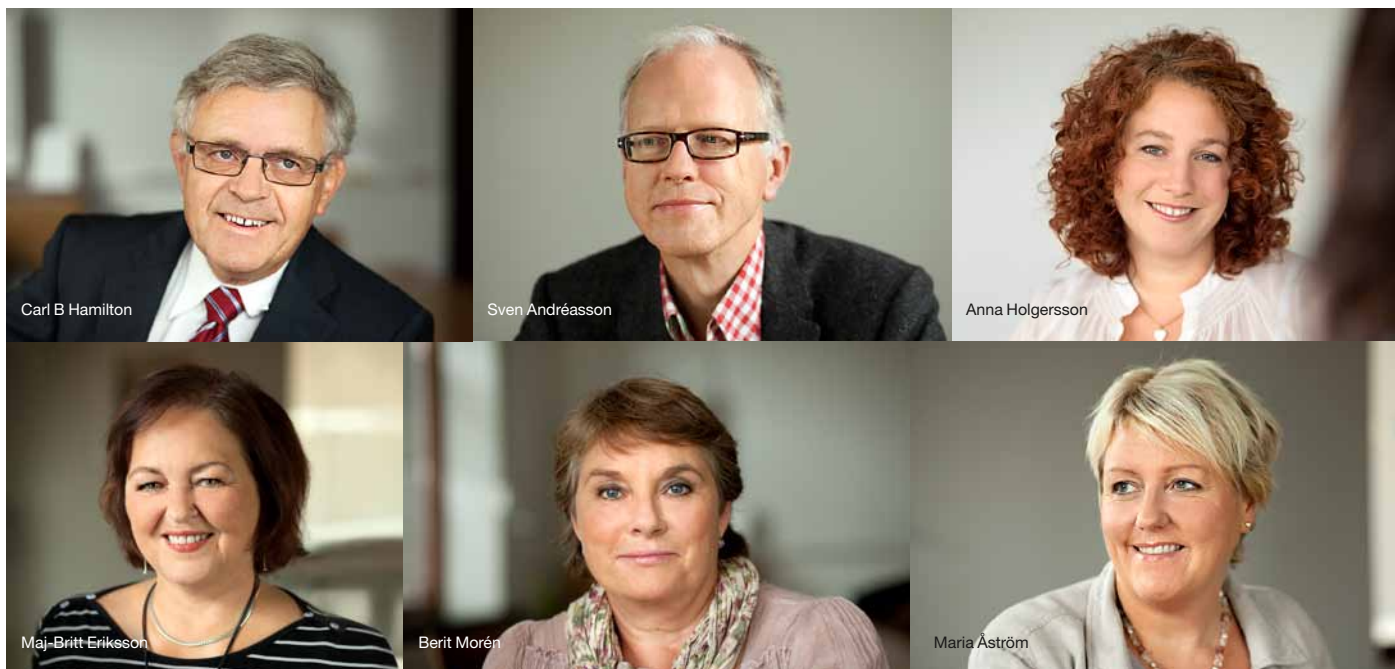
**Huvudsaklig utbildning:** Ph D National-ekonomi

**Övriga uppdrag:** Professor vid Stockholms universitet och Handelshögskolan i Stockholm 1991–2005, riksdagsledamot 2002–, ordförande i riksdagens EU-nämnd och ledamot av dess finansutskott, ledamot av Folkpartiets styrelse och ledning.

**Invald:** 2007

**Tidigare uppdrag:** Statssekreterare i finansdepartementet, riksdagsledamot 1991–93 och 1997–98, särskild utredare, med mera. Chefsekonom Handelsbanken 1995–1999.

**Oberoende**



### *Annika Nilsson*

**Född:** 1971

**Huvudsaklig utbildning:** Studier i Samhällsgeografi och Ekonomisk historia vid Lunds universitet, Naturvetenskaplig linje

**Övriga uppdrag:** Förbundssekreterare ABF.

**Invald:** 2006

**Tidigare uppdrag:** Ekonomichef ABF 2007–2008, riksdagsledamot (s) 1994–2006, statssekreterare vid Socialdepartementet 2005–2006, styrelseledamot i Teracom AB 2003–2006, ordförande i Expertgruppen för miljöstudier 2005–2006, ordförande i Sociala Barn- och Ungdomsvårdsutredningen 2003–2005.

**Oberoende**

### *Kerstin Wigzell*

**Född:** 1945

**Huvudsaklig utbildning:** Beteende- och samhällsvetenskap

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Stockholms Dramatiska Högskolas styrelse. Ledamot i Pressens opinionsnämnd, Rikspolisstyrelsens etiska råd, Svenska Sällskapet för Medicinsk Forskning, vice ordförande Pensionsmyndigheten och vice ordförande i styrelsen för Myndigheten för vårdanalys.

**Invald:** 2009

**Tidigare uppdrag:** Generaldirektör i regeringskansliet. Departementsråd i socialdepartementet. Generaldirektör Ungdomsstyrelsen och Socialstyrelsen, överdirektör Riksförsäkringsverket. Ledamot i WHO:s styrelse, Socialvetenskapliga forskningsrådet, Statens medicinska etiska råd. Ordförande Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, vice ordförande Systembolagets styrelse.

**Oberoende**

### Arbetsstagarrepresentanter

#### *Maj-Britt Eriksson*

**Suppleant**

**Född:** 1947

**Huvudsaklig utbildning:** Gymnasium, Naturvetenskaplig linje. Komvux Kalmar

**Övriga uppdrag:** Sommaranställd försäljare sedan 1981, anställd sedan 1987. Ordförande i försäljarklubb sydost, kontaktombud för försäljare i södra sjugruppen, styrelsesuppleant i Systembolagets Personalförening.

**Utsedd:** 2006

### *Anna Holgersson*

**Född:** 1977

**Huvudsaklig utbildning:** fil mag i Mänskliga Rättigheter

**Övriga uppdrag:** Anställd försäljare sedan 2001. Ordförande i Systembolagets Personalförening, ledamot i Unionens delegation Handel och i Unionens regionstyrelse Sydväst.

**Utsedd:** 2010

### *Berit Morén*

**Född:** 1957

**Huvudsaklig utbildning:** Tvåårigt gymnasium, undersköterska

**Övriga uppdrag:** Kontaktombud, ordförande i chefsklubben Stockholm.

**Utsedd:** 2011

### *Maria Åström*

**Suppleant**

**Född:** 1967

**Huvudsaklig utbildning:** Tvåårigt gymnasium, kockutbildning

**Övriga uppdrag:** Anställd som försäljare sedan 1996. Ordförande i försäljarklubben Västerbotten. Fackligt ombud butik 2416, Ersboda i Umeå.

**Utsedd:** 2009

## Företagsledning



Mattias Forsberg



Ulrika Bennich



Tobias Frohm



Karin Eckerberg



Mikael Wallteg



Marie Nygren



Karin Furevik



Magdalena Gerger



Håkan Johansson

### *Magdalena Gerger*

Verkställande direktör

Född: 1964

Utbildning: Civilekonom och MBA, Handelshögskolan Stockholm

Anställd: 2009

### *Marie Nygren*

Inköpsdirektör, vice vd samt tf kommunikationsdirektör

Född: 1965

Utbildning: Civilekonom

Anställd: 2007

### *Mikael Wallteg*

Försäljningsdirektör, vice vd

Född: 1957

Utbildning: Internt utbildad på exekutiv nivå

Anställd: 2001

### *Ulrika Bennich*

Ekonomidirektör

Född: 1970

Utbildning: Civilekonom

Anställd: 2011

### *Karin Eckerberg*

Chefsjurist

Född: 1968

Utbildning: Jur kand

Anställd: 2004

### *Mattias Forsberg*

It-direktör

Född: 1972

Utbildning: Civilekonom och civilingenjör

Anställd: 2011

### *Tobias Frohm*

Personaldirektör

Född: 1965

Utbildning: Personalvetare

Anställd: 2011

### *Karin Furevik*

Kvalitetsdirektör

Född: 1954

Utbildning: Förvaltningsocionom

Anställd: 2001

### *Håkan Johansson*

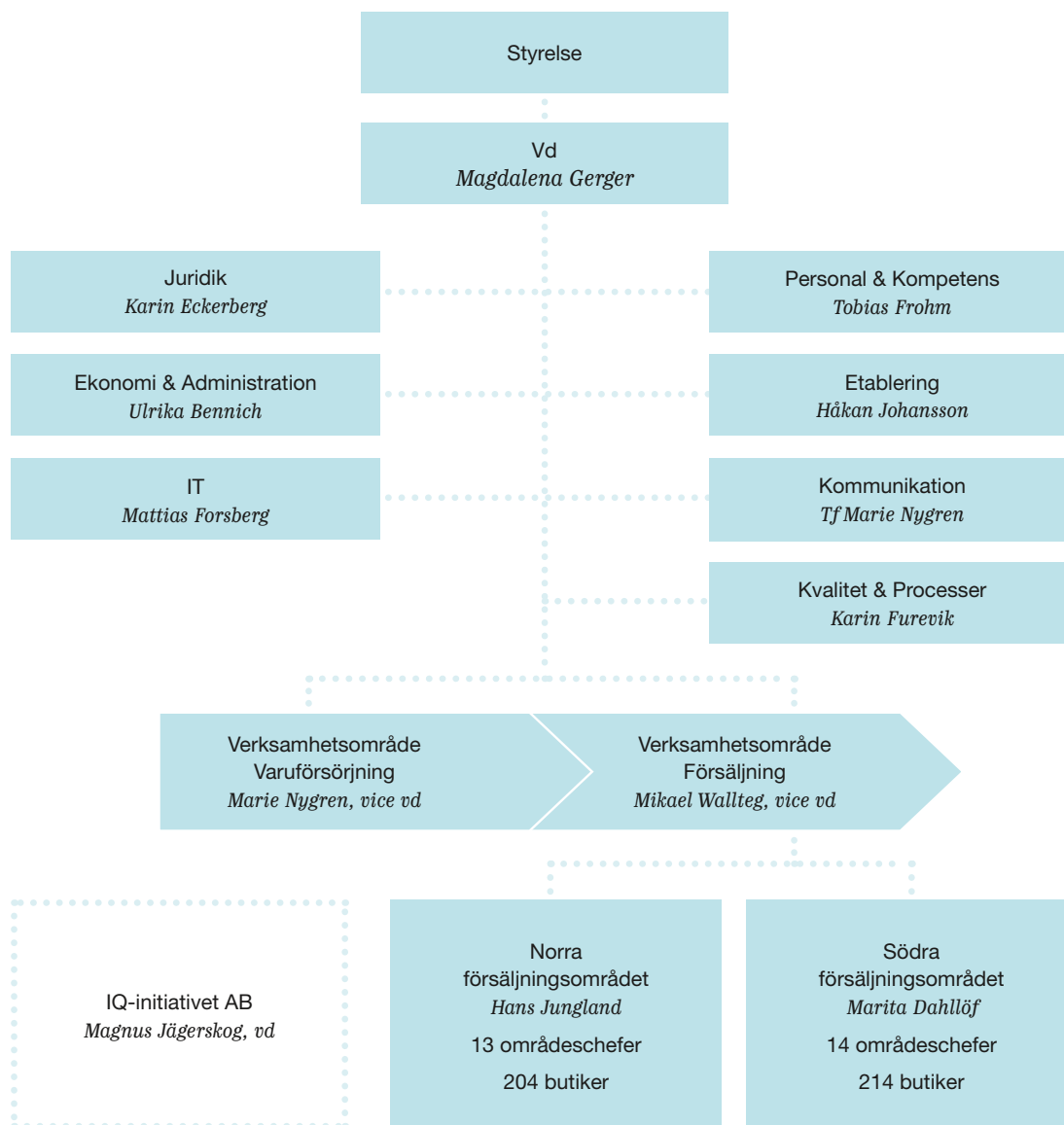
Etableringsdirektör

Född: 1957

Utbildning: Marknadsekonom

Anställd: 2001

# Organisation



Systembolagets organisation är processinriktad. Ansvaret för huvudprocessen ligger hos verksamhetsområde Försäljning och verksamhetsområde Varuförsörjning.

Verksamhetsområde Varuförsörjning ansvarar för utvecklingen av sortimentet samt varuförsörjningen från leverantör till butikshylla och kund.

Verksamhetsområde Försäljning ansvarar för driften och försäljningen i butikerna. Systembolagets 418 butiker är organiserade i 27 områden

med 10 till 17 butiker i varje område. Varje område har en områdeschef som svarar för den dagliga kontakten mellan sina butikschefer och Systembolagets huvudkontor.

De centrala avdelningarna är stödenheter till huvudprocessen med ansvar för utveckling och förvaltning av butiksnätet och IT-systemen, kommunikation, rekrytering och utveckling av medarbetare, juridik samt ekonomiflöden. Vd och företagsledning ansvarar för ledningsprocessen.

# Definitioner

## AGM

Alkoholleverantörernas granskningssman

## Arbetsproduktivitet

Antal hanterade arbetsenheter (förpackningar efter viktning per varugrupp) per dagsverke (8 timmar).

## Avkastning på eget kapital

Årets resultat i procent av genomsnittligt eget kapital.

## Avkastning på sysselsatt kapital

Rörelseresultat plus finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

## Bruttomarginal exklusive alkoholskatt

Bruttoresultat i procent av intäkterna exklusive alkoholskatt.

## BSCI

Business Social Compliance Initiative

## CAN

Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning.

## CSR – Corporate Social Responsibility

Ett företags ansvar för sin miljö-mässiga och sociala påverkan på sin omvärld (både människor och miljö) utöver det lagen kräver.

## Eget kapital per aktie

Eget kapital dividerat med antal aktier på balansdagen.

## Ekologisk märkning

Kraven på produkten ska som minimum uppfylla kraven för ekologisk odling respektive process enligt EU-förordningarna 834/2007 och 889/2008.

## E-service

Service som erbjuds och sker elektroniskt över Internet.

## Etisk märkning

Kraven på produkten syftar till rättvisa arbetsvillkor för de människor som är involverade i samtliga led i produktens hela tillverkningskedja. Exempel på certifieringar är Fair-trade och Fair for Life.

## Genomsnittligt antal aktier

Vägda genomsnittet av antalet utestående aktier under året.

## Global Compact

FN-initiativ och ramverk för hållbart företagande. Global Compact är uppbyggt kring tio principer inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och korruption.

## GRI – Global Reporting Initiative

Ett globalt nätverk som utger ett ramverk med riktlinjer för hållbarhetsredovisningar.

## Holderrapporten

En internationell forskargrupp under ledning av Harold Holder vid Prevention Research Center vid Berkeley, Kalifornien, har på uppdrag av Statens folkhälsoinstitut studerat vilka effekterna skulle bli om Systembolagets ensamrätt att sälja alkohol avskaffades. Källa: Vilka skulle effekterna bli om Systembolagets detaljhandelsmonopol avskaffades? Harold Holder m. fl. Folkhälsoinstitutet, 2007, uppdaterad av Thor Norström med 2006 års siffror.

## ILO

International Labour Organization

## Intäkter/nettoomsättning

"Intäkter" i koncernen och "nettoomsättning" i moderbolaget omfattar intäkter från sålda varor och utförda tjänster som ingår i Systembolagets huvudverksamhet.

## Kassaflöde per aktie

Kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal aktier.

## Lageromsättningshastighet

Intäkter dividerat med genomsnittligt lagervärde till försäljningspris.

## Leverantörs-Index – LI

LI mäter hur nöjda Systembolaget leverantörer är och ger en summering av:

- Dryckesleverantörernas övergripande tillfredsställelse med Systembolaget.
- Hur relationen till Systembolaget upplevs fungera idag.
- Vad leverantörerna anser vara viktigt i relationen med Systembolaget.

## Medelantal anställda

Antalet arbetade timmar dividerat med normal årsarbetstid.

## 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 systembolagsbutikerna totalt sett?
- Hur väl motsvarar systembolagsbutikerna dina förväntningar?
- Hur pass nära eller långt ifrån ett ideal tycker du att systembolagsbutikerna ligger?

Kundernas svar, som anges på en skala från 1 till 10, omräknas till ett

tal mellan 10 och 100. Systembolaget anlitar ett externt undersökningsföretag för genomförande av undersökningen. Totalt tillfrågas cirka 40 000 slumpmässigt utvalda kunder, fördelade över samtliga butiker. NKI mäts och redovisas varje kvartal.

## Nöjd-Medarbetar-Index – NMI

NMI mäter hur nöjda medarbetarna är med Systembolaget som arbetsgivare. Totalindex är ett medelvärde av de fyra frågorna:

- Generellt sett, hur nöjd är du som medarbetare på din arbetsplats?
- Hur nära eller långt ifrån idealet ligger din arbetsplats?
- Jag känner mig motiverad i mitt arbete.
- Jag ser alltid fram emot att gå till jobbet.

Medarbetarnas svar, som anges på en skala på 1–10 omräknas till ett tal mellan 10–100. Systembolaget anlitar ett externt undersökningsföretag för genomförande av undersökningen. Samtliga medarbetare i Systembolaget tillfrågas. NMI mäts och redovisas en gång per år.

## Oberoende

Ledamot i styrelsen är enligt valberedningen att anse som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

## Opinionsindex – OPI

Opinionsindex mäter hur stor andel av Sveriges befolkning som vill behålla Systembolaget och vår ensamrätt att bedriva detaljhandel med starköl, vin och sprit. Intervjupersonerna får ta ställning till frågan:

- Tycker du att man ska behålla Systembolaget och monoopolet på försäljningen av starköl, vin och sprit eller vill du att starköl, vin och sprit ska säljas i andra butiker?

Systembolaget anlitar ett externt undersökningsföretag för genomförande av undersökningen. Totalt intervjuas 1 500 slumpmässigt utvalda personer i åldern 15–74 år varje månad. Opinionsindex mäts och redovisas varje månad.

## Resultat per aktie

Årets resultat dividerat med genomsnittligt antal aktier.

## Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av intäkterna.

## SVL

Branschorganisationen Sprit- och Vinleverantörsföreningen

## Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

## SoRAD

Centrum för socialvetenskaplig alkohol- och drogforskning vid Stockholms universitet.

## Svinn

Svinn enligt inventering i promille av intäkter, inkluderar både varu- och kassasvinn.

## Sysselsatt kapital

Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder inklusive uppskjutna skatteskulder.

## Utdelning per aktie

Föreslagen/genomförd utdelning dividerat med genomsnittligt antal aktier.

## Varusvinn

Svinn av varor enligt inventering, i promille av intäkter.

## 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 ett externt undersökningsföretag för genomförande av köpen. Totalt genomförs drygt 6 000 kontrollköp varje år i butik och hos ombud, varav cirka 600 hos ombuden. Ålderskontroller görs dagligen och redovisas varje månad.



# Tio år i korthet

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
<b>Försäljning per invånare 15 år och över, fördelat per varugrupp (liter)</b>										
Sprit	2,4	2,6	2,6	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	3,0	3,2
Vin	24,2	24,1	23,3	21,6	20,9	19,9	19,1	18,7	19,2	18,6
Starköl	28,7	28,9	29,0	27,5	27,1	25,9	23,9	23,3	24,3	23,3
Cider och blanddrycker	2,4	2,5	2,5	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,5	2,3
Alkoholfritt	0,2	0,2	0,13	0,11	0,11	0,10	0,10	0,09	0,07	0,06
Totalt i 100 % alkohol	5,8	5,8	5,8	5,4	5,3	5,1	4,9	4,8	5,1	5,0
<b>Försäljning i miljoner liter, fördelat per varugrupp</b>										
Sprit	19,4	20,0	20,1	19,1	19,3	18,9	18,8	19,2	22,1	23,3
Vin	191,0	187,9	181,4	166,5	159,5	150,5	143,0	138,7	141,8	136,5
Starköl	227,1	225,8	226,9	212,4	207,1	195,7	179,0	172,9	179,1	170,5
Cider och blanddrycker	19,1	19,3	19,4	18,5	18,1	18,3	17,0	16,8	18,7	17,1
Alkoholfritt	1,7	1,3	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	0,5	0,4
Totalt i 100 % alkohol	57,9	45,5	44,8	41,6	40,5	38,4	36,4	35,6	37,4	36,4

## Årsstämma

Årsstämma äger rum den 19 april 2012 i Stockholm.

## Kalendarium 2012

27 april 2012  
10 augusti 2012  
26 oktober 2012  
15 februari 2013

Delårsrapport januari – mars 2012  
Delårsrapport januari – juni 2012  
Delårsrapport januari – september 2012  
Bokslutskommuniké 2012

Kontaktpersoner på Systembolaget, telefon växel: 08-503 300 00  
**Ulrika Bennich**, ekonomidirektör  
**Lennart Agén**, presschef



**Produktion** Hallvarsson & Halvarsson  
**Tryck** EO Grafiska  
**Foto** Magnus Fond och Magnus Skoglöf  
**Illustration** Klas Fahlén, Lene Due-Jensen, JVD

**FÖRRÄTT**  
**Oljebakad lax med  
 tomattopping**  
*Smakar bra med en ljus lager eller  
 ett friskt & fruktigt vitt vin.*



Behöver du hjälp att välja, fråga oss.




**Lätt till grönt**

Flera av våra alkoholfria drycker smakar bra till matiga sommarsallader. Dessutom har vi flera fräscha alkoholfria nyheter som passar till sommarens alla festliga tillfällen.

Behöver du hjälp att välja, fråga oss.