

Årsredovisning 2014



Innehåll

Överblick

Året som gick		F
Det här är ICA Gruppen	1	
Vd-ord	2	

ICA Gruppens ramar och riktlinjer	4–13	F	H
Strategiska teman och prioriteringar	6	F	H
Mål och utfall	10	F	H
ICAs Goda Affärer	12	F	H

ICA Gruppen i samspel med omvärlden	14–23	F	H
ICA Gruppens roll i samhället	14	F	H
Risker och riskhantering	16	F	H
Marknad och trender	22	F	

ICA Gruppens verksamhet	24–37	F	
Affärsmodell	24	F	
ICA Gruppens segment	26	F	
Medarbetare	36	F	

Hållbarhetsarbete	38–55		H
Fokusområden	42		H
Intressenter	44		H
Väsentliga frågor	45		H

Bolagsstyrningsrapport	56–69	F	
Styrelse	62	F	
ICA Gruppens ledning	66	F	

Aktie och ägare	70	F	
------------------------	-----------	----------	--

Finansiell information	72–119	R	
Femårsöversikt	74	R	
Koncernen	75	R	
Koncernens noter	80	R	
Moderbolaget	105	R	
Moderbolagets noter	110	R	
Förslag till vinstdisposition	117	R	
Revisionsberättelse	118	R	

Hållbarhetsinformation	120–131		H
Om hållbarhetsredovisningen	120		H
Hållbarhetsdata	121		H
Mät- och beräkningsmetoder	126		H
GRI-index	128		H
Bestyrkanderapport	131		H

Årsstämma och kalendarium	132		
----------------------------------	------------	--	--

Ordlista	133		
-----------------	------------	--	--

Alla delar som är markerade med en röd ruta i innehållsförteckningen är granskade. De delar som enbart är markerade med orange är översiktligt granskade. På sidan 128 finns ett GRI-index för att tydliggöra vad som ingår i hållbarhetsredovisningen.

F = Förvaltningsberättelse **R** = Räkenskaper

H = Hållbarhetsarbete.

2014 – ett år fyllt av affärer

Q1

> **Refinansiering av utestående bryggglån** ICA Gruppen refinansierade i februari de sista utestående bryggglånen med annan skuldfinansiering. Samtliga bryggglån som togs i samband med förvärvet av resterande aktier i ICA AB våren 2013 blev därmed refinansierade.

> **Preliminärt besked från norska konkurrensmyndigheten avseende ICA Norge** Den norska konkurrensmyndigheten meddelade i februari att den hade för avsikt att stoppa det planerade samarbetet mellan ICA Norge och Norgesgruppen.

> **Finansiering av hållbarhetsprojekt i leverantörländer samt anslutning till Supply Chain Initiative** ICA Sverige beslutade att delfinansiera projekt i leverantörländer i syfte att främja hållbar handel tillsammans med IDH, the Sustainable Trade Initiative. ICA Sverige anslöt sig även till det internationella ramverket för god affärssed, Supply Chain Initiative.

Q2

> **Samarbete med LRF** I april inledde ICA Sverige ett samarbete med Lantbrukarnas Riksorganisation, LRF, med syftet att bredda utbudet av svenska varor och öka försäljningen av svensk mat i ICA-butiker.

> **Ansökan om tillstånd för försäkringsverksamhet** ICA Banken lämnade in en ansökan till Finansinspektionen om tillstånd att bedriva försäkringsverksamhet. ICA Banken erbjuder privatkunder sakförsäkring via externa partners och har nu för avsikt att driva sakförsäkringsverksamhet helt i egen regi.

> **Försäljning av Kjell & Company** I maj avyttrades den 50-procentiga ägarandelen i Kjell & Company till FSN Capital för 630 Mkr kontant. Avyttringen medförde en reavinst om 445 Mkr.

> **Emittering av obligationer för 1,5 Mdkr** I juni emitterade ICA Gruppen obligationer för 1,5 Mdkr under bolagets svenska MTN-program.

Q3

> **Försäljning av Forma** I augusti tecknade ICA Gruppen avtal om att avyttra Forma Publishing Group till den danska mediekoncernen Egmont. I en separat affär avyttras branschtidningarna Icanyheter och Market till ICA-handlarnas Förbund.

> **Nedskrivning av goodwill i inkClub** Efter en nedskrivningsprövning avseende goodwill och varumärken genomfördes under tredje kvartalet en nedskrivning av goodwill i inkClub med –322 Mkr.

> **Licensavtal med Starbucks** I september tecknade ICA Sverige ett licensavtal avseende etablering av Starbucks-kaféer i anslutning till ICA-butiker i Sverige. Kaféerna kommer att drivas av ICA Sverige enligt Starbucks koncept och med Starbucks som varumärke.

> **Avyttring av tio handelsfastigheter till Ancore** ICA Fastigheter Sverige AB avyttrade i september tio handelsfastigheter till Ancore Fastigheter AB, som samägs av ICA Fastigheter AB och Alecta.

Q4

> **Avyttring ICA Norge** ICA Gruppen avyttrar samtliga aktier i ICA Norge till Coop Norge för 2,8 Mdkr på skuldfri bas. Transaktionens slutförande är villkorat av godkännande från den norska konkurrensmyndigheten, Konkurransetsilsynet.

> **Förvärv Apotek Hjärtat AB** ICA Gruppen meddelade att de förvärvat Apotek Hjärtat AB, Sveriges största privatägda apotekskedja, för 5,7 Mdkr på skuldfri bas. Genom förvärvet blir ICA Gruppen den näst största aktören på den svenska apoteksmarknaden.

Det här är ICA Gruppen



2 150 egna och handlarägda butiker och apotek.
Kärnan i verksamheten är handel med dagligvaror.

2 150

Mat och hälsa i centrum

ICA Gruppen AB är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. Sedan januari 2015 ingår Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet. I koncernen ingår även ICA Norge som är under avyttring och ett antal hel- eller delägda portföljbolag. ICA Gruppens aktie är noterad på NASDAQ Stockholm inom segmentet large cap. Största ägare var i slutet av 2014 ICA-handlarnas Förbund.

Enkelhet

– vi tänker enkelt först

Entreprenörskap

– vi skapar möjligheterna

Engagemang

– vi gör skillnad



ICA Sverige

Den ledande dagligvaruaktören i Sverige.

Omsättning Mkr **71 026**
Resultat Mkr **3 249**

Rimi Baltic

Bedriver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen genom Rimi Hypermarket, Rimi Supermarket, Supernetto och Säästumarket.

Omsättning Mkr **11 632**
Resultat Mkr **383**

ICA Banken

Banken med ett starkt mobilt erbjudande.

Omsättning Mkr **848**
Resultat Mkr **189**

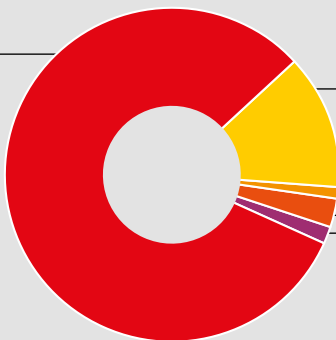
Omsättning 2014

87,2 Mdkr

Resultat 2014

3,9 Mdkr

Omsättning, fördelning



”Den positiva utvecklingen är ett resultat av ett målmedvetet genomförande av strategin”

Per Strömberg, Vd

ICA Fastigheter

Ett av Nordens största fastighetsbolag med fokus på detaljhandel.

Omsättning Mkr **2 253**
Resultat Mkr **409**

Portföljbolagen

ICA Gruppen äger, helt eller delvis tre detaljhandelsbolag: Hemtex, ink-Club och Cervera.

Omsättning Mkr **2 564**
Resultat Mkr **53**

ICA Norge

Dagligvaruhandel under butikprofilerna ICA Supermarked, Rimi och Matkroken. ICA Norge är under avyttring.



ICA

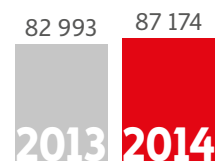
GRUPPEN

**Vi ska göra
varje dag
lite enklare**

ICA Gruppens vision

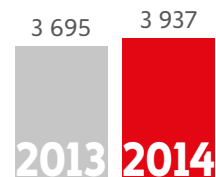
Nettoomsättning

Mkr



Rörelseresultat

exklusive engångsposter, Mkr



Nyckeltal

Koncernen	Proforma	
	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	87 174	82 993
Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter, Mkr	3 937	3 695
Rörelseresultat (EBIT), Mkr	4 097	3 482
Resultat före skatt, Mkr	3 727	2 859
Årets resultat, Mkr	2 667	1 424
Resultat från kvarvarande verksamhet	3 105	2 432
Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %	4,5	4,5
Rörelsemarginal, %	4,7	4,2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,1	8,5
Avkastning på eget kapital, %	9,3	6,0
Resultat per stamaktie, kr	12,53	7,18
Resultat per stamaktie, kvarvarande verksamhet, kr	14,71	12,72
Utdelning per stamaktie, kr	9,50*	8,00

*Styrelsens förslag



Ett mer fokuserat ICA Gruppen

2014 var ett händelserikt år för ICA Gruppen. Vi fortsatte att växa i Sverige och Baltikum, avyttrade vår verksamhet i Norge och två av våra portföljbolag samtidigt som vi genom förvärvet av Apotek Hjärtat i ett slag blev nummer två på den svenska apoteksmarknaden. Sammantaget har detta bidragit till ett starkare och mer renodlat ICA Gruppen.

Även finansiellt var 2014 ett starkt år. Nettoomsättningen ökade under året med 5 procent till 87 174 Mkr. Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 3 937 Mkr, en förbättring med drygt 6 procent jämfört med 2013. Också ur ett aktieägarperspektiv blev 2014 ett framgångsrikt år med en positiv utveckling för ICA Gruppens aktie.

Den positiva utvecklingen är resultatet av ett målmedvetet genomförande av den strategi vi arbetat utifrån sedan 2012. Långsiktigheten i strategin i kombination med ett kraftfullt genomförande har starkt bidragit till vår ökade konkurrenskraft.

Tittar vi till de enskilda delarna ser vi en fortsatt stark utveckling för ICA Sverige, som under året fortsatte att gå bättre än marknaden överlag. God försäljningsutveckling, ökad vinstdelning från butikerna och en fortsatt stark utveckling i våra Cura apotek bidrog till högre omsättning, förbättrat resultat och ökade marknadsandelar. Till detta bidrog även en ökad andel försäljning av våra egna märkesvaror (EMV). Här ligger vi före vår ambition att öka andelen med en procentenhet årligen.

Även i Baltikum fortsatte vi att ta marknadsandelar. Vi hade en god försäljningsutveckling, investerade i nya butiker och förbättrade resultatet för 2014.

ICA Fastigheter hade en fortsatt stabil utveckling. Fokus låg på de strategiska prioriteringarna: att utveckla de lokala marknadsplatserna, förstärka tjänsteerbjudandet, effektivisera processen vid ny- och ombyggnation samt införa en aktivare köp- och säljstrategi. För ICA Banken medförde det låga ränteläget utmaningar. Antalet kunder och utgivna bankkort fortsatte dock att öka under året. Målet framöver är att bredda både erbjudandet och kundrelationen. Som ett led i detta arbete lämnade vi under året in en ansökan till Finansinspektionen om att starta sakförsäkringsverksamhet i Sverige. Godkännandet kom i januari och verksamheten beräknas komma igång i slutet av 2015.

Helt i linje med non-food- och portföljstrategin avyttrade vi under året våra innehav i Kjell & Company och Forma Publishing. Vi har också en pågående försäljningsprocess av vårt innehav i Cervera.

Avyttring av ICA Norge

Till de enskilt största händelserna under 2014 hör förstås den pågående avyttringen av ICA Norge. Verksamheten i Norge har under flera år präglats av negativ försäljnings- och resultatutveckling, bland annat drivet av höga inköspriser och kostsam logistik. Efter att den norska konkurrensmyndigheten i början av året meddelade att de inte avsåg godkänna det planerade inköpssamarbetet med Norgesgruppen, började vi mer aktivt titta på alternativa lösningar. Efter att noga ha analyserat tänkbara spår var det i början av oktober mycket glädjande att kunna presentera en lösning som vi bedömer är bra för ICA Gruppen, våra ägare, den norska verksamheten och de norska konsumenterna. Det ingångna avtalet innebär att vi avyttrar samtliga aktier i ICA Norge till Coop Norge för 2,8 Mdkr, på skuldfri bas. Transaktionen kommer att medföra en reavinst om cirka 1 Mdkr, vilken kommer att redovisas då trans-



**”En kultur som
bottnar i enkelhet,
entreprenörskap
och engagemang”**

aktionen slutförs. Affären är villkorad av den norska konkurrensmyndighetens godkännande. Granskningen pågår och besked väntas senast i maj i år.

Förvärv av Apotek Hjärtat

Den andra stora händelsen var förvärvet av Sveriges största privatägda apotekskedja, Apotek Hjärtat. Genom förvärvet stärker vi vår position inom hälsa väsentligt. Tillsammans med verksamheten inom Cura apoteket blir vi den näst största aktören på den svenska apoteksmarknaden, med en marknadsandel på cirka 30 procent.

Förvärvet följer en tydlig industriell logik och passar väl in i vår övergripande strategi: marknaden är spännande, vi kan branschen, den underliggande verksamheten är sund, lönsam och erbjuder ett bra komplement till vår befintliga verksamhet. Vidare möjliggörs samordningsvinster på både kostnads- och intäktsidan.

Fortsatta satsningar inom hållbarhet

Hållbarhetsarbetet är av yttersta vikt för oss och vårt mål är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande. I grund och botten handlar det om hur tillgången till mat och produkter kan säkras i framtiden. En växande befolkning i kombination med klimatförändringar gör att förutsättningarna förändras. I vårt interna styrdokument ICAs Goda Affärer slår vi fast hur vi ska jobba, från fabrik till butik. Genom dessa täcker vi också in de tio principer som finns i FN:s företagsinitiativ Global Compact, som ICA Gruppen är anslutet till. Vi har också undertecknat Global Compacts klimatupprop Caring For Climate. Därtill har vi flera samarbeten med frivilligorganisationer som Childhood, Röda Korset och WWF.

Som en av Nordens ledande dagligvaruaktörer har vi stora möjligheter att påverka både producenter och konsumenter av dagligvaror i en mer hållbar riktning. Genom vårt sortiment, marknadsföring och prissättning kan vi hjälpa våra kunder att göra hållbara och hälsosamma val. Att medvetenheten bland kunderna ökar råder det inget tvivel om. Under 2014 ökade ICA Sveriges försäljning av ekologiska produkter med 55 procent. Därutöver genomförde vi även flera satsningar för att stimulera och möta det ökade intresset för lokalproducerad mat. Bland annat inleddes ett samarbete med LRF. Tillsammans vill vi möta den ökade efterfrågan på svensk mat, värna ett livskraftigt svenskt jordbruk samt fortsätta bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt.

För att följa upp hållbarhetsarbetet har vi satt upp tuffa mål. Under året uppnåddes både

målet om att minska ICA Gruppens direkta klimatpåverkan med 30 procent till 2020 jämfört med 2006, liksom målet att 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade. Detta är väldigt glädjande, och ett fint kvitto på vårt gemensamma arbete. Nu kommer vi att utvärdera och se över hur vi kan formulera nästa ambition för ICA Gruppen inom miljö- och klimatområdet. Målet att 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade kommer att kvarstå eftersom det är ett viktigt operativt mål.

Stark plattform för fortsatt tillväxt

Sammantaget medför utvecklingen under 2014 att vi nu har en stabil plattform som möjliggör en fortsatt god tillväxt framöver. Målet är fortsatt att säkra en god utveckling för alla verksamheter inom koncernen. Vår strategi ligger fast: vi ska bli ännu bättre på att förena den lokala marknadskännetiden och närheten till kunderna med styrkan i gemensamma processer och strukturer. ICA-idén, med fokus på samverkan mellan fria handlare, har ända sedan starten utgjort grunden i vår affärsmodell. Genom att i ännu högre utsträckning ta tillvara på vår storlek och på de synergier som finns mellan våra verksamheter ska vi framöver stärka oss ytterligare – både som koncern och som enskilda bolag.

Med en stor avyttring och ett stort förvärv i ryggen kommer fokus under 2015 att ligga på konsolidering och fortsatt organisk tillväxt. Vi kommer att fortsätta arbetet med att stärka butiksnätet. Fokus kommer huvudsakligen att ligga på Litauen och storstäder i Sverige. Till de främsta uppgifterna hör att stärka våra marknadsplatser. Samarbetet med Starbucks, etablering av ICA To Go i befintliga butiker och fortsatt etablering av butiksnära apotek utgör viktiga led i detta arbete. Dessutom kommer nya produktkategorier inom non-food; Kitchen & Baby och ICA Home by Hemtex. Genom att addera nya verksamheter som kompletterar ICA-butiken och handelsplatsen kan vi generera tillväxt i vår kärnaffär – dagligvaruhandeln.

För att stärka kunderbudandet och kundlojaliteten ska vi givetvis också fortsätta satsningarna inom egna märkesvaror och CRM-system. Här har vi gjort stora framsteg under senare år, men fortfarande finns mycket kvar att göra.

2015 kommer också att bli året då vi rullar ut vår onlinesatsning på bred front. Försöken i Östergötland under det gångna året har slagit väl ut och gett oss värdefulla kunskaper. Genom satsningen kommer vi kunna erbjuda ett attraktivt komplement till de fysiska butikerna.

Till de strategiska prioriteringarna hör även genomförandet av två större projekt inom infrastrukturuområdet, dels implementeringen av en helt ny infrastruktur för logistiken i sydvästra Sverige, dels outsourcing av delar av vår IT-drift och -utveckling. Båda två väldigt centrala för vår verksamhet.

I ständig rörelse

Med detta sagt kan vi konstatera att vi är inne i en intensiv period präglad av många och omfattande projekt. Det vi gör nu kommer att sätta sin prägel på ICA Gruppen för lång tid framöver. Självklart medför det höga krav på organisationen och på oss som arbetar i den. Vår önskan och ambition är att erbjuda en arbetsplats som är utvecklande, stimulerande och förmår att ta tillvara på nya idéer. Vi tar avstamp i en kultur som bottnar i enkelhet, entreprenörskap och engagemang. Viljan att utvecklas och bygga vidare är viktiga delar i vårt DNA – och några av våra absolut främsta framgångsfaktorer. Förmågan att ta tillvara på talanger, kunskap och nya idéer kommer att vara än mer betydelsefullt framöver. För att säkerställa detta kommer vi att öka våra ansträngningar inom Talent Management. Till de viktigare inslagen hör att implementera koncerngemensamma processer, metoder och verktyg; allt i syfte att stärka såväl organisationen som den enskilda medarbetaren.

Tack!

Utvecklingen under 2014 är resultatet av hårt arbete utfört på många håll i organisationen. Jag vill därför avslutningsvis passa på att tacka alla anställda inom ICA Gruppen, fristående handlare och övriga samarbetspartners för ett väl utfört arbete – insatser som resulterade i ett framgångsrikt, inspirerande och fantastiskt roligt år.

Stockholm i februari 2015

Per Strömberg
Vd

Tydlig strategi ger ramar för verksamheten

ICA Gruppens vision är att göra varje dag lite enklare. Det övergripande målet är att befästa positionen som det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och hälsa.

ICA Gruppens koncernstrategi utgår från koncernens gemensamma styrkor och en omfattande förståelse för såväl omvärld som marknad. Strategin är byggd utifrån sex långsiktiga strategiska teman, vilka sätter ramar och anger riktningen för all verksamhet som bedrivs inom ICA Gruppen. Genom gemensamma och övergripande strategiska teman blir det lättare för såväl verksamheten som medarbetare att prioritera ur ett helhetsperspektiv.

Utöver de mer långsiktiga temana identifieras varje år ett antal mer kortsiktiga gemensamma prioriteringar, vilka målsätts och bryts ner i specifika aktiviteter som sedan följs upp kvartalsvis. Dessa prioriteringar, som är kritiska för ICA Gruppens utveckling, underlättar också samarbete och tillvaratagande av synergier mellan de olika verksamheterna inom ICA Gruppen.



VISION

Vi ska göra varje dag lite enklare.

MISSION

Vi ska bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider.

STRATEGISKA TEMAN

- Stärka kundlojaliteten och varumärkespositionen
- Förenkla vår verksamhet
- Stärka och bredda vårt kunderbudande
- Engagera och utveckla våra medarbetare
- Utveckla och bredda våra sälkanaler
- Vara ledande inom ansvarsfullt företagande

>> Läs mer på sidan 6

LÅNGSIKTIGA FINANSIELLA MÅL

- Växa snabbare än marknaden
- Rörelsemarginal om 4,5 procent
- Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent
- Nettoskuld/EBITDA <2
- Utdelning minst 50 procent av årets resultat

HÅLLBARHETSMÅL

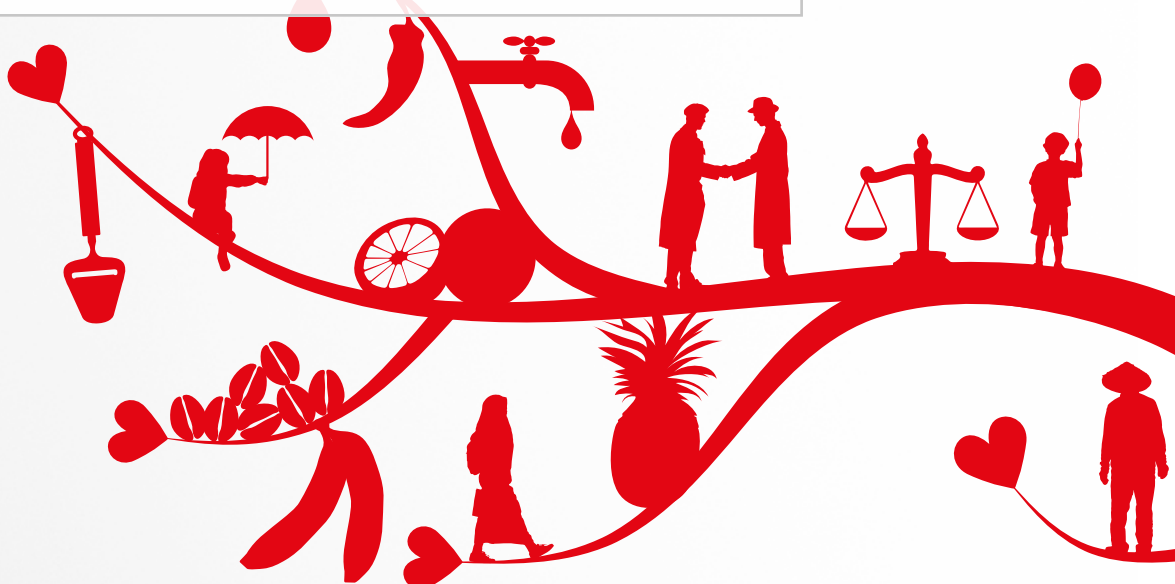
- Minska klimatpåverkan med 30 procent till 2020
- Alla ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade
- 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade

>> Läs mer på sidan 10

MED ICAS GODA AFFÄRER MENAS ATT ICA SKA:

- drivas med lönsamhet och god etik
- lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov
- värna om mångfald och utveckling bland medarbetarna
- ha en öppen dialog internt och med omvärlden
- säkerställa kvalitet och trygga produkter
- främja hälsa och goda matvanor
- verka för god miljö med hållbar utveckling

>> Läs mer på sidan 12



Strategiska teman och prioriteringar

ICA Gruppen har under 2014 fortsatt att arbeta i enlighet med koncernstrategin vilken omfattar sex strategiska teman och tio strategiska prioriteringar. ICA Gruppen har levererat i linje med eller över målet för samtliga prioriteringar utom att vända utvecklingen i Norge som inte längre är en aktuell prioritering på grund av den pågående avyttringen. Sju prioriteringar har en tidshorisont som sträcker sig över flera år och förs därför vidare, om än med smärre justeringar, in i 2015. Dessa markeras med en gul bock och pil då delmålen för 2014 är uppnådda men prioriteringen kvarstår. De tre nya rör utformningen av ICA Gruppens nya apoteksverksamhet och position inom hälsa samt implementeringen av större projekt inom logistik och IT-outsourcing.



Stärka kundlojaliteten och varumärkespositionen

ICA Gruppen ska på samtliga marknader värna och fortsätta bygga sina starka varumärken samt förstärka kundernas lojalitet genom effektiva och välriktade marknadsåtgärningar. De viktigaste varumärkena är ICA och Rimi. ICA Gruppen arbetar kontinuerligt med att ytterligare definiera och utveckla de löften som är kopplade till varumärkena. Med förvärvet av Apotek Hjärtat har ytterligare ett varumärke tillkommit vars strategi ska definieras och förfinas. Kundlojalitetsprogrammen är en viktig del i ICA Gruppens erbjudande och skapar mervärden för såväl kunder som för koncernen. Lojalitetsprogrammen används i både Sverige och Baltikum, där kunderna bland annat får erbjudanden baserade på individuella köpbeteenden.

Kommentar

Att utveckla lojalitetsprogrammen är fortsatt en strategisk prioritering inom ICA Gruppen. Konsumenternas digitalisering ställer nya krav och även under 2015 är en snabb utveckling av CRM-programmen i både Sverige och Baltikum en hög prioritet. Då Apotek Hjärtats kundklubb blir en del av ICA Gruppen öppnas dessutom nya möjligheter.

Avyttringen av den förlustbringande verksamheten i ICA Norge medför att prioriteringen från 2014 kring att vända utvecklingen i den norska verksamheten inte längre är aktuell.

Prioriteringar 2014

- Vända utvecklingen i Norge
- Utveckla och nyttja ledande lojalitetsprogram (CRM)

Prioriteringar 2015

- Utveckla och nyttja ledande lojalitetsprogram (CRM)





Stärka och bredda vårt kund-erbjudande

Koncernens mål är att öka försäljningen genom ett starkt utbud av nya produkter och tjänster. Bland annat kommer ICA Gruppen att satsa mer på färskvaror och ett förstärkt erbjudande inom "hälsa" (inklusive apoteksvaror) samt överlag säkra konkurrenskraftiga priser i alla länder, vilket är en förutsättning för ett starkt kunderbjudande. Egna märkesvaror är också ett satsningsområde som ger kunderna ökat värde och bidrar till ett utvecklat sortiment.

Kommentar

Starka EMV-erbjudanden och god prisuppfattning är två av de viktigaste förutsättningarna för lönsam tillväxt i dagligvaruhandeln. Under 2014 gjordes goda framsteg inom båda dessa prioriteringar, inte minst i Baltikum, och de förs också vidare in i 2015.

Portfölj- och non-foodstrategin är till största delen genomförd under 2014 och förs inte vidare till 2015. Kjell & Company och Forma är avyttrade och ICA Special kommer att testa nya "attraktionssortiment" i pilotbutiker under första kvartalet 2015.

ICA Gruppens förvärv av Apotek Hjärtat är ett tydligt exempel på en breddning av kunderbjudandet inom ett närliggande område, med stora synergier med dagligvaruhandelsverksamheten. Förvärvet är av strategisk betydelse och utformningen av den nya apoteksverksamheten samt en förstärkt position inom hälsa är en nyttillkommen strategisk prioritering 2015.

Prioriteringar 2014

- Stärka egna märkesvaror (EMV) ✓ →
- Säkra konkurrenskraftiga priser och prisuppfattning ✓ →
- Genomföra portfölj- och non-foodstrategin ✓

Prioriteringar 2015

- Stärka och växa erbjudandet av egna märkesvaror (EMV)
- Säkra konkurrenskraftiga priser och prisuppfattning
- Utforma ICAs nya apoteksverksamhet och utveckla ICAs position inom hälsa



Utveckla och bredda våra säljkanaler

ICA Gruppen arbetar kontinuerligt med att optimera butiksnätet. Utifrån kundernas behov och tillsammans med handlarna ska butiksförmaten fortsätta att utvecklas. ICA Gruppen ska dessutom sträva efter att skapa merförsäljning genom att utveckla och integrera kompletterande försäljningskanaler. Att bli ledande inom e-handel kommer att vara en av de kritiska framgångsfaktorerna för koncernen. ICAs butiksnät ska dessutom kontinuerligt förnyas och utvecklas med särskilt fokus på de geografiska områden där ICA är underrepresenterade.

Kommentar

I november 2014 lanserades ICAs nya plattform för e-handel och först ut var fyra butiker i

Östergötland som fick agera testbutiker inför fortsatt utrollning under 2015 och 2016. Responsen från den första lanseringen har varit positiv från både kunder och ICA-handlare men ett stort arbete återstår och därmed är området en strategisk prioritering även under 2015.

Under 2014 har koncernen gjort ett stort antal etableringar inom de tre områden där ICA Gruppen ser störst möjligheter att stärka nätverket: 12 butiker i Baltikum, främst i Litauen, 6 butiker i svenska storstäder samt 9 Cura apotek. Även denna prioritering anses så viktig att den förs vidare in i 2015.

Prioriteringar 2014

- Skapa en ledande position inom e-handel ✓ →
- Stärka butiksnätet (huvudfokus på Cura apoteket, Litauen och storstadsområden i Sverige) ✓ →

Prioriteringar 2015

- Skapa en ledande position inom digitala affärer
- Stärka butiksnätet (huvudfokus på butiksnära apotek, Litauen och storstadsområden i Sverige)



Förenkla vår verksamhet

Kostnadseffektivitet är en förutsättning för framgång inom dagligvaruhandel. ICA Gruppen strävar efter att fullt ut tillvarata alla kostnadssynergier som finns inom Gruppen (till exempel inom inköp), att säkra enkla och effektiva processer och arbetssätt samt att arbeta med kontinuerlig förbättring. En ändamålsenlig infrastruktur är viktig inom alla områden – för ICA Gruppen gäller detta speciellt för områdena logistik och IT som båda är kritiska för en välfungerande verksamhet.

Kommentar

Under 2014 har ICA Gruppen arbetat aktivt med att realisera inköpssynergier, primärt mellan de Baltiska länderna och mellan Baltikum

och Sverige (EMV, varumärken och non-food). Nya strukturer har skapats och initiativet har haft positiv påverkan på konkurrenskraften.

Under 2015 vänds fokus mot två områden där större förändringar i infrastrukturen planeras: logistik och IT. I Sverige kommer en helt ny infrastruktur för logistiken i sydvästra Sverige att driftsättas och i Baltikum förbereds för en centralisering av logistikhanteringen. Inom IT-området kommer ICA Gruppen under 2015 att outsourca delar av drift och utveckling, i syfte att öka både kostnadseffektivitet och flexibilitet och därmed skapa bättre förutsättningar för IT-beroende affärsutvecklingsprojekt.

Prioriteringar 2014

- Utnyttja inköpssynergier ✓

Prioriteringar 2015

- Utveckla och implementera större infrastrukturprojekt inom logistik
- Implementera projekt för IT-outsourcing



Vara ledande inom ansvarsfullt företagande

ICA Gruppen ska vara ledande inom ansvarsfullt företagande. Hållbarhetsarbetet ska genomsyra allt koncernen gör, skapa tydliga resultat och säkra en hållbar värdekedja från produktion till butik. Målet är att kontinuerligt höja ambitionen genom att gå före i viktiga frågor kring exempelvis produktionsvillkor, ursprungsmärkning, hälsosamma produkter, miljöpåverkan, mat-säkerhet samt en successiv minskning av koldioxidutsläpp. Genom att göra detta vill ICA Gruppen inspirera andra aktörer samtidigt som det också stärker ICA Gruppen som aktör på livsmedelsmarknaden och skapar värde för såväl samhället i stort som för kunderna.

Kommentar

ICA Gruppen har under 2014 arbetat med att hjälpa kunderna att själva göra hållbara val. Flera konkreta mål har uppnåtts såsom ökad försäljningsandel av hälsosamma och ekologiska produkter och förbättrad kommunikation och guidning till kund. Detta arbete kommer fortsätta med oförminskad intensitet. Genom förvärvet av Apotek Hjärtat får ICA Gruppen dessutom möjlighet att ytterligare förstärka och utveckla sin position inom hälsa, vilket kommer att vara en prioritering under 2015.

Prioriteringar 2014

- Stödja kundernas hållbara val ✓ →

Prioriteringar 2015

- Stödja kundernas hållbara och hälsosamma val



Engagera och utveckla våra **medarbetare**

Kompetenta och engagerade medarbetare är nyckeln till framgång för ICA Gruppen och arbetet med att ständigt attrahera och utveckla medarbetare men även att uppmuntra intern rörlighet är därför av stor strategisk vikt. Ett gemensamt förhållningssätt och en gemensam syn på grundläggande värderingar ökar tydligheten mot kund och attraktionskraften bland såväl nuvarande som framtida medarbetare. Det gör det lättare att fatta rätt beslut och ökar därigenom den interna effektiviteten. 2013 lanserades ICA Gruppens tre gemensamma värderingar: Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang. Värderingarna ska fungera som en inre kompass och


ledstjärnor i vardagen. Fokus framåt kommer att ligga på att ytterligare förstärka införandet av dessa, både på kontor, inom lager, logistik och i butik.

Kommentar

Under 2014 har ett intensivt arbete pågått för att kommunicera och föra en dialog med ett stort antal medarbetare kring de gemensamma

värderingarna. Detta arbete är långsiktigt till sin natur och implementeringen av ICA Gruppens gemensamma värderingar är fortsatt en strategisk prioritering under 2015. Dessutom kommer stort fokus att läggas på ett förbättrat arbete kring Talent Management. Detta handlar både om att införa ett gemensamt ramverk och gemensamma, stärkta processer kring kompetensutveckling.

Prioriteringar 2014

- Införa ICAs gemensamma värderingar  

Prioriteringar 2015

- Införa ICAs gemensamma värderingar och vidareutveckla arbetet inom Talent Management



Mål och utfall

Finansiella mål

Koncernens finansiella mål ska säkerställa att ICA Gruppen långsiktigt skapar värde för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln. ICA Gruppens styrelse beslutade i december 2014 att justera de långsiktiga finansiella målen. De nya målen har beaktat förvärvet av Apotek Hjärtat, den pågående avyttringen av ICA Norge, samt den planerade avyttringen av det norska fastighetsbeståndet.

Växa snabbare än marknaden

Målet är att på varje enskild marknad öka omsättningen snabbare än totalmarknaden. För att lyckas med detta kommer butiks nätets fortsätta att utvecklas och expandera. Särskilt fokus kommer att ligga på tillväxtområden såsom svenska storstäder och Baltikum, där flera butiksöppningar i framför allt Litauen kommer att ske.

Utfall

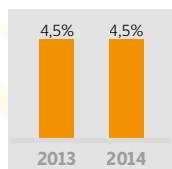
ICA Sverige och Rimi Baltic ökade sin försäljning mer än marknaden i respektive område.

Nå en rörelsemarginal om 4,5 procent

Målet avser rörelseresultat exklusive engångsposter och gäller för koncernen som helhet. Starka varumärken, intern effektivitet, kundlojalitetsprogram och en högre andel egna märkesvaror är viktiga komponenter för att öka lönsamheten. Det tidigare målet var 4,0 procent.

Utfall

Rörelsemarginalen efter avyttringen av ICA Norge är 4,5 (4,5) procent, i nivå med målet.

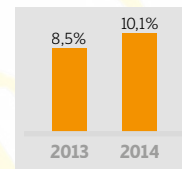


Nå en avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent

Avkastning på sysselsatt kapital definieras som rörelseresultat plus finansiella intäkter, exklusive effekter av förvärv, i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital (eget kapital plus räntebärande skulder). ICA Bankens verksamhet är helt exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning. Det är ett nyckeltal som visar avkastningen, oavsett finansiering, på det kapital som koncernen använder. Det tidigare målet var 9 procent.

Utfall

Avkastningen på sysselsatt kapital ökade till 10,1 (8,5) procent. Reavinsten från försäljningen av Kjell & Company har bidragit till att målet har uppnåtts.

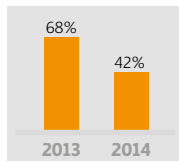


Utdelning om minst 50 procent av årets resultat

Utdelningsmålet speglar ICA Gruppens stabila intjäning och ska ligga på en branschmässigt konkurrenskraftig nivå.

Utfall

Utdelningsbeloppet motsvarar 42 procent av årets resultat. Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att kunna betala en god och stabil utdelning över tid och med beaktande av att från och med nästa år kommer antalet utdelningsberättigade aktier att öka.

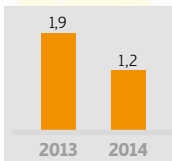


Nettoskuld/EBITDA < 2

Nettoskuldsättningen definieras som koncernens räntebärande skulder, exklusive pensioner och ICA Banken samt likvida medel, i relation till rörelseresultatet före av- och nedskrivningar, EBITDA. Målet är att nettoskulden långsiktigt ska ligga på under 2 gånger EBITDA.

Utfall

Vid årets utgång var nyckeltalet 1,2. Efter förvärvet av Apotek Hjärtat i januari 2015 har skuldsättningen ökat till över 2.



Hållbarhetsmål

ICA Gruppens hållbarhetsarbete är en strategisk prioritet och integrerat i koncernens alla verksamheter. Hållbarhetsmålen gäller ICA Gruppen exklusive portföljbolagen. Hemtex och inkClub arbetar mot målsättningen att alla leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade. Under året har båda bolagen gjort betydande insatser för att genomföra sociala revisioner i leverantörsledet.

ICA Gruppen ska minska sin direkta klimatpåverkan med 30 procent till 2020 jämfört med 2006

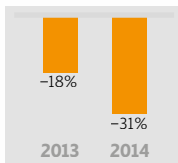
Med direkt klimatpåverkan avses drift av butik och lager, godstransporter mellan lager och butiker samt tjänsteresor. Klimatpåverkan från sortimentet är ej inkluderat.

Utfall

Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 31 (18) procent. Det innebär att ICA Gruppens långsiktiga klimatmål uppnåddes under 2014. Minskningen har skett till största delen tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Jämfört med 2013 har ICA Gruppens direkta koldioxidutsläpp minskat med 13 procent under 2014.

Under året har samtliga lager och egenägda butiker samt ett flertal franchisetagare i ICA Norge övergått till att enbart köpa förnybar el. Detta har bidragit starkt till de minskade koldioxidutsläppen. I Sverige har logistikverksamheten ökat andelen godstransporter med bilar som använder alternativa bränslen. Ytterligare åtgärder som bidragit är en ökad andel svenska ICA-butiker som använder förnybar el samt energieffektiveringsåtgärder i butikerna.

Under 2015 kommer en ny långsiktig ambition inom klimatområdet arbetas fram.



100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade

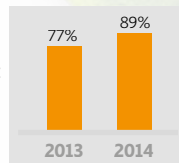
Med egna varor menas i huvudsak egna märkesvaror. Länder med hög risknivå definieras sedan 1 januari 2014 i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative). Social revision ska vara utförd enligt en standard som ICA Gruppen godkänner eller enligt ICA Gruppens egen metod för social revision.

Utfall

I slutet av 2014 var 89 (77) procent av de leverantörer som ligger i högriskländer och som tillverkar ICA Gruppens egna varor socialt reviderade. ICA Gruppen har under året arbetat målmedvetet för att stödja leverantörerna i att säkerställa att deras produktion sker på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter.

Antalet leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer fortsatte under året att minska. Minskningen av antalet leverantörer har framför allt skett inom kategorin non-food. Inom kategorierna frukt, grönsaker och blommor ökade dock antalet leverantörer under året.

Andelen socialt reviderade leverantörer av egna varor i högriskländer har ökat inom samtliga kategorier under året.



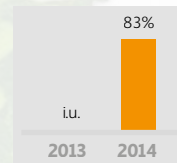
80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade

Med egna varor menas i huvudsak egna märkesvaror. Kvalitetscertifiering ska vara enligt en standard som ICA Gruppen godkänner, till exempel GFSI-godkänd standard och IP Sigill.

Utfall

Från och med 2014 rapporterar ICA Gruppen kvalitetsstatus för leverantörer för hela sortimentet. Tidigare rapporterades detta enbart för leverantörer av mat, frukt och grönsaker. Förändringen gör att utfallet för målet inte kan jämföras med tidigare år.

Andelen kvalitetscertifierade leverantörer av egna varor uppgick i slutet av 2014 till 83 procent, vilket innebär att ICA Gruppen överträffade det satta målet för koncernen. Den främsta anledningen till att målet nåddes är att nya rutiner införts för att säkerställa att arbetet med uppdatering och registrering av kvalitetscertifikat sker löpande. Målet att 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade kommer att kvarstå eftersom det är ett viktigt operativt mål för ICA Gruppen.



För avgränsningar, se Mät- och beräkningsmetoder sidan 126.

Vi ska ha en **öppen dialog** internt och med omvärlden

För att kunna vidareutveckla verksamheten efter kundernas förändrade behov och önskemål behöver vi vara öppna för nya intryck. Genom att föra dialog med våra kunder, våra medarbetare och övriga intressenter kan vi göra både vårt erbjudande och vår arbetsplats än bättre.

Vi ska **säkerställa kvalitet** och **trygga produkter**

Med vår verksamhet inom dagligvaror, bank och apotek har vi en direkt koppling till – och påverkan på – våra kunders liv och livssituation. Att säkerställa kvalitet och trygga produkter är helt nödvändigt för vår fortsatta framgång.

Vi ska **främja hälsa** och **goda matvanor**

Som en av de ledande detaljhandelsaktörerna har vi en stor möjlighet att påverka människors hälsa. Genom att sprida kunskap och uppmuntra till goda matvanor kan vi bidra till bättre hälsa och ökat välmående. Och nöjdare kunder.

Vi ska verka för **god miljö** med **hållbar utveckling**

Hållbarhet går som en röd tråd genom hela vår verksamhet. Vi är beroende av att jorden orkar producera mat och andra produkter även i morgon, samtidigt som varje del i verksamheten påverkar miljön. Inom ICA Gruppen arbetar vi strukturerat för att minska miljöpåverkan från såväl butiker och lager som sortiment och samtidigt underlätta för våra kunder att göra hållbara val.



ICA Gruppens roll i samhället

Med storlek följer ansvar. Som en av de ledande aktörerna på dagligvaru- och apoteksmarknaden har ICA Gruppen ett stort ansvar gentemot ett flertal intressentgrupper. Ansvaret omfattar såväl miljömässiga aspekter, som sociala och finansiella.

En av ICA Gruppens affärsmässiga grundbultar är att god lönsamhet går hand i hand med utövande av ansvar. Genom att agera ansvarsfullt idag, värnas möjligheten till goda affärer i morgon.

ICA Gruppen tar detta ansvar på stort allvar. Att förvalta förtroendet från ägare, kunder, fristående handlare, medarbetare, leverantörer och övriga samhället hör till ICA Gruppens främsta framgångsfaktorer. Bara genom att vårda dessa förtroenden går det att bygga en långsiktig, hållbar och lönsam verksamhet.

Med storlek och närhet till slutkonsumenten följer även resurser och faktisk möjlighet att påverka. ICA Gruppens ambition är att vara en positiv kraft och en aktiv aktör i arbetet för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

ICA Gruppens syn på ansvar omfattar ett brett spektrum av områden. På samhällsplanet handlar det om att bedriva verksamheten på ett sätt som minimerar dess negativa påverkan på miljö, klimat och omgivande samhälle. Vidare handlar det om att driva verksamheten på ett sätt som skapar sysselsättning och skatteintäkter, och som också bidrar till en positiv samhällsutveckling. På konsumentplanet handlar det om att möjliggöra val som främjar både den egna hälsan och samhället i stort. Hit hör bland annat att erbjuda hälsosamma vardagsvaror till bra priser. Utifrån ett arbetsgivarperspektiv handlar det om att erbjuda arbetsuppgifter som är både utvecklande och stimulerande. Det handlar om att ta tillvara på kompetens och om att skapa arbets-

tillfällen för unga och andra grupper som av olika skäl har svårt att komma in på arbetsmarknaden.

ICA bidrar även med insamlingsinsatser till olika organisationer. Under 2014 bidrog ICA i Sverige tillsammans med kunderna till exempel med 27 Mkr till Rosa bandet, cirka 5 Mkr till Childhood och 7 Mkr till Röda Korset.

För att över tid kunna vara en positiv kraft krävs en sund och hållbar finansiell utveckling. Tillväxt och en god ekonomisk avkastning utgör den bas som i sin tur möjliggör såväl fortsatta investeringar och satsningar, som en god utdelning till ägarna.



Utveckling genom dialog

Till ICA Gruppens främsta intressentgrupper hör ägare, kunder, de fria ICA-handlarna i Sverige, medarbetare, leverantörer och olika företrädare för samhället – på internationell, nationell, regional och lokal nivå. ICA Gruppens mål är att genom en ständigt pågående dialog balansera och optimera dessa aktörers intressen, och därigenom skapa största möjliga värde för samtliga inblandade.



Ägare

ICA Gruppens övergripande mål är att långsiktigt skapa ökat värde för ägarna. Detta värde skapas genom en positiv aktiekursutveckling samt genom utdelning. ICA Gruppen eftersträvar en god och stabil utdelning som långsiktigt speglar företagets stabila intjänning i dagligvaruhandeln. Till de mål som styrelsen fastställt hör att ICA Gruppen ska lämna en årlig utdelning till aktieägarna om minst 50 procent av årets resultat.

Fristående ICA-handlare

En väsentlig del i ICA Gruppens affärsmodell bygger på samarbete med fristående ICA-handlare. Genom att kombinera storskalighet och effektivitet med det lokala entreprenörskapet skapas unika styrkor. Relationen regleras juridiskt i det så kallade ICA-avtalet, men är i grunden helt beroende av ett ömsesidigt förtroende mellan ICA Gruppen och de fristående handlarna.

Kunder

ICA Gruppens vision och mål är att bidra till en enklare vardag. Inom dagligvaru- och apoteksverksamheten görs detta bland annat genom att tillhandahålla ett sortiment med både

bredd och djup – i butik eller online. Till de främsta prioriteringarna hör att underlätta för kunderna att göra hållbara och hälsosamma val. Detta sker bland annat genom en kontinuerlig breddning av det ekologiska sortimentet, en utökad användning av ursprungsmärkning och mer omfattande kampanjer kring frukt och grönt.

Leverantörer

ICA Gruppen strävar efter att ha transparenta och långsiktiga relationer med leverantörerna. Målet är att garantera dels hög kvalitet, dels finansiell stabilitet för båda parter. För att säkerställa såväl sociala som miljö- och kvalitetsmässiga aspekter finns ett väl utbyggt kontrollsystem. Till de viktigare inslagen i arbetet hör certifiering av tredje part, till exempel genom ISO-standarderna, i enlighet med Global Food Safety Initiative (GFSI), eller genom lokala standarder för lokala leverantörer.

Medarbetare

Medarbetarnas kompetens och prestationer är avgörande för att ICA Gruppen ska kunna nå satta mål och fortsätta utvecklas som företag.

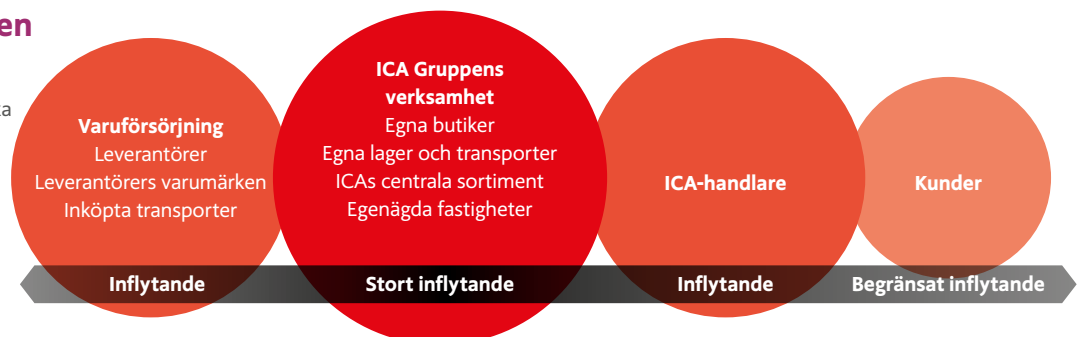
ICA Gruppen skapar värde för medarbetarna genom att erbjuda marknadsmässiga anställningsvillkor och förmåner, möjligheter till kompetensutveckling samt en stimulerande, säker och hälsosam arbetsmiljö.

Samhälle

ICA Gruppens bidrag till samhället tar sig uttryck på flera olika sätt. I kraft av att vara en stor arbetsgivare verksam i flera länder och regioner bidrar ICA Gruppen till den lokala ekonomin genom skapandet av arbetstillfällen och utbetalning av löner och skatter. Därutöver får även ICA Gruppens insatser inom bland annat miljö, hälsa, matsäkerhet och matproduktion stora effekter på såväl samhälls- som individnivå. Satsningarna på till exempel ekologiska produkter medför miljömässiga vinster och lokalproducerat bidrar till en positiv utveckling för lokalsamhället.

Så kan ICA Gruppen påverka

ICA Gruppen kan påverka olika delar av värdekedjan i olika stor utsträckning.



Risker och riskhantering

Risker är en naturlig del av all affärsverksamhet och risktagande är en förutsättning för ekonomisk tillväxt. ICA Gruppens riskhantering syftar därför inte till att eliminera risker utan till att uppnå en god kontroll av den samlade riskexponering som koncernen har och säkerställa en kostnadseffektiv hantering av riskerna.

Genom en koncernövergripande riskhanteringsprocess (Enterprise Risk Management, ERM) med enhetliga kriterier för att värdera risker och en metodik för att konsolidera risker så får koncernen en förbättrad kontroll av riskexponeringen samt ett stöd inför beslut och allokering av resurser.

ERM-processen är en del av koncernens strategi- och budgetprocess där risker identifieras, analyseras, värderas och hanteras inom respektive verksamhetsgren. Genom regelbundna avstämningar med koncernfunktionerna och verksamhetsgrenarnas risksamordnare skapas en god dialog kring framtida riskområden samt en förbättrad kvalitet i både värdering och hantering av de risker som har identifierats. Uppföljning av verksamhetsgrenarnas risker sker inom ramen för ledningens halvårsvisa uppföljning av verksamheten och i samband med fastställande av den strategiska pla-

nen respektive budgeten. Koncernens största risker samt åtgärder för att hantera dessa rapporteras två gånger per år till koncernledningen och minst årligen till styrelsen.

En risk definieras som en framtida osäker händelse som kan få en negativ påverkan på förmågan att uppnå fastställda mål. ICA Gruppen tillämpar en riskindelning i tre kategorier; strategiska, operationella och externa risker. Riskindelningen ger stöd i val av lämplig metodik för att identifiera och hantera risker inom respektive kategori, samt förtydligar vilka delar inom organisationen som bör fokusera på respektive kategori. De strategiska riskerna identi-

fieras vanligen genom riskworkshops kopplade till ett strategiskt initiativ och hanteras genom åtgärder som begränsar såväl

påverkan som sannolikhet för att risken inträffar. De operationella riskerna uppstår inom verksamheten och identifieras bland annat genom processkartläggningar och revisioner. Hanteringen av operationella risker bör fokusera på att begränsa sannolikheten för att risken inträffar genom att till exempel upprätta kontroller, checklistor eller standarder. Externa risker är risker som ligger utanför koncernens kontroll som till exempel regelförändringar eller ändrade marknadsförhållanden. Medvetenhet om dessa risker och åtgärdsplaner som kan tas i bruk om riskerna inträffar ger en god beredskap för att begränsa konsekvenserna om de inträffar.

ICA Gruppens verksamheter är exponerade för risker i samtliga kategorier. På följande sidor presenteras ett urval av de största riskområden som kan få en väsentlig påverkan på koncernens måluppfyllelse och en kort beskrivning av de åtgärder som finns för att hantera riskerna.



Strategiska risker

Risk	Beskrivning	Hantering
Risker relaterade till ICA Norges verksamhet	<p>ICA Gruppen ingick den 6 oktober 2014 avtal om överlåtelse av ICA Norge till Coop Norge. Avtalet förutsätter norska konkurrensmyndighetens godkännande.</p> <p>Riskerna är därmed inte i första hand relaterade till resultatutvecklingen i Norge, utan i stället till 1) att norska konkurrensmyndigheten inte godkänner transaktionen och 2) driftstörningar i den norska verksamheten med följeffekter för ICA Gruppens övriga verksamhet.</p>	<p>Coop Norge har ingivit förvärvsanmälan till norska konkurrensmyndigheterna. ICA Gruppen bistår dock Coop Norge med informationsgivning om ICA Norges verksamhet inom ramen för förvärvsanmälan i syfte att ge konkurrensmyndigheterna ett så komplett underlag för sin prövning som möjligt. Prövningen är underkastad lagstadgade fristtider och ett beslut från norska konkurrensmyndigheterna förväntas senast under maj 2015.</p> <p>ICA Norge har även en löpande dialog med de norska fackföreningarna för att säkerställa ett gott samarbete.</p>
Risker relaterade till avtal med ICA-handlare	<p>Avtalen med de svenska ICA-handlarna följer olika generationers avtalsstruktur med varierande intjäning till ICA Sverige. En lägre förnyelsetakt av avtalen kan långsiktigt påverka koncernens verksamhet och resultat. Vidare kan de svenska ICA-handlarna välja leverantör av produkter, vilket medför att oförmåga att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter kan ha en väsentlig negativ påverkan på koncernens verksamhet och resultat.</p>	<p>ICA Gruppen och ICA-handlarna har en löpande dialog för att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter samt för att säkerställa att avtalen är anpassade till vår samtid.</p>
Risker relaterade till förvärv	<p>ICA Gruppen har under året ingått avtal om förvärv av verksamheter, bland annat Apotek Hjärtat. Om förhållandena i de förvärvade verksamheterna skulle avvika betydande från vad som var känt inför förvärvet skulle det kunna få en väsentlig påverkan på ICA Gruppens resultat och varumärke.</p>	<p>Vid förvärv analyseras verksamhetens risker och processer noggrant med stöd av såväl intern som extern specialistkompetens. Vad gäller apoteksverksamhet så bedriver ICA Gruppen sedan 2010 egen apoteksverksamhet och har således god kunskap om de regelverk och processer som krävs för att säkerställa regelefterlevnad och en effektiv verksamhet.</p>
Varumärkesrisker	<p>Ett gott renommé är av stor betydelse för ICA Gruppens framgång. En hälsofarlig eller på annat sätt undermålig produkt som tillhandahålls av ICA Gruppen eller som saluförs av en ICA-handlare kan ha en negativ påverkan på ICA Gruppens renommé. Detsamma gäller om ICA Gruppen, någon av koncernens leverantörer, distributörer, övriga samarbetspartners eller någon/några ICA-handlare vidtar en åtgärd som står i konflikt med de värden som ICA Gruppen representerar.</p>	<p>ICA Gruppens värdegrund sammanfattas i ICAs Goda Affärer som är integrerad i verksamheten. Tillsammans med riktlinjer ger värdegrunden stöd för hur ICA ska agera i relationer med kunder, medarbetare och leverantörer. Eftersom ICAs verksamhet i Sverige består av fria handlare, som i varierande utsträckning köper in produkter från andra leverantörer än ICA Sverige, är möjligheten att kontrollera efterlevnad av värdegrunden ibland begränsad. Genom en kontinuerlig dialog med ICA-handlarnas Förbund och fortlöpande utbildning eftersträvas en hög efterlevnad av värdegrunden.</p>
Fastighetsrelaterade risker	<p>För att säkerställa tillgång till attraktiva och ändamålsenliga handelsplatser bedriver ICA Gruppen både fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling. Brister i fastighetsutvecklingen eller otillräckligt underhållsarbete kan leda till överträdelser av regelverk och normer samt medföra skador på personer och/eller byggnader, ökade kostnader och påverka värdet på fastigheterna.</p> <p>Två andra faktorer som kan ha en negativ påverkan på koncernens resultat är hyresgästernas betalningsförmåga och större förändringar i konsumtionsmönster.</p>	<p>Genom en kontinuerlig dialog med hyresgästerna, löpande besiktningar och omfattande investeringar säkerställer ICA Gruppen gott underhåll och fortsatt utveckling av befintliga fastigheter. Inför beslut om större ny- och ombyggnationer genomförs även riskanalyser för att identifiera och reducera risker som är förknippade med fastighetsutvecklingen, till exempel miljöpåverkan.</p> <p>En långsiktig plan för att säkerställa tillgång till strategiska lägen samt en varierad sammansättning av hyresgäster bidrar till att upprätthålla en hög uthyrningsgrad och marknadsmässiga hyresnivåer.</p>

Operationella risker

Risk	Beskrivning	Hantering
IT-relaterade risker	ICA Gruppens verksamheter är i hög grad beroende av en välfungerande IT-infrastruktur. Oförmåga att säkerställa en modern och för verksamheten anpassad IT-infrastruktur kan få en väsentlig negativ påverkan på koncernens verksamhet och resultat. Vidare kan störningar som medför längre avbrott i verksamheten eller förlust av väsentlig information leda till minskat förtroende för ICA och negativt påverka koncernens resultat.	ICA Gruppens nuvarande IT-plattform är komplex och utvecklingen av ny funktionalitet är förenad med stor tidsåtgång, potentiella brister i tillgänglighet eller funktionalitet samt höga kostnader. Ett byte/förnyelse av plattformen kommer dock att ske stegvis under de kommande åren och föregås av kartläggningar av beroenden och tester för att reducera riskerna med bytet. Som en del i koncernens strukturerade riskhanteringsarbete pågår fortlöpande aktiviteter för att begränsa antalet störningar i system och konsekvenserna av dessa. Genom utbildningar i informationssäkerhet och rutiner för back-up minskar risken för intrång och förlust av information.
Distributionsrisker	ICA Gruppens distributionslösning varierar på de olika marknaderna. Tillgång till en effektiv distribution på samtliga marknader där koncernen är verksam är nödvändigt för infriandet av koncernens mål. Om någon väsentlig leverantör, transportör, lagerhållare eller annan part som är involverad i leveranskedjan skulle strejka, gå i konkurs, eller på annat sätt upphöra att sköta sitt uppdrag så kan ICA Gruppen påverkas negativt och få svårigheter att leverera produkter under en period. Detsamma gäller om ett längre avbrott skulle uppstå till följd av en störning eller en skada i någon av anläggningarna. Risken för störningar i distributionen bedöms som högre i samband med att större ombyggnationer pågår i logistikenheterna.	ICA Gruppen arbetar med förebyggande åtgärder för att ha en hög säkerhetsnivå och för att säkerställa en beredskap för hantering av avbrott i distributionen. En del i detta arbete utgörs av fortlöpande underhåll av anläggningarna, utbildning av medarbetare, riskbesiktningar samt åtgärder för att säkerställa god ordning och reda.
Medarbetarrisker	ICA Gruppens förmåga att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare är avgörande för att driva utvecklingen i enlighet med de strategiska planerna och uppnå fastställda mål. Om ICA Gruppen inte har tillgång till rätt kompetens vid rätt tillfälle kan koncernens verksamhet och resultat påverkas negativt.	Genom kartläggning av nyckelpersonsberoende, kontinuerlig kompetensutveckling och strategisk bemanningsplanering säkerställs att kunniga och engagerade medarbetare finns för att utveckla verksamheten och uppfylla målen.
Försäkringsrelaterade risker	ICA Gruppen har försäkringskydd för framför allt koncernens egendoms-, avbrotts- och ansvarsrisker. Försäkringarna tecknas efter en avvägning av lämplig försäkringsomfattning i förhållande till premiekostnad. Det finns en risk att förväntad försäkringsersättning inte erhålls vid en skada, vilket kan innebära en negativ påverkan på ICA Gruppens resultat.	ICA Gruppen har ett nära samarbete med expertkompetens inom försäkring och genomför fortlöpande riskbedömningar som utgör underlag för det skadeförebyggande arbetet samt för försäkringsupphandling. Vidare har ICA Gruppen en försäkringspolicy som ger vägledning för hur försäkringsbara risker ska hanteras och vilka kriterier som gäller vid val av försäkringsgivare.

Externa risker

Risk	Beskrivning	Hantering
Marknadsrisker	ICA Gruppens verksamhet och produkter påverkas i viss utsträckning av det allmänna konjunkturläget, förändringar i råvarupriser och distributionskostnader. Större förändringar i konsumtionsmönster som till exempel en ökad internetförsäljning liksom konkurrenternas agerande kan också leda till minskade marknadsandelar, lägre marginaler eller en ökad prispress. Vidare finns det en risk för politisk instabilitet eller oroligheter på de marknader där ICA Gruppen bedriver verksamhet eller anskaffar varor ifrån.	Genom att fortlöpande föra en dialog med kunderna och säkerställa tillräckliga resurser för investeringar och produktutveckling eftersträvar ICA Gruppen anpassningar av pris, sortiment, kvalitet och service i enlighet med kundernas efterfrågan. För att möta den ökade konkurrensen från internetförsäljningen har koncernen under 2014 påbörjat lanseringen av en e-handelslösning.
Regulatoriska risker	ICA Gruppens verksamheter i form av dagligvaruhan- del, apotek och finansiell verksamhet förutsätter sär- skilda tillstånd och är föremål för löpande granskning av olika tillsynsmyndigheter. Generellt har en tillskär- ning av regelverken skett under de senaste åren, vilket innebär ökade krav på att säkerställa att resurser och kontroller finns för att implementera och följa lagar och regler. Oförmåga att efterleva lagar eller regler, liksom förändringar avseende tillämpning eller tolk- ning av befintliga lagar och regler kan medföra att ICA Gruppen behöver ändra sina affärsmetoder, förlorar tillstånd att bedriva verksamhet, får oförutsedda kost- nader samt förlorar i anseende hos kunder och aktie- ägare.	Anpassning av verksamheten till förändringar i lagar och regler sker genom löpande bevakning av förändringar i regelverk, analyser, utbildningar och framtagande av styr- dokument. ICA Gruppen för även en dialog med tillsyns- myndigheterna för att fortlöpande informera om verk- samheten och säkerställa att koncernen efterlever gällande lagar och regler.
Hållbarhetsrisker	För att infria marknadens och kundernas förvänt- ningar samt koncernens egna mål strävar ICA Grup- pen efter att ständigt anpassa verksamheten till ökade krav på öppenhet och hållbarhetshänsyn samt förändringar i lagar. Oförmåga att bedriva ett effektivt hållbarhetsarbete kan medföra sämre kostnadseffektivitet samt minskat förtroende från kunderna.	Hållbarhetsfrågor är integrerade i den dagliga verksamhe- ten genom den gemensamma värdegrunden, ICAs Goda Affärer med tillhörande policyer och riktlinjer. ICA Grup- pens hållbarhetsarbete utvecklas kontinuerligt för att minska klimatpåverkan, förbättra energieffektivitet och transporter, säkra socialt ansvar i distributionskedjan, livs- medelssäkerhet, hälsa och välbefinnande. Koncernen bedri- ver ett strukturerat arbete för att genom verktyg och modeller följa upp och säkerställa att gällande lagstiftning och den gemensamma värdegrunden följs. En del i detta arbete är kvalitets- och miljöcertifieringar av inköps-, logis- tik-, fastighets- och butiksverksamheterna.
Finansiella risker	ICA Gruppen har som mål att långsiktigt ge en god och stabil avkastning samt säkerställa en minskad skuldsättning. Förmågan att trygga koncernens finansiering och kontrollera att den finansiella exponeringen är i enlighet med policyer och riktlin- jer är väsentlig för att uppfylla ICA Gruppens mål.	Finansiella risker såsom ränterisk, refinansieringsrisk, likvidi- tetsrisk, valutarisk, kreditrisk samt råvaruprisrisker hanteras av koncernens centrala finansfunktion i enlighet med den policy som årligen fastställs av styrelsen. För en utförligare beskrivning av fastställda risknivåer samt hur efterlevnad av denna säkerställs se not 21.

Risker och möjligheter med klimatförändringar

Som ett komplement till ERM-processens årscykel sker även djupdykningar inom specifika riskområden. Ett sådant exempel är hållbarhetsfrågor där det görs en riskanalys och en utvärdering av hållbarhetsfrågor genom en väsentlighetsanalys som är baserad på intressenternas krav och förväntningar samt uppskattad påverkan på ICA Gruppen*. Hållbarhetsarbetet fokuserar på de områden som bedöms vara av mycket stort intresse för både intressenter och ICA Gruppen. Risker och möjligheter kopplade till klimatförändringar är ett av koncernens fokusområden inom hållbarhetsfrågor.

Förändring	Risker	Möjligheter
Ny lagstiftning	<p>Samhällets växande medvetenhet om klimatförändringar kommer med stor sannolikhet att resultera i nya lagar och förordningar som i sin tur påverkar ICA Gruppens verksamheter, både finansiellt och operativt. Lagstiftning kan ändras så att exempelvis vissa köldmedier blir förbjudna eller belagda med extra skatter.</p> <p>ICA Gruppen bevakar kontinuerligt frågorna för att vara redo till snabb anpassning. Utsläppsbegränsningar för godstransporter, skatter som leder till dyrare fossila bränslen samt samhällets omställning till förnybara energikällor är några viktiga områden.</p>	<p>Utmaningar föder idéer. Klimatdebatten och forskningen kommer sannolikt att leda fram till hårdare begränsningar av koldioxidutsläpp från transporter. Det ökar behovet av miljöanpassade lösningar. Ny teknik utvecklas också utifrån de nya behoven, vilket ger möjligheter till fler miljöanpassade lösningar. En sannolikt kommande skatt på syntetiska köldmedier kommer till exempel att styra utvecklingen mot mer miljöanpassade alternativ i allt från transporter till kylsystem i butik.</p> <p>Eftersom ICA Gruppen arbetar inom dessa områden redan idag kan koncernens position på marknaden stärkas om och när nya regler införs.</p>
Fysiska förändringar	<p>De fysiska risker som klimatförändringarna kan medföra – temperaturförändringar, torka, översvämningar etc. – påverkar alla i samhället. För ICA Gruppen innebär det att tillgång till och kostnad för olika grödor kan förändras i mängd och över tid på grund av ändrade odlingsmönster. Vissa områden och länder kan bli obrukbara vilket kan innebära utmaningar att hitta nya leverantörer att samarbeta med. Varutransporter kan påverkas om extrema väderförhållanden förändrar framkomligheten. Även nyetableringar riskerar att påverkas, när till exempel risk för översvämningar i vissa lägen måste vägas in i besluten. Minskad tillgång på fossila bränslen utgör också en möjlig risk om ICA Gruppen inte klarar omställning och anpassning av verksamheterna till förnybara bränslen.</p>	<p>När kundernas efterfrågan på klimat- och miljöanpassade produkter ökar kan ICA Gruppen också hitta nya affärsmöjligheter. Det kan handla om att utveckla nya produkter eller tjänster eller att hitta nya lägen för butiksetablering på gång- och cykelavstånd till bostadsområden. En möjlighet är också att bättre avfallshantering i samhället generellt leder till att butikerna kan få en mer miljöanpassad hantering av sitt avfall. Uppmärksamheten kring matavfallens betydelse för klimatet leder till mer fokus på att hålla svinnet nere. Genom en tidig omställning till förnybara energikällor kan ICA Gruppen säkerställa en konkurrenskraftig verksamhet även om fossila bränslen skulle bli radikalt dyrare eller tillgången skulle minska. Att minska energianvändningen är dessutom ett sätt att spara pengar.</p>
Övriga förändringar	<p>Nya konsumtionsmönster på grund av växande medvetenhet om klimatförändringar kan utgöra en risk, om inte ICA Gruppen anpassar sig tillräckligt snabbt till kundernas nya krav.</p>	<p>Nöjda kunder är en konkurrensfördel. Marknadspositionen kan stärkas om ICA Gruppen bättre än konkurrenterna kan möta kundernas efterfrågan på såväl insyn, kvalitet och mänskliga rättigheter som miljöanpassade och hälsosamma produkter. Genom att föra en god dialog samt vara uppfinningsrika och ambitiösa kan relationerna med kunderna förbättras, vilket kan ge ICA Gruppen ett affärsmässigt försprång. Nya kundkrav sporrar till innovation och utveckling av ett sortiment som hela tiden är aktuellt och som tar hänsyn till klimat- och miljöpåverkan.</p>

* Se sidan 45.



Marknad och trender

Utvecklingen på dagligvarumarknaden och bland dagens konsumenter går allt snabbare. Att förstå omvärlden, hur den förändras och vilka effekter detta har på ICA Gruppen är helt avgörande för att kunna möta morgondagens behov och efterfrågan. Här förklaras några av de största förändringarna och utmaningarna dagligvaruhandeln står inför – och vad ICA Gruppen gör för att omvandla dem till affärsmöjligheter.

Trend 1

Gemensamt för alla ICA Gruppens marknader är att urbaniseringen fortsätter, vilket betyder att de mellan-stora och stora städerna växer, medan landsbygden och de mindre orterna tappar i antal invånare. Detta får även konsekvenser för åldersfördelningen, då de större städerna med större möjligheter till arbete, närhet till kultur samt mångfald i utbudet av butiker och övrig service i högre utsträckning lockar de yngre och de i yrkesverksam ålder. Den alltmer urbana konsumenten värdesätter produkter, tjänster och information som gör vardagslivet enklare, då tiden ofta är den knappa resursen.

Trend 2

I de nordiska länderna är smartphone-penetrationen redan cirka 70 procent. I de baltiska länderna är internetpenetrationen runt 80 procent och trenden är att konsumenterna allt mer går över till mobilt internet. Snabbare uppkoppling och bärbara enheter (som mobiler och surfplattor) är framför allt det som driver på utvecklingen mot ett samhälle där information, varor och tjänster är tillgängliga varsomhelst och närsomhelst. Det ökar också kravet på transparens och möjliggör en snabbare och mer direkt kommunikation mellan företag och konsumenter.



Den urbana konsumenten

Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

Ökat fokus på **butiksetablering** i storstäder • Ett **anpassat sortiment** i Rimi-butikerna i Baltikum • Utveckling av **ICA To Go** i Sverige



Det uppkopplade samhället

Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

ICAs centrala **e-handelslösning**
• **Mobil inloggning** till ICA Banken
• Tester med **mobila betalningar**

Trend 3

Hälsa är en av de starkaste trenderna i dagens samhälle och allt fler konsumenter vill få hjälp med att leva ett mer hälsosamt liv. Att vara hälsosam innefattar både vad man stoppar i sig och att röra på sig. Frukt och grönt är starkt förknippat med hälsosam kost och många konsumenter har fortfarande svårt att få i sig tillräckligt. Det finns en önskan bland konsumenterna att få veta mer om vad maten innehåller och var den kommer ifrån. Ekologiska varor har till exempel fått ett uppsving under senare år i Sverige och bland de starkaste skälen till att köpa ekologiskt är att kunderna anser det vara bra för hälsan och mer giftfritt.



Hälsa och balans

Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

Utökad **ursprungsmärkning**

- Samarbete med **LRF** • Fortsatt **"Ta ett grönt år"** • Kampanj med dubbel **bonus** på eko • Förvärv av **Apotek Hjärtat**
- **Kostrådgivning** i apotek

Trend 5

Den fortsatta ekonomiska instabiliteten i Europa och omvärlden leder till att ekonomi fortfarande är högt upp på konsumenternas lista över saker de oroar sig över. Det är inte enbart lågt pris som attraherar, utan snarare att vara smart och göra medvetna, bra affärer. Egna märkesvaror är idag ett vedertaget begrepp och ger konsumenterna fler prisvärda alternativ. Den digitala utvecklingen och sociala medier gör det lättare för konsumenter att jämföra produkter och hålla sig informerade om både pris och kvalitet.



Prisvärt och smart

Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

Satsningar inom **EMV** och prisupplevelse

- Ny **lägsta-priset-garanti** i Säästumarket-butiker i Estland • **Kampanjsatsningar** i Lettland och Litauen
- **Prisinriktade** kampanjer i Sverige
- **Lojalitetsprogram** som belönar lojala kunder

Trend 4

Önskan att få hjälp med att lösa vardagspusslet är stark, speciellt hos barnfamiljerna. Idag är såväl barn som vuxna engagerade i många aktiviteter utanför skola och arbete, vilket ökar efterfrågan på både tjänster och produkter som förenklar vardagen. Livsmedelsbutikerna ska vara lätta att hitta i och ha ett stort sortiment. Trots ett överflöd av information, inspiration och recept vet en stor majoritet av konsumenterna inte vad de ska äta till middag samma kväll. Välbalanserad färdigmat och färdiga matkassar har kommit som svar på konsumenternas strävan efter en enklare vardag.



Enkelt och bekvämt i vardagen

Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

Bank i butiken och **apotek** i anslutning till ICA-butiker • **ICA Matkassen** underlättar middagsplaneringen • **Rätt enkelt**-sortimentet med färdiglagad mat • Särskilda avdelningar för **färdigmat** i butikerna i de baltiska länderna • **Recept-app** med smart inköpslista • **Kontaktlösa betalningar**

Trend 6

Jordens resurser är begränsade och alla har ett ansvar att använda dem förnuftigt. Efterfrågan på varor som tar hänsyn till miljön, produktionsförhållanden och/eller är närodlade har under senare år ökat kraftigt. Som företag förväntas ICA Gruppen bland annat ha en ansvarsfull värdekedja, arbeta aktivt med kvalitets- och miljöarbete i butik, ha effektiva och miljöanpassade transporter samt vara transparenta med utvecklingen mot ett mer hållbart system.



Hållbarhet och ansvar

Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

ICAs Goda Affärer, sju ståndpunkter för hållbarhetsarbetet, genomsyrar all verksamhet

- Miljö- och kvalitets **certifierade** butiker, inköpsprocesser och logistikprocesser • Sociala **revisioner** för att förbättra arbetsvillkoren hos leverantörer i högriskländer • **Kvartalsrapporter** för hållbarhetsarbetet
- **Märkningar** som guidar kunderna till hållbara och etiska val

En stark affärsmodell

Kärnan i ICA Gruppens verksamhet utgörs av dagligvaruhandel, där dagligvarubutikerna utgör navet i verksamheten. Runt dessa har en rad verksamheter byggts upp vilka, var för sig såväl som i samverkan, bidrar till ett attraktivt kunderbjudande och en stärkt marknadsposition.



I Sverige bedrivs dagligvaruhandeln tillsammans med fria ICA-handlare, vilka själva äger sina butiker. ICA Sverige står för gemensamma inköp, logistik och samlad marknadskommunikation samt stöd till handlarna i frågor om till exempel marknadsföring och butiksutveckling. I ICA Sverige ingår också Cura apoteket, vilket under 2015 kommer att utgöra ett eget segment tillsammans med Apotek Hjärtat. Läs mer på sidan 35.

I Baltikum ägs samtliga butiker av Rimi Baltic och verksamheten bedrivs helt integrerat. I Norge ägs cirka 55 procent av butikerna av ICA Norge, medan de övriga 45 procenten drivs som franchise. ICA Norge ansvarar för gemensamma inköp, logistik och samlad marknadskommunikation för samtliga butiker. Förutsatt att försäljningen av ICA Norge till Coop Norge godkänns kommer ICA Gruppen inte längre att ha dagligvaruverksamhet i Norge.

Utöver dagligvaruhandeln ryms inom ICA Gruppen även ICA Banken och ICA Fastigheter, vilka främst bedriver verksamhet i Sverige. I koncernen ingår även ett antal hel- eller delägda portföljbolag.

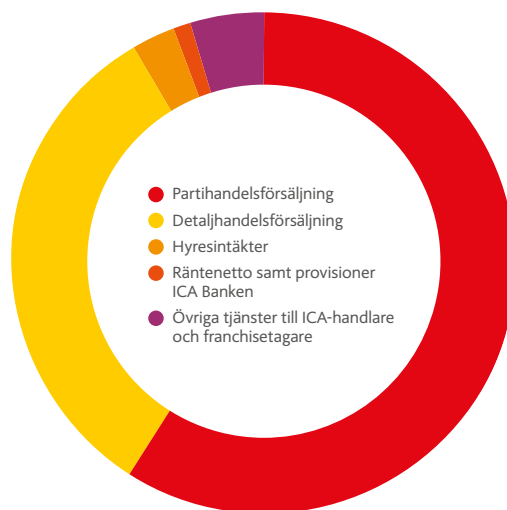
ICA Banken fyller flera viktiga roller inom ICA Gruppen. Utöver att tillhandahålla ett växande utbud av smarta och användarvänliga banktjänster bidrar ICA Banken till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena i ICA-systemet. Räntenetto och provisioner bidrar till intjäningen, samtidigt som användandet av ICA Bankens egna kort innebär att avgifterna till externa kortutgivare minskar.

ICA Fastigheter är ett av Nordens största fastighetsbolag inom detaljhandel. Den övergripande uppgiften är att säkra ICA Gruppens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser. Detta sker genom en kombination av att äga, hyra och strategiskt utveckla marknadsplatser. Hyresgäster kan vara både ICA-handlare och andra aktörer.

Värdeskapande som ger tydliga fördelar

På samtliga geografiska marknader bedrivs ett kontinuerligt arbete inom samtliga steg i värdekedjan: effektivisering och optimering av inköps- och logistikprocesser, koncept- och sortimentsutveckling, optimering av det befintliga butiksnätet och utveckling av kompletterande säljkanaler, förädling av fastighetsbeståndet och utveckling inom marknadskommunikation och CRM-system.

Genom att ta tillvara på skalfördelar och möjligheten till samordning skapas stora fördelar i form av starka kunderbjudanden, effektiva processer, rätt lokaler i rätt lägen, hög kundlojalitet och låga finansiella transaktionskostnader.



ICA Gruppens intäkter

Huvuddelen av ICA Gruppens intäkter (59 procent) kommer från partihandelsförsäljning, huvudsakligen relaterad till ICA Sveriges försäljning till de fristående ICA-handlarna. Näst största intäktskälla är detaljhandelsförsäljning från de av ICA Gruppen ägda butikerna i Norge och Baltikum samt försäljningen inom Cura apoteket. Övriga intäkter utgörs främst av hyresintäkter, räntenetto samt provisioner.

... i flera
kanaler ...

Butiker (egna och handlarägda)

Apotek

Digitala kanaler

... och en **enkla**
vardag för våra kunder



ICA Sveriges affärs- och intjäningsmodell

I Sverige bygger ICA Gruppens verksamhet i hög utsträckning på den så kallade ICA-idén, vilken går ut på att förena den lokala handlarens engagemang och marknadskenntedom med ICA Gruppens förmåga till stordrift, skal fördelar, effektivitet och mångfald.

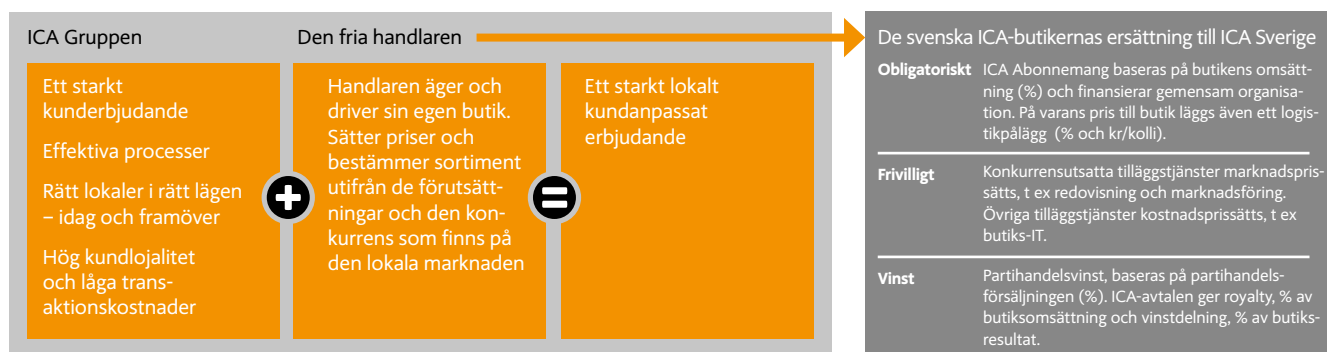
Relationen mellan ICA Sverige och de fristående ICA-handlarna regleras vanligtvis

genom det så kallade ICA-avtalet, ett aktieägar- och finansieringsavtal som bland annat anger att ICA Sverige äger rätten till butiksläget och varumärket medan handlaren själv äger och driver butiken.

Nya butiker etableras normalt av ICA Sverige, som i samband med detta finansierar butiken vid etableringen. Således äger handlaren initialt

endast en liten del av aktierna i aktiebolaget som driver butiken, men förutsätts senare successivt gå upp i ägarandel med hjälp av de vinstmedel butiken genererar.

ICA-avtalet styr även hur stor årlig ersättning butiken ska betala till ICA Sverige och innehåller en hembudsklausul om ICA-handlaren vill sälja sitt aktiebolag eller dess rörelse.



ICA Gruppens segment

Verksamheten inom ICA Gruppen är indelad i segmenten; ICA Sverige, Rimi Baltic, ICA Banken, ICA Fastigheter och Portföljbolagen. Segmentet ICA Norge är under avyttring och i januari 2015 slutfördes förvärvet av Apotek Hjärtat. Kärnan i verksamheten utgörs av handel med dagligvaror. Övrig verksamhet ska stödja kärnverksamheten, men också kunna vidareutvecklas mot nya affärsmöjligheter.

ICA Sverige

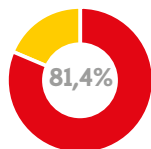
Med 1 314 butiker och en marknadsandel på cirka 36* procent är ICA Sverige den ledande dagligvaruaktören i Sverige.

De fristående ICA-handlarna äger och driver butikerna själva men har avtal med ICA Sverige inom bland annat gemensamma inköp, logistik, marknads-kommunikation och butiksutveckling.

I ICA Sverige ingår ICA Maxi Special som bland annat driver specialvarudelarna på Maxi ICA Stormarknad. Till och med 2014 ingick även Cura apoteket.

* Beräknat på total dagligvarukonsumtion oberoende av kanal enligt Nationalräkenskaperna.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl
engångsposter, Mkr

3 249

Antal anställda

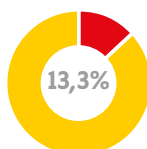
8 213

Rimi Baltic

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel genom 242 helägda butiker i Estland, Lettland och Litauen. I Rimi Baltic ingår även de fastigheter som koncernen äger i Baltikum.

Vid utgången av året hade Rimi Baltic 84 butiker i Estland, 112 i Lettland och 46 i Litauen. Av omsättningen under 2014 kom 28 procent från Estland, 52 procent från Lettland och 20 procent från Litauen.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl
engångsposter, Mkr

383

Antal anställda

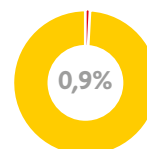
8 995

ICA Banken

ICA Banken fyller flera viktiga roller inom ICA Gruppen. Utöver att tillhandahålla ett växande utbud av smarta och användarvänliga banktjänster bidrar ICA Banken till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena i ICA-systemet.

ICA Banken hade i slutet av 2014 cirka 656 000 bankkunder. Det totala antalet utgivna bankkort uppgick till cirka 591 000.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl
engångsposter, Mkr

189

Antal anställda

322

ICA Gruppens apoteksverksamhet blir nytt eget segment 2015

I slutet av 2014 förvärvade ICA Gruppen Sveriges största privatägda apoteks-kedja, Apotek Hjärtat AB. I januari 2015 godkände Konkurrensverket förvärvet och transaktionen kunde därmed slutföras. Apotek Hjärtat och Cura apoteket rapporteras från 2015 som ett segment. Läs mer om ICA Gruppens apoteksverksamhet på sidan 35.



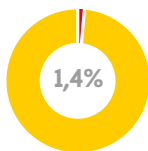
ICA Fastigheter

ICA Fastigheter är ett av Nordens största fastighetsbolag inom detaljhandel. Den övergripande uppgiften är att säkra ICA Gruppens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser.

Affärsidén går ut på att förvärva, utveckla, förvalta och i vissa fall sälja fastigheter och marknadsplatser i anslutning till befintliga eller planerade ICA-butiker. Till uppgifterna hör också att ansvara för koncernens hyresavtal med externa fastighetsägare.

Utöver verksamheter i Sverige och Norge äger ICA Fastigheter också två bolag, Ancore Fastigheter och Långeberga Logistik, till lika delar tillsammans med tjänstepensionsbolaget Alecta.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl
engångsposter, Mkr

409

Antal anställda

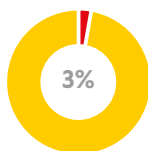
77

Portföljbolagen

ICA Gruppen äger, helt eller delvis, tre detaljhandelsbolag: Hemtex, inkClub och Cervera.

Som ett led i pågående strategiarbete avyttrades under året hemelektronik-kedjan Kjell & Company samt förlaget Forma Publishing. Cervera planeras att avyttras under 2015.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl
engångsposter, Mkr

53

Antal anställda

1 025

VERKSAMHET UNDER AVYTTRING:

ICA Norge

I början av oktober 2014 avyttrades samtliga aktier i ICA Norge till Coop Norge. ICA Norges verksamhet omfattar 3 552 anställda och 550 butiker. Det egenägda fastighetsbeståndet i Norge som ingår i ICA Fastigheter omfattas inte av försäljningen men under 2015 kommer en försäljningsprocess att inledas med målet att avyttra fastigheterna.

Transaktionens slutförande är villkorat av den norska konkurrensmyndighetens, Konkurrensrettens, godkännande. Från och med det tredje kvartalet 2014 och fram till dess kommer ICA Gruppen att rapportera ICA Norge som verksamhet under avveckling.

ICA Sverige

Fortsatt stark utveckling

2014 var ännu ett starkt år för ICA Sverige. Ökad partihandelsförsäljning, högre vinstdelning från butiker och god resultatutveckling inom Cura apoteket bidrog till såväl ökad nettoomsättning som förbättrat rörelseresultat. De fristående ICA-handlarna fortsatte samtidigt att ta marknadsandelar.

Nyckeltal

	Proforma	
	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	71 026	67 992
Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr	3 249	3 058
Rörelsemarginal exkl engångsposter, %	4,6	4,5
Andel EMV, %	22,7	21,5
Antal anställda	8 213	7 617

Fortsatt stark utveckling 2014

ICA Sveriges nettoomsättning uppgick helåret 2014 till 71 026 (67 992) Mkr, en ökning med 4,5 procent jämfört med föregående år. Högre försäljning inom partihandel förklarar huvuddelen av ökningen men även butiksdotterbolagen och Cura apoteket har haft stark försäljningstillväxt.

ICA Sveriges rörelseresultat exklusive engångsposter uppgick till 3 249 (3 058) Mkr. Förbättringen förklaras framför allt av ökad försäljning och högre vinstdelning från butiker.

ICA Sverige fortsatte under 2014 att arbeta i enlighet med beslutad strategi och fastslagna strategiska prioriteringar. Till fokusområdena för året hörde att öka försäljningen, fortsätta utveckla sortimentet, öka andelen egna märkesvaror, utveckla en e-handelsplattform samt säkerställa konkurrenskraftiga priser och en effektiv logistikkedja. Inom samtliga dessa områden uppnåddes under året goda resultat.

Arbetet med att utveckla det fysiska butiksnätet fortsatte under det gångna året. Sammantaget öppnades under året 14 nya butiker medan 21, framför allt mindre butiker, stängdes. Tillväxttakten inom Cura apoteket* var under året fortsatt hög. Sammantaget öppnades nio nya apotek, vilket tillsammans med fortsatt stark tillväxt för jämförbara apotek bidrog till en kraftigt ökad försäljning inom apoteksverksamheten och Cura apoteket ökade sin marknadsandel.

I syfte att stärka och bredda kunderbjudandet fortsatte under året satsningarna på ICAs egna märkesvaror, EMV. Under 2014 stod EMV

för 22,7 procent av försäljningen i Sverige, en ökning med 1,2 procentenheter jämfört med föregående år. Totalt lanserades cirka 420 nya EMV inom livsmedel, varav ett stort antal inom färskvarusegmentet, och cirka 350 inom produktkategorin hem och fritid.

Vid sidan av arbetet med de fysiska butikerna fortsatte förberedelserna med att lägga grunden för ICAs planerade online-erbjudande. I slutet av året lanserades möjligheten att handla online från fyra pilotbutiker i Östergötland. Fler butiker kommer att anslutas under 2015.

Som ett led i att utveckla sortimentet och samtidigt hjälpa kunderna att göra hållbara val, ingicks under året ett samarbete mellan ICA Sverige och LRF. Målet är att med gemensamma krafter bredda utbudet av svenska varor i butik, öka försäljningen av svensk mat och bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt. Under året utökades satsningen

på ursprungsmärkning av egna varor. Sedan länge har märkningen omfattat alla egna produkter som innehåller kött. Nu utvidgades



4,2
miljoner
aktiva
kunder i
lojalitets-
program-
met

Försäljningsutveckling och antal butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Sverige, inklusive handlarägda butiker				
	2014, Mkr	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2013	Nya	Konverterade	Stängda	Dec 2014
MAXI ICA Stormarknad	31 152	3,4	2,2	77	2			79
ICA Kvantum	25 230	4,5	2,2	122	2		-1	123
ICA Supermarket	32 261	1,7	1,4	430	5		-4	431
ICA Nära	15 712	1,3	2,1	688	4		-16	676
ICA To Go				4	1			5
Totalt	104 356	2,8	1,9	1 321	14	0	-21	1 314

* Sedan januari 2015 ingår Cura apoteket tillsammans med Apotek Hjärtat i ett eget segment.

arbetet till att omfatta än fler sortimentsgrupper, bland annat inom ost, mejeri och frysta grönsaker. Att kunderna i allt högre utsträckning prioriterar hållbara alternativ syns tydligt i försäljningsstatistiken. Försäljningen av ekologiska produkter ökade med hela 55 procent. Även försäljningen av ICAs egna Fairtrade-märkta varor ökade kraftigt.

Inom logistikområdet fortsatte utbyggnaden av lagret i Helsingborg. Det nya lagret, som beräknas stå färdigt under tredje kvartalet 2015, kommer att möjliggöra bättre service och högre effektivitet. Därutöver skapas även betydande miljövinster. Som en del i effektiviseringen kommer lagret i Arlov att stängas.

Under hösten 2014 tecknades ett licensavtal med Starbucks Coffee Company som ger ICA Sverige rätt att etablera Starbucks-kaféer i anslutning till matbutiker i Sverige. Initialt planeras tre kaféer att öppnas 2015 för utvärdering innan fortsatta etableringar.

ICA-butikernas försäljning

De fristående ICA-handlarna fortsatte att ta marknadsandelar under det gångna året. Försäljningen i de svenska ICA-butikerna ökade med 2,8 procent medan dagligvarumarknaden som helhet växte med 2,1* procent.

En mogen marknad

Den svenska dagligvarumarknaden präglades under 2014 av låg tillväxt, främst på grund av låg inflation, hård konkurrens och en allt mer omfattande digitalisering.

Dagligvarumarknaden i Sverige är en mogen marknad, där de traditionella aktörerna främst utgörs av ICA, Axfood, Coop och Bergendahls. Dessa aktörer står tillsammans för cirka 70 procent av marknaden. Konkurrenten har under senare år ökat, framför allt beroende på ökad etablering av lågpriskedjor, men också till följd av ökad konkurrens från andra kanaler såsom restauranger och färdigpackade matkassar levererade direkt till kunden. Dagligvaruhan-

delns utveckling för 2015 väntas vara positiv men med fortsatt hård konkurrens och låg inflation. Den största procentuella tillväxten, om än från låga nivåer, väntas inom online-handeln.

Fokus framåt

Fokus under 2015 kommer att ligga dels på att bibehålla den goda försäljningsutvecklingen, dels på genomförandet av ett antal större projekt som alla syftar till att stärka positionen ytterligare. Under året kommer online-satsningen att rullas ut på bred front. Drifttagandet av det om- och tillbyggda lagret i Helsingborg kommer medföra stora förändringar vad gäller logistiken för hela södra Sverige. Stort fokus kommer även att ligga på utveckling av kundlojalitetsprogrammen och ett fortsatt prisvärt kunderbudande med extra fokus på färskvaror, EMV och ett hälsosamt sortiment.

* Källa: SCB



Rimi Baltic

Expansion och stärkt lönsamhet

Verksamheten inom Rimi Baltic uppvisade under 2014 en kraftig tillväxt med stark försäljningsutveckling, stärkta marginaler, förbättrat resultat och högre marknadsandelar. Bakom utvecklingen låg stora satsningar på både nya och befintliga butiker samt ett fortsatt arbete med att ytterligare stärka kunderbjudandet.

Nyckeltal

	Proforma	
	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	11 632	10 333
Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr	383	308
Rörelsemarginal exkl engångsposter, %	3,3	3,0
Andel EMV, %	19,9	18,2
Antal anställda	8 995	8 248
EUR-kurs, genomsnitt	9,1093	8,6553

Stark omsättnings- och resultatutveckling

Rimi Baltics nettoomsättning uppgick 2014 till 11 632 (10 333) Mkr. I lokala valutor steg försäljningen 7,0 procent med bra ökningstakt i Lettland och med kraftig positiv effekt från nyöppnade butiker i Litauen. I jämförbara butiker steg försäljningen med 4,2 procent där Lettland bidrog mest.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 383 (308) Mkr. Förbättringen beror främst på högre försäljning, bättre inköpspriser och positiva mixeffekter.

Till de främsta strategiska prioriteringarna för 2014 hörde att ytterligare stärka varumärket Rimi, öka försäljningen av egna märkesvaror och fortsätta moderniseringen av butikerna – allt i syfte att skapa ett mer attraktivt kunderbjudande och en ökad kundlojalitet. Arbetet har fallit väl ut och har, i kombination med fortsatt hög kostnadskontroll, starkt bidragit till att Rimi Baltic under året fortsatte att ta marknadsandelar.

Totalt under året öppnades tolv nya butiker, varav nio i Litauen, två i Lettland och en i Estland. Parallellt med expansionen fortsatte moderniseringen och uppdateringen av de befintliga butikerna. Så gott som samtliga butiker har nu setts över. Även arbetet med sortimentsutveckling har fortsatt, inte minst vad gäller färdigmat, egna märkesvaror och non-food. Försäljningen av egna märkesvaror fortsatte under året att öka och har i hög utsträckning bidragit till högre lönsamhet, förbättrad prisupplevelse och ökad kundlojalitet.

Marknadsutveckling

Dagligvarumarknaderna i Estland, Lettland och Litauen fortsatte under 2014 att växa. I alla tre länderna råder en hård konkurrens med hög etableringstakt och växande total försäljningsyta. Den ekonomiska tillväxten i Litauen och

Lettland var under året fortsatt stark. Estland hade en svagare utveckling vilket också dämpade utvecklingen för Rimi Baltic i Estland.

Fokus framåt

Fokus under 2015 kommer att ligga på att fortsätta utveckla och stärka varumärket Rimi.



Marknadsandel
15%*

Totalt planeras för ett 20-tal nya butiker under året, varav merparten kommer att ligga i Litauen. Utvecklingen av de egna märkesvarorna kommer att intensifieras ytterligare, liksom arbetet med olika typer av lojalitetsprogram. Stort fokus kommer även att ligga på fortsatta förbättringar inom inköp och logistik. Implementeringen av ett nytt system för planering, prognostisering och lagerhållning väntas här bidra positivt. Inom relevanta områden är målet också att ytterligare öka samordningen av inköp mellan Rimi Baltic och ICA Sverige.

* Källa: European Outlook och Statistiska Centralbyrån i respektive land.

Försäljningsutveckling och antal butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Baltikum			
	2014, MEUR	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2013	Nya	Stängda	Dec 2014
Estland	363	0,6	-0,8	83	1		84
Lettland	658	8,1	7,2	113	2	-3	112
Litauen	249	14,7	4,4	39	9	-2	46
Totalt	1 270	7,0	4,2	235	12	-5	242

ICA Banken

Ett bredare och mer klickvänligt kunderbudande

För ICA Bankens del präglades 2014 av låga räntenivåer, anpassning till nya regelverk och en fortsatt breddning och digitalisering av kunderbudandet. Det låga ränteläget påverkade räntenettet negativt, vilket dock delvis vägdes upp av ett högre provisionsnetto.

Nyckeltal

	Proforma	
	2014	2013
Intäkter, Mkr	848	850
Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr	189	201
Rörelsemarginal exkl engångsposter, %	22,3	23,6
Affärsvolym, Mkr	26 353	24 772
Antal anställda	322	312

Ökad affärsvolym 2014

ICA Bankens intäkter uppgick till 848 (850) Mkr. Provisionsnettot har ökat men inte tillräckligt för att kompensera för det lägre räntenettet. Bankens affärsvolym har fortsatt att öka.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 189 (201) Mkr. Jämfört med 2013 är det framför allt ökning av personal- och IT-kostnader som förklarar det lägre resultatet. Kostnadsökningarna beror i all väsentligt på anpassningar till nya regelverk samt något ökat antal anställda.

ICA Banken fortsatte under 2014 att växa sett till såväl antal kunder som affärsvolym. Antalet bankkunder uppgick i slutet av året till 656 000 en ökning med 7,2 procent under året.

Stor kraft lades under året på att utveckla både själva erbjudandet samt de olika digitala kundkanalerna. Under året lanserades till exempel MobiltBankID på icabanken.se och i appen. Det blev även möjligt för kunder i ICA Banken att ansluta sig till betalningstjänsten Swish.

I syfte att bredda kunderbudandet och öka antalet helkunder lämnade ICA Banken under andra kvartalet in en ansökan till Finansinspektionen om tillstånd att bedriva försäkringsverksamhet. ICA Banken erbjuder privatkunder sakförsäkring via externa partners och har nu för avsikt att driva sakförsäkringsverksamhet helt i egen regi. Verksamheten kommer att drivas som ett dotterbolag till ICA Banken. Målet är att det nya försäkringsaktiebolaget ska vara operativt i slutet av 2015. Under januari 2015 erhöll ICA Banken Finansinspektionens tillstånd att bedriva försäkringsverksamhet.

Stort fokus har även legat på kommande regelförändringar kring bland annat intern styrning och kontroll, kapitalutvärdering samt hantering av operativa risker.

Marknadsutveckling

Den svenska bankmarknaden domineras fortfarande av ett fåtal större aktörer. Sett i ett tio-årsperspektiv har dock såväl nischbanker som utländska bankfilialer tagit marknadsandelar, framför allt inom privatkundssegmentet.

Nischbankernas framväxt i kombination med teknisk utveckling har medfört en ökad rörlighet och gjort det lättare för kunderna att både byta bank och öka antalet leverantörer av finansiella tjänster.

Fokus framåt

ICA Bankens övergripande mål framöver är att stärka positionen som en fullsortimentsbank. Detta ska huvudsakligen ske genom att fördjupa relationen med de befintliga kortkunderna och därigenom öka antalet tjänster per kund. Samarbetet med butikerna ska utvecklas och en ny, mer proaktiv och personlig, kundbearbetningsstrategi ska implementeras. Under våren 2015 kommer kontaktlösa betalningar och mobilbetalningar lanseras.



ICA Fastigheter

Med fokus på förädling och utveckling

ICA Fastigheter fortsatte under 2014 att arbeta i linje med de strategiska prioriteringarna; utveckla de lokala marknadsplatserna, förstärka tjänsteerbjudandet, effektivisera processen vid ny- och ombyggnation samt införa en aktivare köp- och säljstrategi.

Nyckeltal

	2014	Proforma 2013
Nettoomsättning, Mkr	2 253	2 255
Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr	409	473
Rörelsemarginal exkl engångsposter, %	18,2	21,0
Antal anställda	77	75

Stabil underliggande resultatutveckling

ICA Fastigheters nettoomsättning uppgick under 2014 till 2 253 (2 255) Mkr. Nettoomsättningen består av hyra från egenägda fastigheter 1 147 Mkr, hyra från inhyrda fastigheter 1 071 Mkr och tjänsteintäkter 35 Mkr. Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 409 (473) Mkr. Ändrade avskrivningar har 2014 påverkat resultatet med -99 Mkr jämfört med föregående år. Resultateffekter från Långeberga (lagerfastighet utanför Helsingborg) och övriga investeringar har delvis kompenserat den negativa effekten från högre avskrivningar.

Vid sidan av det kontinuerliga arbetet med att säkerställa en hållbar och värdeskapande förvaltning bedrevs under 2014 ett antal större investerings- och utvecklingsprojekt. Sammantaget etablerades under året fem nya butiker med en total yta om 32 152 kvadratmeter. Därutöver färdigställdes tre utvecklingsprojekt om totalt 3 271 kvadratmeter ny handelsyta. Till de största projekten hör Gnista marknadsplats utanför Uppsala, Flygstaden i Halmstad och Flottiljen Köp- och säljcenter i Barkarbystaden utanför Stockholm. Gemensamt för dessa marknadsplatser är att de utöver ICA Maxi-butiker även rymmer ett stort antal externa butiker och servicefunktioner som tillsammans bidrar till stabila kundströmmar.

I september avyttrades tio handelsfastigheter till Ancore Fastigheter AB, som ICA Gruppen äger tillsammans med Alecta. Det underliggande fastighetsvärdet var 918 Mkr och transaktionen gav en reavinst om 58 Mkr för ICA Fastigheter. Totalt äger Ancore Fastigheter 30 butiksfastigheter i vilka ICA är huvudsaklig hyresgäst. Det bedömda marknadsvärdet på Ancores portfölj uppgår till 5,2 Mdkr. Under året färdigställdes tre utvecklingsprojekt om en investering om 34 Mkr.

I Sverige förvärvades ett antal fastigheter innehållande befintliga ICA-butiker och i Norge såldes sex butiksfastigheter.

Under hösten 2014 genomfördes en extern marknadsvärdering där bedömt marknadsvärde, inklusive fastigheter ägda av det delägda bolaget Långeberga Logistik, uppgår till 14,1 Mdkr att jämföra med bokfört värde på dessa fastigheter på 13,4 Mdkr. Marknadsvärderingen resulterade även i nedskrivningar för några enstaka lägen, om totalt 42 Mkr.

Marknadsutveckling

Den svenska fastighetsmarknaden har under senare år stått stark med relativt sett stabil transaktionsvolym och prisbild. Fokus från investerare och finansörer har under senare år förskjutits mot fastighetstillgångar som ger stabil och långsiktig avkastning. Hit hör bland annat bostäder, kontor i bästa läge och fastigheter med hyresgäster inom handel, och då främst dagligvaruhandel. Transaktionsvolymen i den svenska kommersiella fastighetsmarknaden uppgick till cirka 157 Mdkr under 2014, vilket var högre än snittet under de senaste åren.

Fokus framåt

Som en konsekvens av ICA Gruppens pågående avyttring av ICA Norge kommer under 2015 en process inledas med målet att även avyttra fastighetsbeståndet i Norge. I Sverige kommer ICA Fastigheter framöver att arbeta än mer aktivt med förvärv och avyttring av fastigheter.

För att möjliggöra ICA Gruppens strävan att växa i och omkring storstäder kommer ICA Fastigheter att ta ett större grepp kring fastighetsprojekt i stadsnära lägen. Under 2015 kommer också resultatet av ett tvärfunktionellt verksamhetsprojekt att rullas ut inom ICA i Sverige. Det övergripande syftet är att minska kostnaden, förbättra kvaliteten och öka hastigheten i samband med ny- och ombyggnation av ICA-butiker. Under året kommer en ny förvaltningsorganisation att etableras i Sverige, vilket i kombination med flera andra nya initiativ kommer att leda till ett ännu större kundfokus.

Övriga nyckeltal

	ICA Fastigheter Sverige		ICA Eiendom Norge	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Bokfört värde på ägda fastigheter, Mdkr	9,9	10,4	2,2	2,5
Antal anställda årsmedeltal	49	49	20	19
Antal ägda fastigheter	107	116	78	84
Antal ägda kvadratmeter, tusental	541	558	175	192
Andel externa hyresgäster, %	11,3	10,2	35,0	35,5
Antal avtal med externa värdar	605	605	571	511
Totalt antal kvm hyrd butiksarea av externa värdar, tusental	1 217	1 210	510	538
Vakansgrad, yta, %	3,8	3,4	3,7	4,3
Investeringar, Mkr	695	759	18	30
Avyttringar, Mkr	874	503	163	122

Portföljbolagen

Framgångsrika avyttringar

I linje med ICA Gruppens non-foodstrategi avyttrades under 2014 Kjell & Company och Forma Publishing. Efter avyttringarna består segmentet nu av Hemtex, inkClub och Cervera. En process med målet att avyttra även Cervera pågår. Försäljningen väntas genomföras under 2015.

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	2 564	2 657
Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr	53	21
Rörelsemarginal exkl engångsposter, %	2,1	0,8
Antal anställda	1 025	1 126

Positivt resultat för Hemtex och Cervera

Portföljbolagens nettoomsättning uppgick till 2 564 (2 657) Mkr. Justerat för Forma var omsättningen 2 376 (2 301) Mkr, vilket innebar en ökning med 3,3 procent.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 53 (21) Mkr. Jämförbart resultat, exklusive Kjell & Company och Forma, förbättrades med 27 Mkr till 40 Mkr. Resultatförbättringen kan i hög utsträckning hänföras till utvecklingen i Hemtex men även Cervera förätrade rörelseresultatet och gjorde vinst på helåret.

Som ett led i strategiarbetet utvärderades under 2013 de bolag som koncernen äger vid sidan av ICA-verksamheterna. Portföljbolagen utvärderades mot tre olika kriterier; verksamhetens potential på egen hand, synergier med ICA Gruppen samt, framför allt, i vilken utsträckning bolaget kan bidra till ICA Gruppens kärnverksamhet och non-foodstrategi.

Som en konsekvens av utvärderingen avyttrades under andra kvartalet 2014 ICA Gruppens 50-procentiga innehav i Kjell & Company till FSN Capital för 630 Mkr kontant. Avyttringen medförde en reavinst om 445 Mkr, efter avdrag för kostnader. Under tredje kvartalet avyttrades sedan Forma Publishing till den danska mediekoncernen Egmont. I en separat affär avyttrades branschtidningarna Icanyheter och Market till ICA-handlarnas förbund. Köpeskillingen uppgick till 155 Mkr och kassaflödeseffekten till 108 Mkr.

Fokus under 2015 kommer att ligga på dels avyttringen av Cervera, dels fortsatt förändringsarbete inom Hemtex och inkClub.

Utvecklingen under året

Cervera har haft ett positivt trendbrott under 2014 och visade vinst för helåret vilket skapar goda förutsättningar för en försäljning.

Hemtex har under senare år genomgått ett omfattande förändringsarbete med målet att förbättra lönsamheten och effektiviteten samt stärka kunderbudandet. I princip alla delar av verksamheten har setts över: sortimentet har utvecklats, inköpsprocessen har effektiviserats genom samarbete med ICA Global Sourcing, olönsamma butiker har avvecklats eller

ompositionerats, marknadsföringen har vässats, distributionen effektiviserats och e-handel har introducerats i Sverige och Finland. Sammantaget har detta arbete resulterat i positiv försäljningsutveckling, ökad omsättning och vänt bolaget till vinst för första gången sedan 2007.

Även inom inkClub har ett omfattande förändringsarbete genomförts. En ny e-handelsplattform och varumärkesstrategi lanserades i april, erbjudandet har breddats och en utökad satsning mot företagssegmentet påbörjats. Under tredje kvartalet genomfördes en nedskrivningsprövning avseende goodwill och varumärken. Det resulterade i en nedskrivning av goodwill i inkClub med -322 Mkr. Nedskrivningen grundar sig framför allt på försenade effekter från ny teknisk plattform och varumärkesstrategi.



ICA Norge

Avyttring av norska verksamheten

I oktober 2014 avyttrades samtliga aktier i ICA Norge till Coop Norge för 2,8 Mdkr på skuldfri bas. Transaktionen beräknas medföra en reavinst om cirka 1 Mdkr. Slutförandet är villkorat av godkännande från den norska konkurrensmyndigheten, Konkurransetilsynet.

Nyckeltal

	Proforma	
	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	15 826	16 463
Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr	-423	-691
Rörelsemarginal exkl engångsposter, %	-2,7	-4,2
Andel EMV, %	9,8	9,7
Antal anställda	3 552	3 915
NOK-kurs, genomsnitt	1,0883	1,1087

Svag försäljning, förbättrat resultat

ICA Norges nettoomsättning uppgick för helåret till 15 826 (16 463) Mkr. Nettoomsättningen har minskat som en följd av att ett antal olönsamma butiker stängts.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till -423 (-691) Mkr. Förbättringen beror på lägre butikskostnader och centrala kostnader, lägre svinn samt förbättrade inköpsvillkor. Därtill ingår en positiv resultateffekt på 107 (0) Mkr beroende på att inga avskrivningar görs sedan 1 oktober 2014.

Till ICA Gruppens främsta strategiska prioriteringar under senare år har hört att vända den negativa utvecklingen inom ICA Norge. Flera kraftfulla strukturåtgärder har vidtagits. Butiker har avyttrats och omfattande effektiviseringar inom administrationen har genomförts. Åtgärderna har varit viktiga och nödvändiga men tyvärr inte tillräckliga. Några av de svåraste frågorna i arbetet med att nå lönsamhet har handlat om bristande förutsättningar till goda inköpspriser och ett stort behov av att effektivisera distributionen i det geografiskt vidsträckt Norge.

I början av 2013 ingick därför ICA Norge ett strategiskt samarbete med Norgesgruppen inom inköp och logistik. Syftet var att säkra konkurrenskraftiga priser och nå långsiktig lönsamhet i den norska verksamheten. I början av 2014 meddelade dock den norska konkurrensmyndigheten i ett förhandsbesked att man avsåg att stoppa samarbetet.

Därefter har ett flertal olika alternativ utvärderats och analyserats. Det under 2014 ingångna avtalet innebär att ICA Gruppen avyttrar samtliga aktier i ICA Norge, till Coop Norge för 2,5 Md NOK, motsvarande 2,8 Mdkr på

skuldfri bas per den 30 juni 2014. Transaktionen kommer att medföra en reavinst om cirka 1 Mdkr för ICA Gruppen, vilken kommer att bokas då transaktionen slutförs. Det egenägda fastighetsbeståndet i Norge som ingår i ICA Fastigheter omfattas inte av försäljningen. Redovisningsmässigt rapporteras ICA Norge som verksamhet under avveckling från och med det tredje kvartalet 2014.

Transaktionens slutförande är villkorat av den norska konkurrensmyndighetens, Konkurransetilsynets, godkännande. Besked kommer att lämnas senast i maj 2015.

Om ICA Norge

ICA Norge driver dagligvaruhandel i Norge under butikprofilerna ICA Supermarked, Rimi och Matkroken.

Av ICA Norges samtliga butiker drivs cirka 55 procent som helägda och cirka 45 procent i franchiseform. I slutet av året fanns 310 Rimi-butiker, 75 ICA Supermarked-butiker och 165 Matkroken-butiker. Antalet anställda uppgick vid samma tid till 3 552.



Försäljningsutveckling och antal butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Norge, inklusive handlarägda butiker				
	2014, MNOK	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2013	Nya	Konverterade	Stängda	Dec 2014
Rimi	10 112	1,1	1,2	318	3	-1	-10	310
ICA Supermarked	4 435	-4,8	-1,2	76			-1	75
Matkroken	1 735	-12,6	-0,5	177	4	1	-17	165
Totalt	16 282	-2,2	0,4	571	7	0	-28	550

En av de ledande på den svenska apoteksmarknaden

I november 2014 tecknade ICA Gruppen avtal om att förvärva Apotek Hjärtat AB, Sveriges största privatägda apotekskedja, för 5,7 Mdkr på skuldfri bas. Genom förvärvet blir ICA Gruppen den näst största aktören på den svenska apoteksmarknaden.

Affären skapar utvecklingsmöjligheter i en intressant och viktig bransch och möjliggör synergier med övrig verksamhet inom ICA Gruppen. Tillsammans omsätter Apotek Hjärtat och Cura apoteket drygt 11 Mdkr, varav cirka 3 Mdkr i egenvård. Tillsammans blir bolagen näst störst på den svenska marknaden med cirka 30-procents marknadsandel.

Förvärvet bedöms skapa årliga kostnads-synergier för ICA Gruppen på cirka 80 Mkr netto från 2019. Synergierna uppstår främst inom centrala omkostnader, inköp och logistik. Dessutom ser ICA Gruppen möjligheter till ytterligare värdeskapande genom ett utökat och förbättrat kunderbudande samt en starkare sortimentsutveckling, marknadsföring och e-handel.

Apotek Hjärtat och Cura apoteket kommer att rapporteras som ett segment från 2015.

Mot en värderingsstyrd organisation

Till ICA Gruppens övergripande mål hör tillväxt under lönsamhet och fortsatt fokus på utveckling och innovation. Att lyckas med detta på en snabbt föränderlig marknad ställer höga krav på intern effektivitet och förmåga att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare.

Till de faktorer som förenar framgångsrika företag hör engagerade och delaktiga medarbetare. Med engagemanget följer ofta högre produktivitet, ökad lönsamhet, förbättrad innovationskraft, färre sjukskrivningsdagar och minskad risk för att anställda lämnar företaget.

Att skapa och förtjäna detta engagemang förutsätter en arbetsmiljö som utvecklar och stimulerar. ICA Gruppen strävar efter att erbjuda en arbetsmiljö som stimulerar till kreativitet, ansvarstagande och egna initiativ. ICA Gruppen ska vara en plats där människor vill arbeta, bidra och utvecklas. En arbetsplats där människor kan växa.

Stora satsningar inom Talent Management

ICA Gruppens förmåga att identifiera, utveckla, attrahera och behålla rätt medarbetare, med rätt kompetens och inställning, är helt avgörande för koncernens fortsatta framgång. Utan personal som är villiga att ta aktiv del i koncernens utveckling och framtid kommer koncernen inte att uppnå satta mål.

Sedan ett par år tillbaka bedriver ICA Gruppen ett strukturerat arbete med dessa frågor, så kallad Talent Management. Viktiga inslag i detta arbete är att implementera koncerngemensamma processer, metoder och verktyg; allt i syfte att stärka organisationen, både på lednings- och individnivå, och också göra det möjligt att mäta utvecklingen över tid.

ICA Gruppens HR-informationsdatabas är ett viktigt redskap i detta arbete. Här samlas information om såväl koncernens förväntade kompetensbehov som underlag för medarbetarnas individuella karriärplanering.

Gemensamma värderingar

Till förutsättningarna för att skapa en stark kultur som ökar engagemang, kundnöjdhet, resultat och lönsamhet hör en gemensam värdegrund – ett gemensamt fundament att bygga vidare på. Till ICA Gruppens strategiska prioriteringar för

2014 hörde att införa de koncerngemensamma värderingarna Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang på bred front i organisationen. Detta har bland annat skett genom värderingsdialoger där medarbetare, sammantaget cirka 4 100 medarbetare under året, har givits möjlighet att vara med och tolka, forma och utveckla beteenden, förhållningssätt och aktiviteter som på olika sätt belyser och stärker de gemensamma värderingarna. Under 2015 fortsätter det långsiktiga arbetet med att implementera värderingarna i koncernen. Ett gemensamt förhållningssätt och en samsyn kring värderingar gör ICA tydligare för ICAs kunder och för de som vill söka sig till ICA som arbetsgivare. Dessutom skapar det en kultur som ökar fokus på att nå ICAs vision. Värderingarna blir vägledande i den dagliga verksamheten, i beslutsfattande och i bemötande av varandra, kunder och omvärld. Det gör det lättare att fatta rätt beslut, och ökar därigenom även den interna effektiviteten.

En attraktiv arbetsgivare

ICA Gruppen strävar efter att vara en attraktiv arbetsplats för såväl befintliga som framtida medarbetare. Därför är det viktigt att etablera ICA Gruppen som ett starkt arbetsgivarvarumärke, både internt och externt. Koncernen arbetar aktivt med att attrahera nya talanger, men också med att uppmuntra till intern rörlighet. Målet är att 70 procent av rekryteringarna ska ske internt.

Ett tydligt ledarskap

Ett tydligt och väl definierat ledarskap är avgörande för ett framgångsrikt genomförande av ICA Gruppens strategi. Koncernens ledarskapsmodell betonar tydligt att chefer inom ICA

Gruppen ska vara ledare för såväl affärsverksamheten som för medarbetarna. En ledare inom ICA Gruppen behöver kunna hantera såväl strategiska och operativa frågor som samspelet mellan människor.

Kontinuerlig vidareutveckling och utbildning sker på alla nivåer inom företaget. Totalt har cirka 1 500 chefer deltagit i ICAs nya ledarutvecklingsprogram. Inom ramen för ICA Skolan bedrevs under året 70-talet olika utbildningar med sammantaget över 4 000 deltagare. Utöver ny kompetens får deltagarna genom utbildningarna även ett helt nätverk av kollegor att ha framtida utbyten med.

Positiv trend i medarbetarundersökning

ICA Gruppen lägger stor kraft på att mäta och följa upp de satsningar som genomförs inom koncernen. Ett viktigt led i detta arbete är den årliga medarbetarundersökningen SpICap. Undersökningen fokuserar främst på tre huvudområden: engagemang, välbefinnande och ledarskap. Syftet är att identifiera möjliga förbättringsområden. 2014 års resultat av SpICap visar att engagemanget bland medarbetarna ökat jämfört med föregående år, att de mår bra och trivs med sina chefer. Utöver kvitto på gjorda insatser utgör undersökningen också underlag för goda handlingsplaner för fortsatt arbete inom respektive enhet och avdelning.

Ett aktivt mångfaldsarbete

Inom ICA Gruppen ska alla, oavsett kön, könsidentitet, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder, religion eller annan trosuppfattning, ha samma chans vid rekrytering och till utveckling i jobbet.



ICA Gruppen fördömer sexuella trakasserier och diskriminering i alla former. Sedan 2010 har ICA Gruppen en särskild mångfaldsstrategi som arbetar med koncernens initiativ inom mångfaldsområdet.

Tillsammans med ICA i Sverige bedrivs även ungdomssatsningen ICA 2020. Målet är att de kommande åren erbjuda 2 000 praktikplatser för ungdomar under 25 år, som står långt utanför arbetsmarknaden. Hittills har närmare 1 500 ungdomar fått praktikplats i en ICA-butik. "Vi kan mer" är en annan satsning där främst ICA-butikerna sysselsätter och rekryterar personer med funktionsnedsättning. Initiativet startade 2009 och drygt 1 400 personer med funktionsnedsättning jobbar i ICA-butiker idag. Centralt har ICA i Sverige ett samarbete med Samhall där cirka 350 personer arbetar.

**enkelhet
entreprenörskap
engagemang**



Ansvar från jord till bord

ICA Gruppen ska vara ett långsiktigt livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. Hållbarhetsarbetet är en strategisk prioritet och integrerat i koncernens alla verksamheter. Det bygger förtroende i omvärlden och bidrar till långsiktig lönsamhet.

Inom detaljhandeln har hållbarhetsfrågor fått allt större betydelse på senare år. För dagligvarubranchen innebär det exempelvis en ökad efterfrågan på etiskt och ekologiskt märkta varor och en större medvetenhet hos kunderna när det gäller matens ursprung och produktions-sätt.

Kärnfrågan för ICA Gruppen handlar om hur en hållbar tillgång till mat och andra produkter kan säkras i framtiden. För att uppnå det krävs insatser redan idag.

ICA Gruppen bedriver ett målmedvetet arbete för att ständigt utvecklas som ansvarsfull aktör. Arbetet vilar på starka gemensamma värderingar och en inställning om att varje länk i kedjan är viktig, från leverantör till medarbetare och kund. Utgångspunkterna för ICA Gruppens hållbarhetsarbete är de tre ledorden transparens, trovärdighet och spårbarhet samt de sju ståndpunkterna i ICAs Goda Affärer.

Läs mer om hur ICA Gruppens hållbarhetsarbete styrs på sidan 58.

ICA Gruppens hållbarhetsmål

30%

ICA Gruppen ska minska sin direkta klimatpåverkan med 30 procent till 2020 jämfört med 2006.

100%

100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i hög-riskländer ska vara socialt reviderade.

80%

80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitets-certifierade.

Läs mer om utfall på sidan 11.

Viktiga händelser under året

Klimatmålet nått

ICA Gruppen nådde under 2014 sitt klimatmål om att minska koncernens koldioxidutsläpp med 30 procent jämfört med 2006. Bakom den stora minskningen ligger långsiktiga satsningar inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Nu kommer en ny långsiktig ambition inom klimatområdet arbetas fram.

Satsning på svensk mat

ICA Sverige inledde ett samarbete med LRF, med målet att möta konsumenternas efterfrågan på svensk mat och samtidigt värna ett livskraftigt svenskt jordbruk och fortsätta bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt.

Märkning hjälper kunderna

Allt fler kunder vill ha tydlig information om både varifrån varorna kommer och var de har packats. ICA Sverige har länge märkt allt kött och fågel samt charkvaror och färdigmat med ursprung för köttträvaran. Under året utökades satsningen, vilket innebär ursprungsmärkning av ännu fler egna märkesvaror på ingrediensnivå, bland annat ost, mejeri, frysta grönsaker, torkad frukt och ris.

Nyckelhålmärkning i Baltikum

Litauens hälsomyndigheter introducerade Nyckelhålmärkning av matvaror för att hjälpa konsumenterna att göra hälsosamma kostval. Rimi i Litauen blev första baltiska dagligvaruaktör att införa Nyckelhålmärkning av produkter.

Start för klimatprojekt

I Sverige inleddes förarbetet med ett klimatprojekt, som syftar till att hjälpa familjer att hitta sätt att minska sin klimatpåverkan. Projektet är ett samarbete mellan ICA Sverige, ICA Banken, ICA Supermarket Torgkassen och Uppsalahem tillsammans med bland andra Chalmers och WWF. Idén är att ta tillvara på erfarenheterna från det uppmärksammade klimatexperimentet One Tonne Life som ICA deltog i 2011.

Grunden för ICA Gruppens hållbarhetsarbete

ICA Gruppen är anslutet till FN:s företagsinitiativ Global Compact och tar ansvar för dess tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och bekämpning av korruption. Detta görs genom de sju ståndpunkterna i ICAs Goda Affärer, som är fastställda av ICA Gruppens högsta ledning och utgör grunden i koncernens hållbarhetsarbete. Styrande organ och medarbetare utbildas i ICAs Goda

Affärer, dels via webbutbildning och dels genom särskilda insatser. Kopplat till varje ståndpunkt finns policyer och riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till, exempelvis en hållbarhetspolicy, en affäretisk policy och andra särskilda policyer.

Läs mer om hur ICA Gruppens hållbarhetsarbete styrs på sidan 58.

Global Compacts
tio principer



ICAs Goda Affärer

Läs mer på sidan 12.

ICAs policyer inom
etik och hållbarhet

ICA Gruppens hållbara sortiment

ICA Gruppen tillhandahåller ett sortiment i butik som består av både leverantörers märkesvaror och egna märkesvaror (EMV). Den första egna märkesvaran lanserades redan 1922. Idag är bland annat följande sortimentslinjer en viktig del i hållbarhetsarbetet:



ICA I love eco, den ekologiska sortimentslinjen.

ICA Skona, en miljöanpassad sortimentslinje för bland annat tvätt- och städprodukter.



ICA Gott Liv, en sortimentslinje med hälsosammare alternativ.

ICAs egna varor med etisk märkning är enhetligt profilerade för att kunderna enkelt ska hitta dem. De etiska märkningarna som ingår är UTZ Certified, Rainforest Alliance och Fairtrade.



Samarbeten och medlemskap

ICA Gruppen samarbetar med organisationer och deltar i nätverk med fokus på socialt ansvar, miljö, hälsa och matkvalitet/-säkerhet. En viktig del i ICA Gruppens hållbarhetsarbete är att föra kontinuerlig dialog med konsument- och miljöorganisationer, branschorganisationer och andra intressentgrupper för att jämföra och utveckla arbetssätt och på så sätt främja positiv utveckling.

ICA Gruppen har undertecknat FN:s initiativ **Global Compact** (2004) och **Caring for Climate** (2007). ICA Gruppen har även åtagit sig att följa den globala branschorganisationen **Consumer Goods Forums** hållbarhetsprogram. ICA Gruppen stödjer och följer **OECD:s** riktlinjer för internationella företag, **Internationella Handelskammarens** (ICC) näringslivsprogram för hållbar utveckling samt ICC:s principer mot korruption och mutor.

ICA Sveriges chef för Corporate Responsibility är koncernens representant i FN:s initiativ **Global Compact** och i **Global Compacts nordiska nätverk**. ICA Sveriges chef för Corporate Responsibility är också koncernens representant i **Globalt Ansvar**, som arbetar med frågor som rör företags sociala ansvar. Projektet tillhör enheten för internationell handelspolitik på Utrikesdepartementet i Sverige.

ICA Sveriges chef för Corporate Responsibility är ledamot av **Kemikalieinspektionens** insynsråd samt styrelseledamot i **KRAV**. ICA Sveriges chef för miljö och socialt ansvar är styrelseledamot i **SVN Sweden**. SVN är ett internationellt nätverk av företag och organisationer som vill förena affärsnytta med ett ökat fokus på socialt ansvar, affärsetik och miljöarbete.

ICA i Sverige och Norge deltar i ett nätverk arrangerat av **Norsk-Svenska Handelskammaren** med syfte att stärka relationerna mellan Skandinavien och Balkan.

ICA Sverige är medlem i branschorganisationen **Svensk Dagligvaruhandel**, som verkar för att tillgodose konsumenternas intressen. ICA Norge deltar i ett nätverk för hållbarhetsarbete som organiseras av **Hovedorganisasjonen Virke** (tidigare Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon) där man utbyter erfarenheter på området med andra handelsaktörer.

Rimi Baltic i Litauen är ständig medlem av initiativet **Baltoji Banga** (Transparent väg), vars syfte är att främja insyn i det litauiska näringslivet. Rimi Baltic i Lettland är en av initiativtagarna till **Latvian Food Retailers' Association**, som bildades 2010.

ICA Banken är med i kampen mot barnpornografi på internet i samarbete med **ECPAT**, andra finansiella aktörer och polisen. ECPAT är ett globalt nätverk som arbetar med att stoppa barnprostitution, barnpornografi och människohandel.

ICA Sverige är en aktiv partner i **Arena för Tillväxt**, ett offentligt-privat partnerskap som syftar till att främja lokal och regional tillväxt genom samarbete och tillväxtfrämjande processer.

Övriga medlemskap och initiativ som ICA Gruppen deltar i

- Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Bangladesh Accord)
- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Global Food Safety Initiative (GFSI)
- Global Social Compliance Program (GSCP)
- In-Depth Cooperation Programme
- KRAV
- Round Table of Responsible Soy (RTRS)
- Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO)
- Supply Chain Initiative
- Swedish Leadership for Sustainable Development
- The Swedish Network for Business and Human Rights

Dialogpartner

Förutom branschorganisationer på respektive marknad är några av ICA Gruppens viktigaste dialogpartner inom hållbarhetsområdet:

- Aquaculture Stewardship Council (ASC)
- Celiakiförbundet och Astma- och Allergiförbundet
- Fairtrade
- Folkhälsomyndigheten (tidigare Folkhälsoinstitutet)
- Forest Stewardship Council (FSC)
- Jordbruksverket
- Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)
- Livsmedelsverket
- Marine Stewardship Council (MSC)
- Naturskyddsföreningen
- Naturvårdsverket
- Svenskt Sigill
- Sveriges Konsumenter
- WWF (Världsnaturfonden)



Fokusområden för hållbarhetsarbetet

ICA Gruppen strävar efter att hela tiden höja ambitionen i hållbarhetsarbetet genom att vara föregångare i viktiga frågor inom miljö, kvalitet, hälsa, etisk handel och samhällsengagemang. Det stärker ICA Gruppen som aktör på dagligvarumarknaden och förhoppningen är att det även inspirerar andra och skapar värde för samhället i stort och för kunderna.



Hållbarhetsarbetet sker strukturerat med hjälp av verktyg och modeller för att följa upp och säkerställa att de varor ICA Gruppen säljer och hanterar lever upp till såväl externa som interna krav. En betydande del i detta arbete är att certifiera stora delar av inköps-, logistik- och butiksprocesserna mot relevanta standarder för kvalitet och miljö. Den viktigaste fördelen med att följa etablerade standarder är att säkra att hållbarhetsarbetet drivs på ett effektivt och metodiskt sätt.

Miljö

ICA Gruppens verksamhet är beroende av att jorden orkar producera mat även i morgon, samtidigt som varje del i verksamheten påverkar miljön. Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik och logistik, med inköp

och på kontor, bland annat genom verktyg och certifieringar. Stort fokus ligger på en ökad energieffektivisering samt att minimera svinn i hela kedjan. På flera sätt verkar ICA Gruppen för bevarad biologisk mångfald och fortsätter öka andelen ekologiska och miljömärkta varor. Dessutom uppmuntrar ICA Gruppen kunderna att på olika sätt minska sin egen miljöpåverkan. Det övergripande målet är att minska ICA Gruppens direkta klimatpåverkan med 30 procent till 2020, vilket nåddes redan under 2014.

Certifieringar och standarder för miljö

Logistikverksamheten, fastighetsverksamheten och inköpsverksamheten i Sverige samt inköpsverksamheten i Asien är certifierade enligt miljöstandarderna ISO 14001. Certifieringarna är en viktig kvalitetsstämpel och bekräftelse på ett

aktivt miljöarbete som strävar mot ständig förbättring. I butiksledet arbetar ICA Gruppen med miljömärket Svanen samt det egna miljöstödet ICA-handlare för miljön.

Leverantörer till ICA Gruppen ska ha ett aktivt internt miljöarbete som inkluderar miljöpolicy, miljömål och planer för att minska miljöpåverkan från produktion och annan verksamhet. Leverantörerna ska regelbundet följa upp miljöpåverkan av sin verksamhet. ICA Gruppen säkerställer kraven genom avtal, uppföljningar och genom att förorda etablerade miljöcertifieringar.

Kvalitet

Det ska vara tryggt att handla hos ICA Gruppen. Kvalitetsarbetet grundar sig på tydliga rutiner och spårbarhet för att trygga en säker hantering av varorna. Många delar ingår i begreppet

kvalitet – bland annat produktsäkerhet, djur- omsorg, innehåll, smak, spårbarhet och märkning. Hela ICA Gruppens sortiment ska leva upp till koncernens och omvärldens kvalitetskrav. För att uppnå detta görs regelbundna leverantörsrevisioner, granskning av produkters innehåll och märkning samt produkttester. ICA Gruppen har också ett systematiskt kvalitetssäkringsarbete i logistikverksamheten och i butik. Det övergripande målet är att 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade.

Certifieringar och standarder för kvalitet

Den svenska inköpsverksamheten och inköpsverksamheten i Asien är certifierade enligt kvalitetsstandarderna ISO 9001. Den svenska logistikverksamheten samt Rimi Baltics lager i Riga är kvalitetscertifierade enligt BRC Storage & Distribution (BRC S&D). Dessutom är över 330 svenska butiker certifierade enligt Svensk standard för livsmedels- hantering i butik.

Livsmedelsleverantörer av ICA Gruppens egna märkesvaror ska vara tredjepartscertifierade enligt en produktsäkerhetsstandard godkänd av Global Food Safety Initiative (GFSI). Dessa standarder omfattar bland annat ledningssystem för livsmedelssäkerhet, riskanalys och kritiska styrpunkter (HACCP) samt god tillverknings- och kontroll. För lokala leverantörer av egna varor accepteras även lokala standarder (utöver GFSI-godkända standarder). Det möjliggör för mindre leverantörer att på ett säkert sätt leverera produkter till ICA Gruppen och dess butiker. Systemet främjar både lokal produktion och butikernas lokala förankring.

Leverantörer av egna varor inom kosmetik- och hygienprodukter ska vara certifierade enligt BRC Consumer Products (BRC CP) eller annan likvärdig standard. För övriga leverantörer av ICA Gruppens egna varor som inte är livsmedel är målet att de ska vara certifierade enligt BRC CP, ISO 9001 eller annan likvärdig standard.

Etisk handel

ICA Gruppens fasta övertygelse är att all handel ska ske på mänskliga villkor och ICA Gruppen har länge krävt att normer för mänskliga rättigheter efterlevs i produktionen. ICA Gruppen säljer produkter från hela världen, och ska ha kännedom om var produkterna kommer ifrån och under vilka villkor de har producerats. ICA Gruppen accepterar inte diskriminering, avsaknad av rätt till föreningsfrihet och kollektivavtal, barnarbete, tvångsarbete, att unga arbetare exponeras för riskfyllda arbeten eller andra brister i efterlevnaden av de mänskliga rättigheterna. Detta tydliggörs i koncernens policyer och i avtalen med samtliga leverantörer.

Uppföljningen är riskbaserad och görs främst genom sociala revisioner på de produktionsenheter som tillverkar koncernens egna varor samt ligger i ett så kallat högriskland. ICA Gruppen finns också representerade ute i världen för att bättre kunna samarbeta med leverantörerna, kontrollera produktionen och verka för förändring genom utbildningsinsatser, projekt samt samarbeten med andra branschaktörer. ICA Gruppens krav baseras på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, Barnkonventionen och ILO:s (International Labour Organisation) kärnkonventioner. Det övergripande målet är att alla ICA

Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska ha genomgått en social revision.

Hälsa

Att hjälpa kunderna att må bra och inspirera dem till en hälsosam livsstil är en viktig uppgift för ICA Gruppen. Det bidrar också till att utveckla sortimentet och öppnar för nya affärer. Genom produkter som tar hänsyn till frågor kring till- sätser, allergier, trender och livsstil kan ICA Gruppen sprida kunskap och inspirera kunderna till medvetna val i vardagen. Arbetet utgår från officiella näringsrekommendationer. ICA Gruppen har länge arbetat med att sprida sunda tips – via recept, kundtidningar, webbplatser och butiker – utifrån kundernas behov.

Samhällsengagemang

ICA Gruppen vill vara en positiv kraft i samhället och göra kloka investeringar för framtiden, inte minst genom samverkan och stark lokal förankring. Koncernen samarbetar med frivilligorganisationer som arbetar för folkhälsa, miljö, humana insatser och mångfald. Med ICA Gruppens idrottsengagemang ges bidrag till en aktiv fritid för många ungdomar och deras föräldrar. ICA Gruppen vill också skapa uppmärksamhet kring viktiga frågor och bidra till en samhällsutveckling som gynnar alla. Koncernen deltar därför kontinuerligt i debatter och externa initiativ samt stödjer närområdesprojekt på alla koncernens marknader. De renodlade sponsningsaktiviteterna rymmer inom områdena mat, hälsa och allas lika värde.

Portföljbolagen

Hållbarhetsarbetet som beskrivs gäller samtliga bolag inom ICA Gruppen, förutom portföljbolagen. Hållbarhetsarbetet i portföljbolagen anpassas successivt för att på sikt följa ICA Gruppens arbetsätt och hållbarhetsmål.

Under första halvåret 2014 har inkClub, tillsammans med ICA Gruppens verksamhet i Asien, genomfört sociala revisioner hos leverantörer av inkClubs egna varor. Under 2015 är målet att förfina flöden för returerna och för insamling av förbrukade produkter, bland annat tompatroner för återfyllning. Syftet är att minska antalet transporttillfällen av varor och öka återanvändning av tompatroner.

Hemtex publicerar en egen hållbarhetsredovisning på www.hemtex.se. Viktiga händelser under året inkluderar fortsatt arbete med sociala revisioner, utveckling av Hemtex inköpsavtal för alla leverantörer, en översyn av företagets miljömål samt lansering av textil återvinning i Hemtex butiker.



Intressenter

Att föra en kontinuerlig dialog med intressenterna är en väsentlig del i ICA Gruppens hållbarhetsarbete. De viktigaste intressentgrupperna är kunder, medarbetare, ägare, de fria ICA-handlarna i Sverige, leverantörer, myndigheter och ett antal ideella organisationer.

Huvudintressenterna har sinsemellan olika förväntningar och krav på ICA Gruppens hållbarhetsarbete.

Att få externa aktörers synpunkter på ICA Gruppens hållbarhetsarbete är en viktig del i förbättringsarbetet. Ambitionen är att med olika metoder strukturera dialogen, bland annat genom att arrangera intressentdialoger. Under 2014 bjöd ICA Sverige in branschaktörer till en intressentdialog kring hepatitsmitta i frysta bär.

ICA Gruppen arbetar systematiskt med både interna och externa kundundersökningar för att kommunicera med kunderna och ta del av

hur de ser på ICA Gruppen och dess egna produkter. Bland annat används Svenskt Kvalitetsindex, SKI, för den svenska detaljhandeln.

Vartannat år görs en kundundersökning om hållbarhetsfrågor i detaljhandeln på ICA Gruppens fem marknader. Den senaste undersökningen gjordes under första halvåret 2013 och visade att hög moral och etik, transparens och ärlighet är viktigt i alla länder där ICA Gruppen är verksamt. Även matsäkerhet och lokala produkter är viktigt i de flesta länderna. Undersökningen visade också att kunderna generellt sett gav ICA Gruppen höga betyg inom etik och

ärlighet, men koncernen fick också svar på vad kunderna tycker att företaget kan bli bättre på. Till exempel kan ICA Gruppen stärka sig ytterligare inom hållbart fiske och tillsatser i mat.

ICA Gruppens Callcenter har i uppdrag att hålla kontakt med kunder, butiker och leverantörer. Under 2014 hade avdelningarna över 114 000 (108 000) kundkontakter i Sverige och Norge. Kunderna ställde framför allt frågor om ICA Gruppens produkter, till exempel om näringsinnehåll, ingredienser, förpackningar och ursprung, och om ICA Gruppens olika kundmedia, exempelvis ICA.se och ICA handla-appen.



Läs mer om ICA Gruppens dialog med intressenter på sidan 15.

Väsentliga frågor

ICA Gruppen gör varje år en väsentlighetsanalys med utgångspunkt i intressentdialogerna, där de hållbarhetsfrågor som är mest relevanta för koncernen identifierats.

ICA Gruppen använder en så kallad "heat map" för att identifiera de områden där förväntningar från koncernens intressenter är högst och där påverkan på koncernen är störst. Heat map-dokumentet skapar en bas för ICA Gruppens hållbarhetsarbete som ska ge en gemensam bild av de områden som bör stå i fokus för koncernen.

ICA Gruppen strävar efter att agera öppet och transparent och med hög etik kring alla frågor i heat map-dokumentet. Genom att göra så, och genom att vara ledande inom ansvarsfullt företagande, får ICA Gruppen intressenternas förtroende och när en hög kundnöjdhet.

Policy- och etikkommittén Business Ethics and Policy Committee reviderar heat map-dokumentet årligen för att utvärdera om områdena som tas upp är relevanta och aktuella, samt att de kopplar till det strategiska och operativa arbetet inom hållbarhet. Utvärderingen bygger på fyra områden där varje fråga utvärderas ur två olika synvinklar: intressentperspektivet och påverkansgrad för ICA Gruppen.

Väsentlighetsanalys

Intressentperspektiv:

Nivån på förväntningar och farhågor för ICA Gruppens intressenter, det vill säga om frågan är angelägen.

Mycket viktigt

Viktigt

Uppfylla

- Djuromsorg
- Matavfall och förpackningar
- Kritiska råvaror (t ex palmolja, fisk & skaldjur, soja, tropiskt trä, kaffe, te)
- GMO
- Närvaro på landsbygden

Fokusera

- Hälsosam livsstil
- Produktsäkerhet/-kvalitet, kemikalier, spårbarhet
- Lokalproducerad mat
- Kvalitet i butik
- Klimatpåverkan från kundens beteende
- Klimatpåverkan i verksamheten: energianvändning, transporter
- Socialt ansvar vid inköp

Administrera

- Ledningssystem
- Vattenanvändning
- Personlig integritet
- Alkohol och tobak

Under övervakning

- Förebygga korruption och bedrägerier
- Mångfald
- Samhällsengagemang, bidrag till välgörenhet

Hög

Mycket hög

Påverkan på ICA Gruppen:

Nivån på nuvarande eller potentiell påverkan på ICA Gruppen, det vill säga ekonomiska konsekvenser, inverkan på varumärkets värde och rykte.

Läs mer på
följande
sidor ...

Hälsosam livsstil



Som en aktör inom mat och måltider är en av ICA Gruppens viktigaste uppgifter att hjälpa kunderna att må bra och att inspirera dem till hälsosamma val.

ICA Gruppen har i många år arbetat fokuserat med att uppmuntra kunderna till en hälsosam livsstil. Under året har flera insatser genomförts för att åstadkomma detta. Det görs alltid med utgångspunkt i officiella näringsrekommendationer och de kostråd som baseras på dessa.

Alternativ för allergiker

Antalet kunder som har allergier eller överkänslighet mot mat ökar på de nordiska marknaderna. ICA Gruppen arbetar för att erbjuda dessa kunder ett brett sortiment av allergianpassade livsmedelsprodukter. I Sverige har ICAs produkter en tydlig märkning, butikerna har skyltning för allergianpassade produkter och recepten har tips på allergianpassningar. I Sverige och Norge märks produkter fria från känsliga ämnen som gluten, mjölk, ägg, nötter och soja med Fri från (Fri för). I ICA Sveriges Fri från-sortiment fanns under året cirka 900 (770) allergivänliga varor.

Nyckelhälsmärkning på plats i Baltikum

Litauens hälsomyndigheter har under året introducerat Nyckelhälsmärkning av matvaror för att hjälpa konsumenterna att göra hälsosamma kostval. Rimi Litauen började först av

alla landets dagligvaruaktörer processen med att införa Nyckelhälsmärkning av de produkter som möter myndigheternas fastslagna kriterier för fett, salt, socker och fiber inom kategorierna frukt, grönsaker, bär och färsk fisk. Nyckelhälsmärkningen har sitt ursprung i en svensk ICA-idé från 1980-talet.

Hälsoguide i butik

Tillsammans med Karolinska Sjukhusets Livs-
stilmottagning har ICA Sverige testat en butiksguide som ska underlätta för både vårdpersonal och kunder att göra hälsosammare val. Guiden utgår från butikshyllorna och ger tips och råd om hälsosamma val utifrån de produkter som besökaren för tillfället har framför sig. Guiden är planerad att finnas i både tryckt form och digitalt, och ska vara en hjälp för till exempel vårdpersonal att samtala med patienter om hälsofrågor under butiksbesök.

Ekologiska varor

När det gäller att utveckla och sälja ekologiska varor är skillnaderna fortfarande stora mellan olika marknader. ICA Sverige ligger redan långt fram medan efterfrågan ännu inte är lika stor i Baltikum. Där förknippas ekologiskt också i högre utsträckning med hälsofrågor, snarare än med miljö.

Under de senaste fem åren har Rimi i Lettland lagt mycket kraft på att införa ekologiska produkter i sina butiker. För närvarande omfattar sortimentet mer än 400 lokala och importerade ekologiska produkter. Lokala ekologiska produkter är huvudsakligen placerade i "Klėts" (lada), en avdelning i bondens marknad-stil i Rimis stormarknader, men den mest omfattande sortimentslinjen är ICA I love eco.

Efterfrågan på det ekologiska sortimentet är fortsatt stark i Sverige. ICA Sveriges satsning för att stödja kundernas hållbara val syns framför allt i försäljningen av ekologiska frukter och grönsaker, som ökade med 104 (27) procent under 2014. Totalt sett ökade försäljningen av ekologiska varor i ICA Sveriges centrala sortiment med 55 (16) procent under året. Drygt 1 500 (1 100) ekologiska produkter fanns i ICA Sveriges centrala sortiment under året. ICA Gruppens egna ekologiska varumärke, ICA I love eco, finns på koncernens alla marknader. Under 2014 ökade försäljningen av ICA I love eco-sortimentet i Sverige, med 79 (24) procent. Omkring 320 (220) ICA I love eco-produkter fanns i sortimentet.

Satsningar på barn

ICA Gruppen arbetar mycket med informations-spridning kring hälsofrågor, inte minst genom butiksaktiviteter. "Kompis med kroppen – 5 om dan" är en av ICA Sveriges mångåriga satsningar på barns hälsa. Syftet är att lära barn bra matvanor, att röra på sig och må bra. De lite äldre



barnen får också lära sig mer om miljö- och klimatfrågor. Undervisningsmaterialet som hör till innehåller bland annat experiment och övningar, lärarhandledning kopplad till läroplanen, affischer för klassrummet och information till föräldrarna. Över 700 skolklasser anmälde sig till kampanjen 2014. I Baltikum finns motsvarande projekt för att lära barn om vikten av att äta rätt och röra på sig.

Stöd till motionsaktiviteter

Att äta hälsosamt är viktigt, men att röra på sig är också viktigt för att må bra. Därför vill ICA Gruppen också uppmuntra till fysiska aktiviteter och stöttar utvalda motionsaktiviteter. Dessa tillfällen ger samtidigt möjlighet att sprida kunskap om hälsosamma matval och hur man ska äta för att prestera bättre.

ICA Sverige har i år varit huvudsponsor till Svenska Skidförbundets långdscup för 13-14-åringar som fått namnet ICA Cup.

ICA Sverige sponsrar även Lilla Världscupen, Kortvasan, Barnens Vasalopp, Cykelvasan samt Svenska Skidförbundets projekt Alla på Snö, där närmare 20 000 barn i tioårsåldern under vintern fått prova på skidåkning.

ICA Sverige är också huvudsponsor till Blodomloppet som genomfördes på 14 orter från maj till augusti. Totalt deltog 110 000 personer i loppet under perioden. Också sponsringen av Landslagets fotbollsskola handlar om hälsa, i det här fallet om att lära barn äta rätt. 51 000 barn beräknas ha deltagit i Landslagets fotbollsskola under 2014. ICA Sverige gav de 6 100 ledarna ett speciellt utbildningsmaterial om matens betydelse för träning.

Rimi i Lettland är sedan länge en av huvudsponsorerna för Nordea Riga Marathon som varje år lockar över 22 000 löpare från hela världen. Rimi hade också ett eget löparteam bestående av över 300 anställda. För att uppmuntra hälsosam livsstil för unga arrangerades Rimi Marathon for Kids, en 200 meter lång hinderbana som lockade över 600 barn under sju års ålder.

I Litauen är Rimi en av huvudsponsorerna för Danske Bank Vilnius Marathon med över 14 000 löpare. Rimi har också en egen

Rimi Family Run minimaratn på 4,2 km, där mer än 5 000 löpare deltog förra året.

Många ICA-handlare i Sverige och butiker i Norge stödjer dessutom barn- och ungdomsidrott genom lokala sponsringsinitiativ.



Produktsäkerhet och kvalitet



Att kunna lita på innehållet i en produkt ska vara en självklarhet för ICA Gruppens kunder. Ett stort antal kontroller görs för att säkerställa exempelvis kvalitet och spårbarhet.

De produkter ICA Gruppen säljer ska självklart följa lagstiftningen för exempelvis märkning och ingående ämnen. Kvalitetstester och uppföljande kontroller görs regelbundet av ICA Gruppens leverantörer som en del i deras kvalitetsprogram. Utöver detta gör ICA Gruppen stickprover baserat på en riskbedömning som uppdateras årligen per produktkategori.

Alla ICA Gruppens egna varor genomgår sensoriska tester och/eller kvalitetstester på vägen till färdig produkt. Vid sensoriska tester bedöms utseende, lukt, smak och konsistens. Ingredienser, näringsvärden och övriga egenskaper anges i detalj i interna produktspecifikationer. För varor som bakpulver, tvättmedel och husgeråd testas dessutom varornas funktion. Alla produkter granskas och godkänns för att säkra att de följer ICA Gruppens policyer och interna riktlinjer. Även förpackningsinformationen kontrolleras och godkänns.

Frågan om tillsatser i mat är alltjämt aktuell i den svenska debatten. Många konsumenter har svårt att förstå vad E-numren står för och ifrågasätter om de verkligen är nödvändiga. ICA Gruppens inställning är att tillsatser ska användas restriktivt och endast om de tillför ett mervärde för konsumenten, till exempel ökad matssäkerhet.

Insatser mot matfusk

ICA Gruppen arbetar på flera fronter för att förhindra framtida matfusk.

Debatten om så kallad food fraud (matbedrägerier) tog fart efter det branschomfattande fusket med hästkött som uppdagades under 2013. ICA Gruppen för kontinuerlig dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter samt följer GFSI:s pågående arbete. ICA Gruppen har under 2014 genomfört

en intern sårbarhetsanalys i enlighet med GFSI:s krav, och tagit fram en handlingsplan för att motverka matfusk. Handlingsplanen innehåller bland annat samverkan med olika aktörer i branschen och egna uppföljande tester.

Märkning hjälper kunderna

Ökade krav från kunderna på tydlig ursprungsmärkning innebär att det kommer att vara fortsatt viktigt för ICA Gruppen att öka spårbarhet och öppenhet om var råvaran är odlad eller uppfödd.

I slutet av 2014 trädde EU:s nya informationsförordning i kraft med krav på att ursprungsmärkningen inte bara ska omfatta nötkött utan också kött från gris, får, get och fågel. ICA Sverige har länge valt att ursprungsmärka sina egna varor utöver vad lagstiftningen kräver. I snart tio år har allt kött och all fågel samt charkvaror och färdigmat med kött ursprungsmärkts med kött-råvarans ursprung, och samtliga produkter har märkts med förpackningsland.

Under året beslutades att satsningen utökas, vilket innebär ursprungsmärkning av ännu fler egna varor på ingrediensnivå, bland annat ost, mejeri, frysta grönsaker, torkad frukt och ris. Varorna kommer att märkas med både förpackningsland och med råvarans ursprung. Totalt kommer ICA Sverige att ha ursprungsmärkt cirka 2 500 produkter när projektet är klart 2015.

Material och kemikalier

ICA Gruppen arbetar aktivt med att begränsa användningen av kemiska ämnen som kan vara skadliga för människor och miljö. I avtal förbinder sig leverantörerna att följa kemikalierestriktionerna. Detta följs upp genom stickprov och inspektioner.

ICA Sverige har i flera år arbetat med att fasa ut plastkemikalien bisfenol A i livsmedelsförpackningar och produkter. Målet är att förpackningarna inom ICAs koloniala sortiment inte ska innehålla bisfenol A vid utgången av 2015. Det gäller både egna märkesvaror och externa leverantörers varor. Under året vann ICA Sverige vandringspriset "Plastovationer 2014" för sin bisfenolfria musselburk. Bakom priset står tidningen Plastforum.

Genmodifierade livsmedel

ICA Sverige uppmärksammades under året i både traditionella och sociala medier för introduktionen av den så kallade superbroccolin Beneforté. Diskussionen gällde framför allt om broccolin var genmodifierad på grund av sin koppling till företaget Monsanto, som säljer genmodifierade frön och plantor. Beneforté är dock inte genmodifierad, utan är en traditionellt framodlad korsning mellan en italiensk vild broccoli och den vanligaste broccolisorten. ICA Gruppen har i grunden en positiv inställning till ny teknik som ger konsumenterna förbättrade produkter. Av etiska och miljömässiga skäl ifrågasätter ICA Gruppen dock produktion och odling av genmodifierade livsmedel och grödor som inte produceras i en sluten miljö. Inom EU är reglerna hårda runt genmodifierade organismer. Bara ett fåtal är godkända för odling. ICA Gruppen har inga produkter med genmodifierat ursprung i sitt centrala sortiment.

Återkallelser av produkter

Vid misstanke om att en såld produkt medför en hälsorisk tar ICA Gruppen kontakt med ansvarig tillsynsmyndighet, tar bort produkten från hyllorna och skickar ut ett pressmeddelande om återkallelse. Återkallelsen innebär att produkten direkt stoppas i kassan och inte längre är möjlig att köpa. En återkallelse följs alltid upp hos leverantören genom besök och/eller dokumenterad återkoppling på vilka åtgärder leverantören vidtagit för att problemet inte ska uppstå igen. Totalt gjordes 39 (55) publika återkallelser under 2014 varav 20 (26) var egna varor. Av dessa gjorde ICA Sverige 16 (31), ICA Norge 31 (11) och Rimi Baltic 10 (13) stycken. Inga av dessa återkallelser har lett till böter eller varning för ICA Gruppen.

För mindre allvarliga kvalitetsproblem, såsom avvikande konsistens, avvikande utseende, problem med etiketter och mindre märkningsfel, dras partiet tillbaka från lager och butik. Under 2014 drog ICA Gruppen tillbaka totalt 739 (954) produkter, varav ICA Sverige 90 (91), ICA Norge 82 (95) och Rimi Baltic 567 (768). Av dem var 213 (357) egna varor.



Lokalproducerad mat



Något som förenar kunderna på alla ICA Gruppens marknader är intresset för lokalproducerad mat. ICA Gruppen genomför flera satsningar för att möta det ökade intresset från konsumenterna.

Med start 2014 har ICA Gruppen beslutat att acceptera lokala kvalitetsstandarder (utöver GFSI-godkända standarder) för lokala livsmedelsleverantörer av egna varor. Detta görs för att främja den lokala produktionen.

Under året har ICA Sverige via en partner stöttat butikerna vid inköp från lokala producenter genom att löpande uppdatera ett register över lokala leverantörer som uppfyller standarden IP Livsmedel. Stödet ges för att säkerställa samma höga livsmedelskvalitet från de lokala producenterna som från centrala leverantörer. En förteckning med över 850 (700) lokala leverantörer har sammanställts för att underlätta butikernas lokala inköp.

Satsning på svensk mat

För att göra fördelarna med svensk mat tydligare och öka utbudet av svenska varor i butik har ICA Sverige inlett ett samarbete med LRF. Målet är att möta konsumenternas efterfrågan på svensk mat, värna ett livskraftigt svenskt jordbruk samt fortsätta bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt. Bland annat kommer ett forum att skapas där handlare och bönder kan träffas och utbyta erfarenheter.

Flera av ICA Sveriges kommande produktlanseringar kommer att ha det svenska ursprunget i fokus. ICA Sverige introducerade under året det nya konceptet "ICA God smak från", ett sortiment med fokus på lokala smaker och genuint mathantverk. Samtliga produkter består av svenska råvaror och produceras i Sverige. ICA Sverige har också utökat mejerisortimentet med 13 egna mejeriartiklar från svenska gårdar, bland annat vispgräddde och laktosfri mellanmjölkdryck. ICA Selection Gårdsgris och ICA Selection Naturbeteskött är andra sortimentslinjer som stöttar svensk produktion.



Svenskt griskött

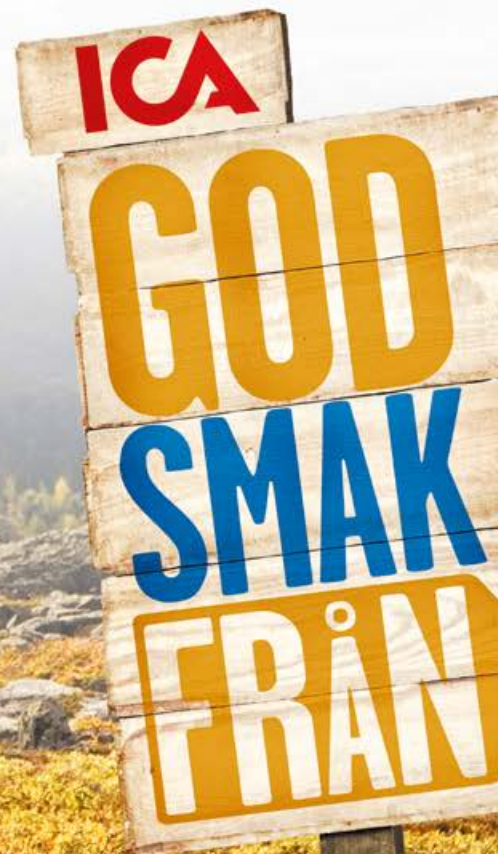
För att ytterligare stötta den svenska grisnäringen och möta konsumenternas växande efterfrågan på svenska råvaror använder ICA Sverige sedan februari 2014 enbart svensk råvara till ICA bacon. Tidigare användes dansk råvara. ICA Sverige anser att den höga nivå på djurskydd som svenska grisbönder generellt sett har innebär att svenskt griskött har mervärden framför det danska, även om det är dyrare i inköp.

Aktiviteter i Baltikum

Rimi Baltic fortsätter sin satsning på nyskördade lokala produkter i Lettland, vilka lagras i "Klēt's" (lada), en avdelning i bondens marknad-stil i Rimis stormarknader. Dessutom är alla lokala produkter tydligt markerade på hyllkanten.

Rimi Baltic i Estland samarbetar med Association of Estonian Food Industry och märker lokalt tillverkade produkter med den estländska flaggan. Antalet Rimi-butiker i Estland med bondens marknad-avdelningar har ökat under 2014 från 3 till 10.

Rimi Baltic i Litauen har konceptet Vikis, en shop-in-shop där flera entreprenörer enbart säljer lokalodlade produkter på en gemensam butiksyta. I Vikis-butiken kan kunderna handla allt från mejeriprodukter, kött, grönsaker och bröd till sylt, oljor och honung.



Kvalitet i butik



Att säkerställa hög kvalitet i butikerna är av stor vikt för ICA Gruppen. Ett strukturerat arbete grundat på standarder och certifieringar bidrar till detta.

Sedan 2009 har ICA-butikerna i Sverige tillämpat Svensk standard för livsmedelshandling i butik. ICA Sverige hade en drivande roll i utvecklingen av standarden, som är världens första tredjepartsstandard för livsmedelssäkerhet i butik. I Sverige införs standardens rutiner i butik under ledning av ICA Sveriges kvalitetscoacher.

Totalt har omkring 1 000 (1 000) ICA-butiker implementerat standarden varav 333 (342) har reviderats och godkänts av ett externt kontrollorgan. Antalet certifierade butiker har legat stabilt de senaste åren. Inom ICA pågår diskussioner kring hur antalet kan öka de närmaste åren och under 2015 har Kvantum-profilen som mål att certifiera alla sina butiker.

Under 2014 slutfördes ett arbete med att uppdatera Svensk standard för livsmedelshandling i butik. Målsättningen var att anpassa standarden så att den blir enklare att använda i kedjedrift. Detta kommer till exempel att underlätta för ICA Norge och Rimi Baltic, där verksamheten främst bedrivs som butikskedjor, att arbeta efter motsvarande riktlinjer vad gäller matsäkerhet. I den nya standarden justerades också längden på certifikaten, vilket innebär att kraven för att bli certifierad har höjts.

Kvalitetscoacher i butikerna

ICA Sverige var först i branschen med att införa kvalitetscoacher till stöd för butikerna. Stödet är mycket uppskattat, och ungefär 950 (900) butiker i Sverige använder i dagsläget denna tjänst från ICA Sverige. ICA Sveriges kvalitetscoacher gör en årlig internrevision av i princip alla ICA-butiker. Internrevisionen är en omfattande genomgång av butikens hela livsmedelshandling och tar cirka sex timmar per butik. För att det ska vara en så opartisk revision som möjligt görs revisionen av en annan kvalitetscoach än den som utför det ordinarie stödet. Genom att kvalitetscoacherna byter butiker mellan sig sker också en kompetensöverföring.

Efter omorganisering av ICA Norges kvalitetsavdelning 2013 har Anticimex tagit över kvalitetscoachernas roll. Butikerna kan köpa tjänsten från Anticimex som fortsätter arbetet med att ge stöd till och utföra revisioner i butikerna.

Rimi Baltic genomför regelbundet internrevisioner för att se hur väl butikerna följer kvalitetsstandarderna. Resultaten varierar mellan länder och butiksformat. Resultaten från revisionerna analyseras och används som underlag i förbättringsarbetet för området kvalitet i butik.



Ungefär
950
butiker i
Sverige
använder
ICAs
kvalitets-
coacher

Kontroll av kontroller

Under 2014 genomfördes ett antal så kallade kontrollköp i ICA-butiker i Sverige. Syftet med kontrollköpen är att verifiera att kassapersonalen kontrollerar legitimation på kunder som köper produkter med åldersgränser, exempelvis tobak och folköl. Dessutom fungerar de som en förlöpande utbildning och påminnelse.

Tätare provköp ger ökad uppmärksamhet och ett allt bättre resultat. Kontrollköparna handlar varor ur produktgrupperna öl, tobak, receptfria läkemedel och spel. Totalt genomfördes under året 60 164 (56 935) kontrollköp av de här produktgrupperna. Av dem var 82 (84) procent godkända.

Extra kvalitetskontroller

Att mala köttfärs ställer höga krav på korrekt hantering och märkning, med tydliga rutiner och utbildade medarbetare. Under året uppdagades att tre ICA-butiker i Sverige hanterat egenmalad köttfärs på ett felaktigt sätt. ICA Sverige genomförde direkt kvalitetsrevisioner i de berörda butikerna, som upphörde med egen malning. Handlarna fick stöd på plats av ICA Sveriges kvalitetscoacher i sitt fortsatta kvalitetsarbete.

ICAs ansvarsnämnd har granskat ärendena. Ett fall lades ner efter att handlaren själv valt att lämna ICA, i det andra fallet beslutades om en erinran med villkor om utbildning. I det tredje fallet varnades handlaren och fortsatt medlemskap villkorades av att butiken kvalitetscertifieras av ett oberoende certifieringsorgan.

En särskild insats med kvalitetskontroller, utöver det omfattande befintliga kvalitetsarbetet, genomfördes av ICA Sverige för att säkerställa att alla rutiner följs i butiker som själva maler köttfärs. Extra insatser har också gjorts för ytterligare utbildning av butikspersonal på både kort och lång sikt. Bland annat producerades en webb utbildning för rutiner i samband med malning av köttfärs i butik. Utbildningen fick snabbt bra genomslag, på 15 veckor genomförde drygt 2 500 personer kursen. Under hösten genomfördes också en lärarledd endagsutbildning på tolv orter.





Klimatpåverkan från kundens beteende

ICA Gruppen vill vara en positiv kraft med lokal närvaro i samhället och arbetar för att stötta kunderna att på olika sätt minska sin klimatpåverkan.

Det EU-finansierade treåriga projektet LiveWell för LIFE avslutades under 2014. Projektet drevs av WWF och Friends of Europe. Projektet syftade till att minska utsläppen av växthusgaser från europeiska livsmedelshandeln och att öka medvetenheten om hur hållbar utveckling och hälsosam kost hänger ihop. I ett första skede utvärderades tre länder – Frankrike, Spanien och Sverige, där ICA deltog. Den 27 maj publicerade WWF, ICA Sverige, LRF och ytterligare aktörer en gemensam debattartikel i Göteborgs-Posten, som uppmanade Sverige att skapa en ny nationell matstrategi för att alla ska kunna äta hållbar och hälsosam mat. ICA Sverige kommer nu att använda erfarenheterna från projektet för att inspirera kunderna till en hållbar och hälsosam livsstil, bland annat i det kommande klimatprojektet.

Start för klimatprojekt

I Sverige inleddes förarbetet med ett klimatprojekt, som syftar till att hjälpa familjer att hitta fler sätt att minska klimatpåverkan i vardagen. Projektet är ett samarbete mellan ICA Sverige, ICA Banken, ICA Supermarket Torgkasen och Uppsalahem tillsammans med bland andra Chalmers och WWF. Idén är att ta tillvara på erfarenheterna från det uppmärksammade klimatexperimentet One Tonne Life som ICA deltog i 2011. I One Tonne Life provade en familj olika metoder att minska sin klimatpåverkan från boende, transporter, mat och övrig konsumtion. Den här gången handlar det om att låta boende i ett hyreshus i Uppsala testa lärdomarna i ännu större skala och med nya verktyg. Bland annat kommer familjerna att testa en metod att följa upp sina koldioxidavtryck digitalt. Projektet startar i början av 2015.

Miljö i fokus vid etablering

I Sverige ligger stort fokus på att utveckla det butiks nät som byggts upp under mer än 90 år, så att det fortsätter vara uthålligt och attraktivt. Stor hänsyn tas till den lokala miljön när nya butiker öppnas. Kundernas behov av transporter till och från butikerna ska ske på ett sätt som gynnar lokalsamhället. Till exempel prioriteras nyetableringar vid befintliga genomfartsleder för att undvika ökad trafik och möjliggöra för kunderna att ta sig till butiken via cykel- och gångvägar eller kollektiva färdmedel.

Under 2010 började ICA Sverige installera laddstolpar för kunder med elbilar på parkeringarna intill ICA-butikerna. Målet var att inom fem år ha laddstolpar vid ett 20-tal ICA-butiker runt om i landet. I slutet av 2014 fanns laddstolpar vid 19 (15) egenägda butiksfastigheter.

ICA guidar mot hållbara val

Ungefär en fjärdedel av klimatpåverkan från de svenska hushållen kommer från maten. ICA Sverige arbetar aktivt för att guida kunderna i att göra bra val för klimatet. På köpet blir matvanorna också mer hälsosamma eftersom den mat som är bra för klimatet också är bra för hälsan, exempelvis ett ökat intag av frukt, grönsaker och baljväxter och minskat intag av nötkött. Som ett led i detta utökas ständigt sortimentet med hälsosamma och ekologiska produkter. Under året har ett antal nya produkter lanserats, exempelvis ICA I love eco-barnmatssortiment, samt frukt & grönt-innovationerna Power blends, Supergreens och Grönhydrater.



Klimatpåverkan i verksamheten



En tredjedel av ICA Gruppens totala direkta klimatpåverkan kommer från lagerdrift och transporter, resterande påverkan sker huvudsakligen i butiksledet.

ICA Gruppen arbetar metodiskt för att minska koncernens klimatpåverkan från såväl butiker och lager som sortiment. Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik, logistik och på kontor, bland annat genom miljöcertifierade inköps- och logistikprocesser. Framför allt ligger fokus på en ökad energieffektivisering, optimerade godstransporter samt att minimera svinn i hela kedjan.

Miljöarbete i butik

ICA Gruppen arbetar kontinuerligt för att öka energieffektiviseringen i butik samt öka antalet butiker som använder förnybar el. Jämfört med föregående år har energiförbrukningen i förhållande till yta minskat något i de svenska ICA-butikerna, trots en ökad total butiksytta. Detta är resultatet av ett fortsatt arbete med energieffektivisering i butik, bland annat genom byte till mer energieffektiva kylar och frysar samt byte av belysningsarmaturer.

I Sverige finns miljöstödet ICA-handlare för miljön, som ska hjälpa butikerna att förbättra sitt miljöarbete och ytterligare minska sin miljöpåverkan. I kriterierna ingår bland annat att butiken ska sätta mål för minskad energiförbrukning samt ökad användning av förnybar el. 55 (23) butiker hade vid årsskiftet implementerat stödet. Utöver detta hade ett 100-tal butiker påbörjat arbetet med att implementera ICA-handlare för miljön.

I Sverige var 162 (180) ICA-butiker Svanenmärkta i slutet av 2014, vilket är 12 (14) procent av butikerna. Svanenmärkningen tillämpar tuffa krav för bland annat avfallshantering och energieffektivitet.

Förnybar el

375 (329) av de svenska ICA-butikerna använder nu ICA Gruppens centrala elavtal, vilket motsva-

rar 29 (25) procent av butikerna. Det centrala elavtalet innebär att elen kommer från enbart förnybara källor, dessutom finns verktyg för uppföljning av butikernas elförbrukning. Utöver detta är det många ICA-butiker som har förnybar el via egna avtal med elleverantörer.

Anställda i de svenska ICA-butikerna har möjlighet att genomföra en energit utbildning, med praktiska råd om hur butiken kan minska sin energiförbrukning. I slutet av 2014 hade 4 246 (505) anställda i ICA-butiker genomfört den.

Alla ICAs lagerenheter i Sverige har förnybar el, vilket minskar koldioxidutsläppen med 85 procent jämfört med vanlig el.

I Norge har samtliga lager och egenägda butiker samt ett flertal franchisetagare förnybar el via ett centralt avtal. Utöver detta har ett antal franchisetagare förnybar el via egna avtal alternativt köper gröna certifikat. Under året slutfördes ett flerårigt program för att minska energiförbrukningen i butikerna, vilket uppnådde en total minskning med mer än 40 GWh.

Naturliga köldmedier

I Sverige finns en stor mängd ICA-butiker med 100 procent naturliga köldmedier och antalet ökar då detta är standard vid nyetablering. Under de senaste åren har även en ökande andel av ombyggnadsprojekt skett med övergång till naturliga köldmedier.

Återvinning

På ICA Sveriges lager sorteras allt avfall och under 2014 återvanns 100 (100) procent. ICA Norge har genom ett fortsatt gott samarbete med Retura lyckats förbättra insamlingen av fraktioner från butik och logistik. Detta har resulterat i renare fraktioner, bättre sortering och större fokus på

Klimatmålet uppnått 2014

ICA Gruppen nådde under årets första månader sitt mål om att minska koncernens direkta klimatpåverkan med 30 procent jämfört med 2006. Bakom den stora minskningen ligger långsiktiga satsningar inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Under 2015 kommer en ny långsiktig ambition inom klimatområdet arbetas fram.



återvinning. Rimi Baltic lämnar in allt förpackningsmaterial från sina butiker och lager till återvinning.

Miljöanpassning av fastigheter

ICA Fastigheter Sverige har fått förnyat miljöcertifikat (ISO 14001) efter att förnyelserevision genomfördes i april. Under 2014 har ICA Kvantum Knivsta certifierats enligt miljöcertifieringarna Miljöbyggnad Silver och BREEAM-SE, och Flottiljen Köpkvarter inklusive Maxi ICA Stormarknad Barkarbystaden har certifierats enligt Miljöbyggnad Silver.

Miljöoptimering av godstransporter

Att lastbilarna är välfyllda, gör så få starter och stopp som möjligt och att rutterna är välplanerade är självklart för ICA Gruppen. Utöver detta har koncernens transportörer även långsiktiga planer för att aktivt minska utsläpp och bränsleförbrukning. I Syd- och Mellansverige finns ett femtiotal lastbilar med alternativa bränslen i trafik för ICA, bland annat i Stockholms innerstad där ICAs varor distribueras med etanoldrivna lastbilar.

ICAs mest miljöanpassade butik

Under våren öppnades en ny Maxi ICA Stormarknad och cirka 13 000 kvadratmeter för andra hyresgäster i Barkarbystaden i Järfälla i Sverige. Projektet är ICAs mest miljöanpassade hittills och byggnaden är miljöklassad enligt det svenska systemet Miljöbyggnad Silver. ICA-butiken kommer att lyfta fram bra val för miljön inom hela sortimentet och har moderna lösningar för energiförbrukning och avfallshantering.



ICA Gruppens energi- och materialbalans

Att minska ICA Gruppens miljöpåverkan är ett viktigt och övergripande mål. Den här bilden illustrerar koncernens energi- och materialbalans, det vill säga vilka resurser som används och vad som släpps ut från verksamheten.

Vad ICA Gruppen använder

Energi

Total energianvändning i lager och butik



1 459 816 MWh



Sverige
66%



Norge
20%



Baltikum
14%

Vad ICA Gruppen släpper ut

Koldioxid

Totalt utsläpp av koldioxid



237 496 ton



Sverige
43%



Norge
7%



Baltikum
50%

Transporter

Total bränsleförbrukning från godstransporter



34 826 tusen liter



Sverige
77%



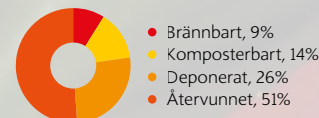
Norge
12%



Baltikum
11%

Avfall

Total mängd avfall



77 149 ton



Sverige
15%



Norge
27%



Baltikum
58%

Återvunnet 100% Återvunnet 99% Återvunnet 56%

Läs mer på sidan 121.
För avgränsningar, se Mät- och beräkningsmetoder sidan 126.

Socialt ansvar vid inköp



ICA Gruppen gör affärer över hela världen vilket innebär att ansvaret stäcker sig över gränserna. Utgångspunkten för verksamheten är att ICA Gruppen ska drivas med lönsamhet och god etik.

ICA Gruppen arbetar systematiskt med att förhindra etiskt oacceptabla incidenter och korruption. Affärsetik ingår i ICA Gruppens övergripande riskanalys där samtliga delar av verksamheten analyseras.

ICA Gruppen har länge krävt att normer för mänskliga rättigheter efterlevs i produktionen och arbetar vidare mot målet att alla leverantörer av koncernens egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade. Sedan 2008 har ICA Gruppen ett flertal inköpskontor i Asien med medarbetare inom produktkvalitet, miljö och socialt ansvar. Genom att finnas nära leverantörerna i Asien får ICA Gruppen bättre insyn och värdefulla erfarenheter som underlättar samarbetet. Detta har resulterat i större ömsesidig förståelse och bättre efterlevnad av ICA Gruppens krav.

Förbättringsarbete hos leverantörerna

ICA Gruppen arbetar fokuserat med utbildningar på plats tillsammans med leverantörerna. Det skapar ytterligare insikter och förståelse hos lokala representanter, vilket i sin tur kan bidra till förändring inifrån. Under året producerade ICA Gruppen en utbildningsfilm på engelska och kinesiska som berättar om koncernens syn på frågorna och ger praktiska tips och råd om hur ICA Gruppens krav kan mötas. Filmen tar bland annat upp hur man minimerar miljöpåverkan från verksamheten, vad som krävs för en säker arbetsmiljö samt hur man kan säkerställa att diskriminering inte förekommer.

Sociala revisioner

ICA Gruppen har i många år arbetat för att säkerställa att egna varor produceras på ett acceptabelt sätt vad gäller mänskliga rättigheter. Basen är alltid att följa upp på plats och göra sociala revisioner hos leverantörer i högriskländer.

ICA Gruppen har tagit fram ett eget verktyg för social revision av leverantörerna, ICA Social Audit. Kraven baseras på liknande kriterier som i Business Social Compliance Initiative, BSCI. Genom att kombinera revisioner med det egna verktyget, utförda av egen personal eller konsulter, med tredjepartsrevisioner, såsom BSCI, ETI och SA8000, har den ofta tidskrävande proces-

sen att få till stånd sociala revisioner skyndats på. Med ICA Social Audit får leverantörerna direkt hjälp att förbättra arbetsförhållandena i produktionen.

Handlingsplan vid överträdelser

Om ICA Gruppens egna revisorer eller tredjepartsrevisorer upptäcker oegentligheter vid en produktionsanläggning som koncernen använder, upprättas en konkret handlingsplan som en tid senare följs upp i en ny revision. Första gången en leverantör bryter mot de avtalsenliga kraven får de i allmänhet en andra chans att rätta till problemen. Om överträdelserna åtgärdas på ett tillfredsställande sätt fortsätter samarbetet.

Om en allvarlig överträdelse upprepas, avslutas samarbetet med leverantören. Under 2014 beslutade ICA Gruppen att avsluta samarbetet med 3 (20) leverantörer på grund av överträdelser av koncernens krav kring mänskliga rättigheter. Anledningen till att det är färre än 2013 är ett fortsatt förbättringsarbete samt färre nytilkomna fabriker.

Metoder för att motverka barnarbete

När det gäller barnarbete är ICA Gruppens grundregel att personer under 15 år inte får arbeta hos någon av koncernens leverantörer. Om nationell lagstiftning ställer mer långtgående krav är det dessa som gäller. I Kina, till exempel, är den lagstadgade åldern för arbete 16 år. ICA Gruppen kräver också att leverantörerna tar särskild hänsyn till unga arbetare (yngre än 18 år), till exempel i fråga om rätten till begränsad arbetstid.

Upptäcker eller misstänker ICA Gruppen att en arbetare inte har lagstadgad ålder har leverantören, genom ICA Gruppens avtal, förbundit sig att vidta åtgärder som ser till personens bästa. Tillsammans med leverantören utarbetas bästa möjliga lösning, med hänsyn tagen till barnets ålder, utbildning och sociala situation.

Under året gjorde ICA Gruppen en genomlysning av hur den svenska verksamheten påverkar barnens rätt ur ett globalt perspektiv. Studien gjordes utifrån FN:s, UNICEF:s och Rädda Barnens gemensamma barnrättsprinciper. Slutsatsen blev att ICA Gruppen redan gör

många saker rätt, men att barnperspektivet bör lyftas fram ännu mer. Som en konsekvens av detta har därför ICA Gruppen lyft in det i sin hållbarhetspolicy på koncernnivå, för att barnperspektivet ska genomsyra alla verksamheter. Ytterligare handlingsplaner kommer att tas fram, med studien som utgångspunkt.

Sedan ett par år samarbetar ICA Gruppen med Centre for Child Rights and Corporate Social Responsibility (CCR CSR) i Kina, en organisation startad av svenska Rädda Barnen. ICA Gruppen får tillgång till expertis från CCR CSR, samarbetsmöjligheter – såsom gemensamma utbildningsinsatser för leverantörer kring unga

Vindruvor främjar kvinnligt företagande

Under året startade ICA Sverige det första samarbetsprojektet tillsammans med IDH. IDH är en holländsk organisation som arbetar för en långsiktig förändring av råvarumarknaden och därmed också för att förbättra livssituationen för lokala jordbrukare, bidra till en minskad miljöpåverkan och stödja det lokala samhället. Det första samarbetsprojektet är kopplat till ICAs vindruvor från Sydafrika. För varje såld ask vindruvor skänker ICA pengar till projektet som stärker kvinnligt företagande samt verkar för en mer rättvis fördelning av marken där druvorna odlas.



arbetstagare eller föräldraskap – samt kommer i kontakt med inköpare från andra företag som kan ge ett erfarenhetsutbyte.

Samarbeten i branschen

Att hitta trovärdiga och starka samarbetspartner fortsätter att vara ett viktigt verktyg. ICA Sverige deltar sedan 2013 i Bangladesh Accord, ett internationellt avtal mellan företag och fackförbund inom textilbranschen. Syftet är att förbättra arbetsförhållanden i landets textilfabriker genom inspektioner. Fram till årsskiftet hade totalt över 1 100 inspektioner för el-, brand- och byggsäkerhet genomförts. Av de totalt åtta fabriker som producerar åt ICA Sverige, hade sex stycken genomgått inspektioner i slutet av 2014.

ICA Gruppen agerar också pådrivare genom att dela med sig av kunskaper till andra aktörer i branschen. Ett exempel är förhållandena för säsonganställda bärplockare i svenska skogar, där ICA Sverige delat med sig av sitt gransknings-

verktyg till andra företag samt vid ett flertal tillfällen agerat värd för dialogmöten med handelsnätverket.

ICA Gruppen har under året anslutit sig till nätverket Swedish Leadership for Sustainable Development. Nätverket bildades 2013 och består av ett tjugotal ledande företag med koppling till Sverige. Tanken är att utbyta erfarenheter och tillsammans skapa nya möjligheter att genom företagande ge människor i fattiga områden möjligheter att förbättra sina levnadsomständigheter. Nätverket koordineras av Sida.

Etiskt märkta produkter

ICA Gruppens ambition är att tillhandahålla ett brett sortiment av etiskt märkta produkter. ICA Sveriges egna varor med etisk märkning har gemensam profilering för att kunderna enkelt ska hitta dem. De etiska märkningarna som ingår är UTZ Certified, Rainforest Alliance och Fairtrade.

I Sverige är allt kaffe och ett flertal kakao-produkter under ICAs egna varumärken UTZ-certifierade. En del av kostnaden för UTZ-certifierade produkter utgörs av en premie som går till odlarna för investeringar i sociala projekt, såsom livförsäkringar och förskolor. Under 2014 utökade ICA Sverige sortimentet av UTZ-certifierat te under eget varumärke.

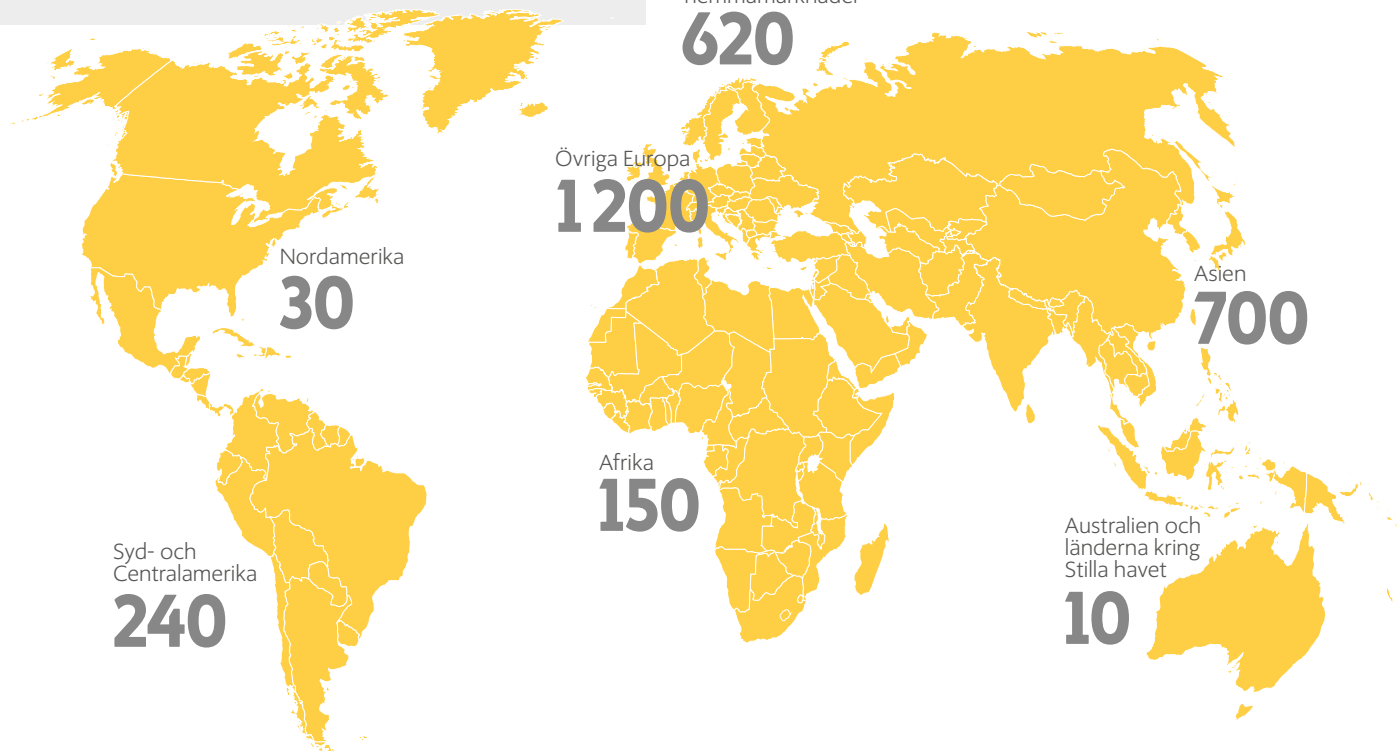
Debatt om kolsyremskin

ICA Sverige kritiserades i medier för att sälja dryckesmaskinsprodukter från ett företag som har en av sina fabriker på Västbanken. De produkter som levererades till ICA Gruppen tillverkades inte i fabriken på Västbanken utan i andra fabriker. ICA Gruppens grundinställning är att koncernen gör affärer med leverantörer och inte länder. Generellt följer ICA Sverige FN:s och den svenska regeringens rekommendationer när det gäller affärsrelationer med andra länder. För att kunderna själva ska kunna välja om de vill avstå från att köpa varor från ett visst land är ursprungsmärkningen av varorna alltid så tydlig som möjligt.

ICA Gruppens värld av leverantörer

ICA Gruppen gör affärer över hela världen. Det innebär att koncernens ansvar också sträcker sig över gränserna. Nedan redovisas var i världen ICA Gruppen är aktiv när det gäller inköp och produktion av egna varor.

Antalet produktionsenheter är inte statiskt utan beror både på sortimentet i butikerna och på säsongförändringar.



Ungefärligt antal produktionsplatser i världen.

Bolagsstyrningsrapport 2014

Långsiktighet, kontinuitet och engagemang

2014 blev ett händelserikt och intensivt år för ICA Gruppen. Det höga tempot och de många aktiviteterna satte sin tydliga prägel på styrelsens arbete under året. Stor kraft och fokus lades på den pågående avyttringen av ICA Norge och förvärvet av Apotek Hjärtat, två transaktioner som kommer att sätta avtryck i ICA Gruppens verksamhet och utveckling över lång tid framöver.

Det är i samband med den här typen av aktiviteter som styrelsens funktion och förmåga ställs på sin spets. Det är med stor glädje jag kan konstatera att engagemanget varit påtagligt och debattlusten stor. Diskussionerna har varit givande, konstruktiva och präglade av öppenhet, respekt och en vilja att se bortom det mest givna.

Frågorna kring förvärv och försäljningar har upptagit en stor del av styrelsens fokus, men till de återkommande avstämningspunkterna har självfallet även hört uppföljning av finansiella mål och de strategiska prioriteringar vi tidigare beslutat om. I båda fallen har utvecklingen gått i rätt riktning. Strategin ligger fast och ICA Gruppens finansiella ställning är både god och stabil.

Styrelsens arbete har bedrivits dels genom formella styrelsemöten, dels i olika utskott. Det faktum att samtliga ledamöter sitter med i något eller några utskott skapar delaktighet och kontinuitet även mellan de formella mötena.

Styrelsens perspektiv under året har, som alltid, varit långsiktigt. ICA har funnits i snart 100 år och vår ambition är att finnas i minst 100 år till.

Det är utifrån detta långsiktiga perspektiv vi fattar beslut kring mål, strategi och särskilda satsningar.

Denna långsiktighet reflekteras även i de nya finansiella mål styrelsen beslutade om i slutet av det gångna året. Målområdena är de samma men måltalen har i några fall justerats. Förändringarna återspeglar dels de stora förändringar som skett i verksamheten under året, dels det faktum att huvudinriktningen för Bolaget är oförändrad. Med de nya målen vill vi sätta ett tydligt fortsatt fokus på långsiktig tillväxt med god lönsamhet. Utifrån ett starkt kassaflöde och en sund kapitalstruktur vill vi skapa utrymme för såväl fortsatta investeringar som god och stabil avkastning till aktieägarna.

För att kunna fatta långsiktiga beslut krävs kunskap och insikt i såväl det dagliga arbetet som i de förändringar som driver marknaden. Min uppfattning är att styrelsen rymmer en bra blandning av kompetenser. Till vår hjälp har vi väl anpassade system, rutiner och processer för uppföljning av mål, intern kontroll och riskhantering. Genom en god och väl anpassad bolagsstyrning vill vi skapa förutsättningar för en sund företagskultur som på bästa sätt bidrar till att utveckla koncernen och dess verksamhet.

Till styrelsens uppgifter hör även att stödja koncernledningen och att kritiskt granska dess arbete. För att lyckas med det krävs en öppen och konstruktiv dialog mellan styrelse och led-

ning. Från styrelsens håll upplever vi att så är fallet. Jag vill därför här passa på att tacka Per Strömberg och övriga i koncernledningen för ett gott samarbete under 2014. Jag vill också uttrycka vår uppskattning för det engagemang som präglat arbetet inom hela organisationen. Det bådär gott inför de kommande 100 åren.

Stockholm i februari 2015

Claes-Göran Sylvén
Styrelsens ordförande

”Med de nya målen vill vi sätta ett tydligt fortsatt fokus på långsiktig tillväxt med god lönsamhet”

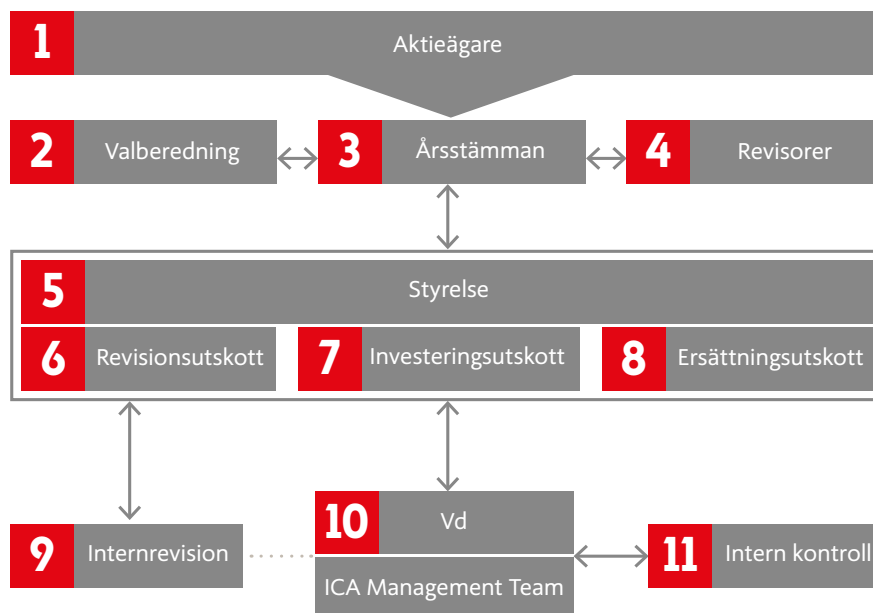


För ytterligare information:

- Svensk aktiebolagslag, www.regeringen.se
- NASDAQ Stockholm, www.nasdaqomxnordic.com
- Svensk kod för bolagsstyrning och särskilda svenska regler för bolagsstyrning, www.bolagsstyrning.se

Styrning för värdeskapande

Bolagsstyrning handlar om hur bolag ska drivas så att främst ägarnas men också kundernas och medarbetarnas intressen tillvaratas. Det övergripande målet är att öka värdet för aktieägarna och på så sätt möta de krav ägarna har på det investerade kapitalet. De centrala externa och interna styrinstrumenten för ICA Gruppen (ICA Gruppen eller Bolaget) är den svenska aktiebolagslagen, NASDAQ Stockholms regelverk för emittenter, Svensk kod för bolagsstyrning, den av stämman fastställda bolagsordningen, styrelsens arbetsordning, instruktioner för styrelsens utskott, Vd-instruktionen inklusive instruktion för ekonomisk rapportering samt policyer som fastställs av styrelsen. ICA Gruppens styrelse är ansvarig för Bolagets organisation och förvaltningen av Bolagets angelägenheter. Vd ansvarar för att den löpande förvaltningen av företaget sker enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vd sammanställer, i dialog med styrelsens ordförande, dagordning för styrelsemötena och ansvarar för att ta fram informations- och beslutsunderlag till dessa möten. Vd ser också till att styrelsens ledamöter får information om ICA Gruppens utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut.



Aktien, aktieägare och återköp

1 ICA Gruppen har en aktiestruktur med två aktieslag: stamaktier och C-aktier. C-aktierna utgör 40,8 procent av det totala antalet aktier, är inte noterade och ger inte rätt till kontant vinstutdelning. Resterande 59,2 procent är noterade stamaktier som berättigar till utdelning. Samtliga C-aktier och 10,5 procent av stamaktierna, det vill säga totalt 51,3 procent ägdes per den 31 december 2014 av ICA-handlarnas Förbund, som är ICA Gruppens största ägare. Den näst största ägaren, AB Industrivärden, äger 10,5 procent av stamaktierna. Övriga stamaktier ägdes per den 31 december 2014 av 30 678 ägare. Ingen av dessa ägare innehade per den 31 december 2014, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Bolaget. Vid omröstning på bolagsstämma berättigar varje aktie till en röst och varje röstberättigad kan rösta för fulla antalet företrädde aktier.

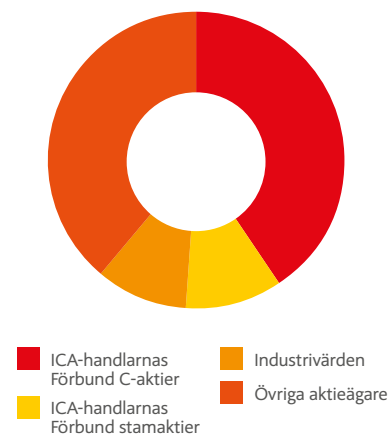
Aktiekapitalet i ICA Gruppen uppgår till 502 866 988 kronor fördelat på 201 146 795 aktier, envar med kvotvärde om 2,50 kronor. Antalet stamaktier uppgår till 119 078 903 och antalet C-aktier uppgår till 82 067 892. Den 31

december 2014 innehade ICA Gruppen 141 655 egna stamaktier motsvarande 0,0007 procent av kapital och röster. Antalet utestående aktier och röster är därmed 201 005 140. Det fanns per den 31 december 2014 inga utestående bemyndiganden från bolagsstämman till styrelsen om att ge ut nya aktier eller förvärva ytterligare aktier.

Av vad som framgår av § 5 i Bolagsordningen kan ägaren av C-aktier, det vill säga ICA-handlarnas Förbund, från och med 2011 begära att icke utdelningsberättigade C-aktier i ICA Gruppen konverteras till utdelningsberättigade stamaktier. Sådan konvertering ska träda i kraft fem år efter det att begäran om omvandling har inkommit. Den 1 januari 2011 begärde ICA-handlarnas Förbund omvandling av samtliga C-aktier till stamaktier hos styrelsen i Bolaget. Aktiestrukturen i ICA Gruppen kommer därmed från och med år 2016 att enbart bestå av utdelningsberättigade stamaktier.

Mer information om ICA Gruppens aktie och ägarbild finns i avsnitt Aktie och ägare och på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

Aktieägare



Valberedning

2 Reglerna för ICA Gruppens valberedning beslutades vid årsstämman 2014. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar Bolagets aktieägare. ICA Gruppens styrelseordförande ska vara adjungerad till valberedningen. Två av ledamöterna ska utses av den största ägaren och två ledamöter ska utses av de därefter två största aktieägarna. De till röstetalet största aktieägarna ska fastställas på grundval av en av Euroclear Sweden AB tillhandahållen förteckning över registrerade aktieägare per den sista handelsdagen i augusti. Om under valberedningens mandatperiod en eller flera av aktieägarna som utsett ledamöter i valberedningen inte längre tillhör de tre största aktieägarna, ska ledamöter utsedda av dessa aktieägare ställa sina platser till förfogande och den eller de aktieägare som tillkommit bland de tre största aktieägarna ska äga utse ledamot. Valberedningen ska lägga fram förslag i nedanstående frågor inför årsstämman 2015:

- (i) förslag till stämмоordförande,
- (ii) förslag till styrelseledamöter,
- (iii) förslag till styrelseordförande,
- (iv) förslag till styrelsearvodet med uppdelning

mellan styrelsens ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, samt (v) förslag till revisor eller revisorer samt förslag till arvode för Bolagets revisor.

Valberedningens arbete

Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 24 september 2014 och utgjordes av de tre största ägarna: ICA-handlarnas Förbund, Industrivärden AB och AMF – Försäkring och Fonder. Efter att SEB Investment Management ökat sitt ägande och passerat AMF – Försäkring och Fonder som tredje störste ägare ställde AMF – Försäkring och Fonder sin plats till förfogande och istället tillfrågades SEB Investment Management om att utse en ledamot till valberedningen. Efter nämnd justering, som offentliggjordes den 18 november 2014 består valberedningen av Claes Ottosson (ICA-handlarnas Förbund), Anna-Karin Liljeholm (ICA-handlarnas Förbund), Anders Nyberg (Industrivärden AB) och Hans Ek (SEB Investment Management). Ingen ersättning har utgått från ICA Gruppen till ledamöterna i valberedningen för deras arbete. Claes-Göran Sylvén har varit adjungerad

i valberedningen. Valberedningen har träffat Vd Per Strömberg och CFO Sven Lindskog och dessa har, tillsammans med Claes-Göran Sylvén, informerat om ICA Gruppens verksamhet, styrelsearbete och fokusområden. Valberedningen har även informerats om resultatet av den styrelseutvärdering som gjordes för 2014. Därtill har revisionsutskottet informerat valberedningen om arbetet i styrelsen, revisionsutskottet samt för ICA Gruppens ekonomifunktion. Utifrån den ovan angivna informationen som valberedningen tagit del av, har valberedningen fått ett bra underlag för att bedöma om styrelsens sammansättning är tillfredsställande samt behovet av kompetens och erfarenhet i styrelsen. Aktieägare som har förslag och synpunkter avseende valberedningens arbete inför stämman 2015 kan lämna synpunkter till valberedningen fram till och med måndag den 2 mars 2015. Valberedningens förslag inför årsstämman 2015 framgår av kallelsen till stämman samt på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

Regelverk

Externa regler

Som svenskt publikt aktiebolag med värdepapper noterade på NASDAQ Stockholm är ICA Gruppen bland annat skyldigt att följa den svenska aktiebolagslagen, NASDAQ Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden).

Avvikelse från Koden, börsregler eller god sed på aktiemarknaden

Bolaget har avvikit från Kodens regel 9.2 såvitt avser ersättningsutskottet och ledamots oberoende i förhållande till Bolaget och bolagsledningen då utskottets ledamot Fredrik Hägglund inte anses som oberoende till Bolaget och bolagsledningen, se avsnitt Styrelsens beroendeställning. Skälet för avvikelser är den tidigare ägarstrukturen (fram till mars 2013) som innebar att Bolaget ägde 40 procent i den rörelse drivande koncernen ICA AB. Fredrik Hägglund var då chefsjurist i Bolaget och styrelseledamot i ICA AB och fick i de rollerna betydande erfarenhet av att fastställa och definiera ersättningsprinciper för ledningen i ICA AB, dvs. i stort sett samma ledning som idag utgör ledningen i Bolaget. Vidare har han bred

erfarenhet från ersättningsprogram i noterade och onoterade bolag. Styrelsen bedömer att Fredrik Hägglund bidrar med erforderlig och värdefull kompetens samtidigt som kontinuiteten bibehålls.

Förutom ovanstående avvikelser har det inte förekommit avvikelser från Koden eller börsregler. Bolaget har inte varit föremål för beslut i NASDAQ Stockholms Disciplinnämnd eller beslut om överträdelser av god sed på aktiemarknaden i Aktiemarknadsnämnden.

Interna regler

ICA Gruppen har en rad interna regelverk som tillsammans med de externa reglerna sätter ramarna för verksamheten. De centrala regelverken utgörs av bolagsordningen, arbetsordningen för styrelsen och respektive utskott, Vd-instruktion inklusive instruktion för ekonomisk rapportering, delegeringsordning samt ICAs Goda Affärer. Därutöver finns följande grundläggande policyer:

- Finanspolicy
- Försäkringspolicy
- Garantipolicy
- Informationspolicy
- Koncernsäkerhetspolicy
- Legal Matters Policy
- Skattepolicy

ICAs Goda Affärer

ICA Gruppens interna regler och policyer med avseende på etik och samhällsansvar är samlade under begreppet ICAs Goda Affärer. ICAs Goda Affärer ska praktiskt kunna tillämpas i den dagliga verksamheten och som stöd och hjälp för detta finns policyer med riktlinjer. Med ICAs Goda Affärer menas att ICA ska:

- drivas med lönsamhet och god etik
- lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov
- värna om mångfald och utveckling bland medarbetarna
- ha en öppen dialog internt och med omvärlden
- säkerställa kvalitet och trygga produkter
- främja hälsa och goda matvanor
- verka för god miljö med hållbar utveckling.

Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete

Den övergripande strategiska inriktningen av Bolagets hållbarhetsarbete fastställs av koncernledningen (ICA Management Team, IMT) och styrs genom strategisk planering och affärsplaneringsprocesser. Det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna ligger hos ICA Gruppens Vd.

Bolagen i ICA Gruppen har sedan flera år arbetat med utvalda nyckeltal inom områdena arbetsmiljö, miljö, jämställdhet, mänskliga rättigheter och kvalitet. Bolaget lämnar kvartalsvis rapporter om sitt hållbar-

Årsstämma

3 Bolagsstämman är ICA Gruppens högsta beslutande organ. Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat- och balansräkning kallas årsstämma. ICA Gruppens årsstämma äger normalt rum i Stockholmsområdet. Utöver beslut om fastställande av resultat- och balansräkning, fattar årsstämman bland annat även beslut om disposition av resultatet, sammansättning av ICA Gruppens styrelse, styrelsearvodet, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt väljer externa revisorer. Kallelse till bolagsstämma sker genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt genom att kallelsen hålls tillgänglig på Bolagets hemsida, icagruppen.se. Att kallelse har skett annonseras i Svenska Dagbladet, Dagens Nyheter och Dagens Industri. Aktieägare som är införda i aktieboken fem vardagar före en stämma och som har anmält sitt deltagande i viss ordning till ICA Gruppen har rätt att delta vid stämman, personligen eller genom ombud och att vid stämman rösta för eller emot framlagda förslag samt ställa frågor till styrelsen och Vd. Beslut vid årsstämman fattas normalt med enkel majoritet och vid val anses den vald som fått de flesta rösterna. För vissa beslut, såsom ändring av bolagsordningen, krävs dock beslut av en kvalificerad majoritet.

hetsarbete som visar den löpande utvecklingen under året. Rapporten omfattar alla bolag i koncernen utom portföljbolagen. Därutöver lämnar Bolaget årligen en hållbarhetsredovisning i enlighet med GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer och den ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet. Läs mer om hållbarhetsarbetet i avsnitt Hållbarhetsarbete och på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

ICA Gruppen har en policy- och etikkommitté (Business Ethics & Policy Committee, BEPC) som har i uppdrag att utveckla och i förekommande fall följa upp Bolagets tillämpning av ICAs Goda Affärer. Kommittén föreslår prioriterade hållbarhetsområden och övervakar etiska problem, risker och den allmänna opinionen. Därutöver utarbetar kommittén policyer som därefter underställs ledningen i Bolaget för beslut. Kommittén som rapporterar till Vd, är tvärfunktionell och består av representanter från Bolagets centrala funktioner och leds av Bolagets chef för hållbarhetsarbete.

Styrelsen utför årligen en genomgång av ICAs hållbarhetsarbete kopplat till ICAs Goda Affärer. Underlaget innehåller riskanalys, etiska dilemman och djupare utbildning kring särskilt identifierade områden. BEPC förbereder underlaget som presenteras av Bolagets chef för hållbarhetsarbete.

Årsstämma 2014

Årsstämma 2014 hölls fredagen den 11 april på Friends Arena i Solna. Förutom aktieägare närvarade ICA Gruppens styrelse, koncernledning, medarbetare, media och ett antal inbjudna gäster. Protokoll från årsstämman och därtill anknutna dokument återfinns på ICA Gruppens hemsida icagruppen.se.

Årsstämma 2015

Årsstämma 2015 kommer att hållas onsdagen den 22 april 2015 på Globen i Stockholm. Aktieägare som senast torsdagen den 16 april 2015 är införda i aktieboken (förd av Euroclear Sweden AB) och har anmält sin avsikt att delta på årsstämman har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud. För att få ett ärende behandlat ska aktieägare, i enlighet med instruktionerna på ICA Gruppens hemsida, icagruppen.se, ha lämnat in en sådan begäran senast den 4 mars 2015.

Alla medarbetare har ett ansvar för att Bolaget följer externa och interna regler, inklusive ICAs Goda Affärer. Medarbetare uppmuntras att anmäla missförhållanden i Bolagets verksamhet. Sådan anmälan kan göras till närmsta chef eller till HR-avdelning. För det fall att någon av dessa vägar är olämplig kan medarbetaren istället göra en anmälan direkt till Bolagets internrevision. Sådan anmälan kan göras anonymt. Enskilda medarbetares ställning påverkas inte negativt av att de tar upp frågor.

ICA-handlare, dvs. egna företagare som driver ICA-butik och således ej medarbetare inom ICA Gruppen, har ett ansvar för att deras verksamhet följer externa och interna regler. Reglerna omfattar bland annat ett regelverk som anger hur ICA-handlare skall agera under varumärket ICA, kallat ICAs Goda Affärer för Butik. Bolaget och ICA-handlarnas medlemsorganisation ICA-handlarnas Förbund har gemensamt inrättat en ansvarsnämnd som har till uppgift att handlägga ansvarsärenden som rör ICA-handlarnas åtaganden som ICA-handlare och skyldigheter enligt ICA-handlarnas Förbunds stadga, inklusive ICAs Goda Affärer för Butik. Ansvarsnämnden kan meddela erinran, varning eller utslutning.

Revisor

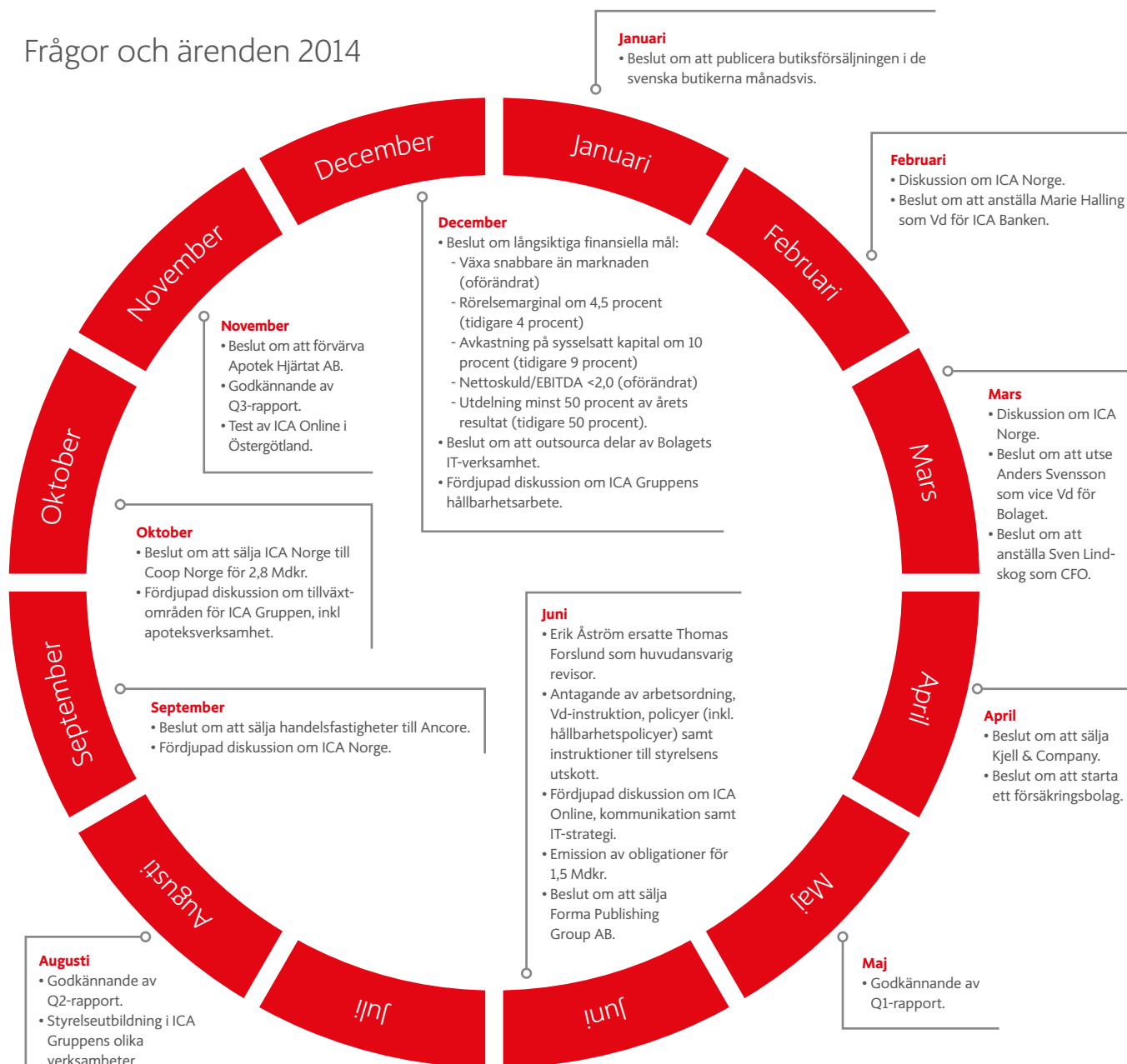
4 Enligt bolagsordningen ska årsstämman utse minst en och högst två revisorer eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag. Revisionsbolaget Ernst & Young AB valdes till revisor på årsstämman 2014 för en mandatperiod om ett år. Ernst & Young AB har således reviderat Bolagets räkenskaper för 2014 och auktoriserad revisor Erik Åström har varit huvudansvarig revisor. Revisorerna har deltagit vid ett styrelsemöte för att redogöra för Ernst & Young ABs revisionsprocess i ICA Gruppen samt för att ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro.

Styrelsen

5 Styrelsens ansvar är att förvalta ICA Gruppens angelägenheter. Till styrelsens uppgifter hör bland annat att fastställa verksamhetsmål och strategi, tillsätta, utvärdera och vid behov avsätta Vd, godkänna väsentliga uppdrag som Vd har utanför Bolaget samt ombesörja att systemen för uppföljning och kontroll av verksamheten är effektiva, att det finns en tillfredsställande kontroll av efterlevnaden av gällande lagar och regler och att etiska regler för medarbetarnas uppträdande har fastställts. Styrelsen ska också se till att informationsgivningen är korrekt, relevant, tillförlitlig och präglas av öppenhet.

ICA Gruppens styrelse ska enligt bolagsordningen, antagen vid årsstämman 2013, bestå av mellan fem och tio stämموالدا ledamöter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Nuvarande styrelse består av nio stämموالدا styrelseledamöter, se presentation i avsnitt ICA Gruppens styrelse. Vd är föredragande vid styrelsens möten och chefsjuristen är styrelsens sekreterare. Utöver de stämموالدا styrelseledamöterna består styrelsen av två arbetstagarledamöter med varsin suppleant. På årsstämman 2014 omvaldes samtliga styrelseledamöter. Margot Wallström avgick ur styrelsen den 3 oktober 2014 i samband med att hon tillträdde som utrikesminister. Efter Margot Wallströms utträde ur styrelsen består den av två kvinnor och nio män. Styrelsen har sammantaget lång och gedigen kompetens av ICA, detaljhandel, affärsutveckling, corporate finance, bolagsstyrning, hållbarhetsarbete, näringsliv och samhällsfrågor.

Frågor och ärenden 2014



Styrelsens utskott

ICA Gruppens styrelse har tre ordinarie utskott: revisionsutskott, ersättningsutskott och investeringsutskott. Därtill har styrelsen under 2014 inrättat ett temporärt utskott som stöttat ICA Gruppens ledning i arbetet med att avyttra den norska verksamheten: det särskilda utskottet. Arbetet som bedrivs i utskotten rapporteras löpande till styrelsen. Utskotten ska ses som arbetsutskott till styrelsen och övertar inte det ansvar som åligger styrelsen som helhet.

Revisionsutskott

6 Revisionsutskottet har till uppgift att övervaka dels Bolagets redovisning och rapportering av finansiell information, dels effektivitet i Bolagets interna kontroll, internrevision, riskhantering samt regel efterlevnad. Vidare åligger det revisionsutskottet att hålla sig underrättad om revisionen av ICA Gruppen samt att granska och övervaka revisionens opartiskhet och självständighet. Revisionsutskottet bistår vid upprättande av förslag till årsstämman beslut om revisorsval. Revisionsutskottet har under 2014 bestått av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Bengt Kjell, Göran Blomberg och Magnus Moberg. Bolagets CFO är föredragande.

Styrelsens beroendeställning

Fyra av styrelsens ledamöter Bengt Kjell, Cecilia Daun Wennborg, Jan Olofsson och Andrea Gisle Joosen är oberoende i förhållande till såväl ICA Gruppen och dess ledning som de större aktieägarna. Tillsammans har de mångårig erfarenhet från lednings- och styrelsearbete i olika börsbolag och organisationer. Peter Berlin och Magnus Moberg är ICA-handlare och ledamöter i ICA-handlarnas Förbunds styrelse. ICA-handlarnas Förbund är en ideell förening för Sveriges ICA-handlare. Enligt NASDAQ Stockholms regelverk för emittenter och Kodens regler om styrelseledamöters oberoende är Peter Berlin och Magnus Moberg oberoende i relation till ICA Gruppen och företagens ledning, men inte i relation till huvudägaren ICA-handlarnas Förbund. Magnus Moberg och Peter Berlin har deltagit i etableringen av varsin ny ICA-butik. I samband med etableringen av en ny ICA-butik kan ICA Sverige AB (ett dotterbolag till ICA Gruppen), tillhandahålla en finansieringslösning till ICA-handlaren. Magnus Moberg och Peter Berlin har deltagit i dylik finansieringslösning. Detta påverkar inte deras självständighet i förhållande till Bolaget eller deras medlemskap i ICA-handlarnas Förbund och således inte deras oberoende i förhållande till ICA Gruppen. Claes-Göran Sylvén, Fredrik Häggglund och Göran Blomberg ingick fram till och med den 20 maj 2013 i Bolagets ledning. De anses därför enligt Kodens regler inte oberoende i förhållande till Bolaget och dess ledning. Som anställda i ICA-handlarnas Förbund allt sedan 20 maj 2013 anses Fredrik Häggglund och Göran Blomberg inte heller oberoende i förhållande till Bolagets huvudägare ICA-handlarnas Förbund. Claes-Göran Sylvén har varit anställd som Vd i ICA-handlarnas Förbund men avslutade sin anställning den 31 januari 2014. I sin egenskap av ICA-handlare och medlem i ICA-handlarnas Förbund ska han emellertid alltjämt inte betraktas som oberoende i förhållande till ICA-handlarnas Förbund.

Styrelsens arbete

Styrelsens övergripande uppgift är att för ägarnas räkning förvalta Bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt. De centrala frågorna för styrelsen rör strategiarbete, riskhantering och värdeskapande. Styrelsens arbete leds av ordförande. Arbetet regleras av den arbetsordning som styrelsen fastställer varje år och av gällande lagar och regler. Styrelsen beslutar årligen om instruktioner för Vd och arbetsutskottet samt andra policydokument som vägleder medarbetarna i ICA Gruppen. Nuvarande arbetsordning och instruktioner behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 2-3 juni 2014. Under räkenskapsåret 2014 har styrelsen sammanträtt 25 gånger.

Jäv

ICA Gruppens styrelse har beslutat att styrelseledamot eller Vd inte får handlägga frågor rörande avtal mellan sig själv och Bolaget eller frågor mellan Bolaget och tredje man, om denne i frågan har ett väsentligt intresse som kan strida mot Bolagets.

Internrevision

9 Styrelsen har inrättat en oberoende och objektiv funktion, Internrevision, som arbetar på uppdrag av styrelsen och rapporterar till revisionsutskottet. Internrevision granskar bolagsstyrningen, riskhanteringen samt styrning och kontroll i ICA Gruppens affärsprocesser. Årligen fastställer revisionsutskottet en riskbaserad plan för arbetet inom Internrevision för att säkerställa att fokus läggs på de områden där störst värde kan tillföras ICA Gruppen. Internrevision granskar hur ICA Gruppens verksamhet fungerar i Sverige, Norge och de baltiska länderna och hur den kan utvecklas utifrån ett styrnings- och kontrollperspektiv. Butiksrevisioner är ett specialområde inom ramen för granskning av affärsprocesser. Under 2014 har Internrevisions

granskningar även omfattat Hemtex och inkClub. De iakttagelser och rekommendationer som Internrevision lämnar syftar till att såväl reducera risknivån inom ett verksamhetsområde som att öka effektivitet och förbättra ICA Gruppens processer. Det är respektive ledningsgrupps ansvar att besluta om lämpliga handlingsplaner avseende de rekommendationer som Internrevision lämnar. En viktig del av arbetet inom Internrevision är att kvartalsvis följa upp handlingsplanen. Internrevision rapporterar kvartalsvis till ICA Gruppens revisionsutskott som i sin tur rapporterar till styrelsen. Rapporteringen omfattar de granskningar som har genomförts under det gångna kvartalet samt status i handlingsplanerna. Därutöver skriver Internrevision årligen en rapport som föredras i styrelsen.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderas varje år med syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning. Utvärderingen av styrelsen under 2014 skedde genom att ledamöterna genomgick intervjuer med Alumni AB. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat bra och att styrelsen är en välkomponerad grupp med stort engagemang. Ledamöterna tillför bred kompetens och har lång erfarenhet från olika områden som är relevanta för ICA Gruppens verksamhet.

Ersättning till styrelsen

Valberedningen lägger fram förslag för beslut på årsstämman rörande styrelsearvodet. Årsstämman 2014 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om arvode. Information om styrelsearvode 2014 finns i not 4 för koncernen. Valberedningens förslag till ersättning inför stämman 2015 framgår av kallelsen till årsstämman.

Investeringsutskott

7 Investeringsutskottets främsta uppgift är att granska och kvalitets-säkra beslutsunderlag i förvävs- och avyttringsårenden, rekommendera beslut och se till att ICA Gruppens investeringspolicy efterlevs. Vidare har investeringsutskottet ett investerings- och avyttringsmandat i enlighet med Bolagets delegeringsordning. Investeringsutskottet har under 2014 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Jan Olofsson, Margot Wallström (avgick den 3 oktober 2014) och Peter Berlin.

Ersättningsutskott

8 Ersättningsutskottet ansvarar för att bereda och utvärdera frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ICA Gruppens ledningsgrupp (IMT), varmed avses bland annat lönestruktur, pensionsplaner, incitamentsprogram och andra anställningsvillkor. Utskottet ska också följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för IMT samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i Bolaget. Ersättningsutskottet har under 2014 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Fredrik Häggglund.

ICA Gruppens styrelse



	Claes-Göran Sylvén	Peter Berlin	Göran Blomberg	Cecilia Daun Wennborg	Andrea Gisle Joosen	Fredrik Hägglund
	Ordförande	Ledamot	Ledamot	Ledamot	Ledamot	Ledamot
Född	1959	1960	1962	1963	1964	1967
Utbildning	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomiska, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.)	Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom	Jur. kand.
Invald	2013	2011	2013	2005	2010	2013
Övriga väsentliga uppdrag	Styrelseledamot i Centrum Fastigheter i Norrtälje AB och Svensk Handel m.fl. ICA-handlare, ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje.	Styrelseordförande i ICA-handlarnas Förbund m.fl. Styrelseledamot i Hyllie Mat AB och Grobladet AB. Vd för Hyllie Mat AB. ICA-handlare, ICA Kvantum Emporia i Malmö.	Styrelseordförande i Retail Finance Europe AB och styrelseledamot i Hakon Media AB, Expandia Modular AB m.fl. CFO, ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseledamot i Getinge AB, Loomis AB, Proffice Aktiebolag, Eniro AB, Aktiebolaget Svensk Bilprovning, Sophiahemmet Aktiebolag, m.fl.	Styrelseledamot i Dixons Carphone plc, Neopitch AB och Lighthouse Group AB. Vd för Sale Nordic AB.	Styrelseledamot i EuroCommerce och Independent Retail Europe m.fl. Vd för ICA-handlarnas Förbund.
Tidigare väsentliga befattningar	Styrelseordförande i ICA AB. Vd för Hakon Invest AB (publ) och ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseordförande i Sandby Livs AB. Styrelseledamot i Erfa gruppen AB och ICA AB. Vd för Erfa gruppen AB och Sandby Livs AB.	Styrelseledamot i ICA AB och Rindi Energi AB m.fl. CFO Hakon Invest AB, RNB Retail and Brands AB, Portwear AB och Pronyx AB.	Vice Vd för Ambea AB, Vd respektive CFO för Carema Vård och Omsorg Aktiebolag, T.f. Vd för Skandiabanken, Sverigechef Skandia och Vd för SkandiaLink Livförsäkrings AB.	Styrelseledamot i Branchen Forbrugerelektronik DK och Elektronikbranschen Sverige, Vd för Boxer TV Access AB, Vd för Panasonic Nordic AB, Vd för Chantelle AB m.fl.	Styrelseledamot i ICA AB och Institutet mot mutor. Vice Vd och chefsjurist i ICA-handlarnas Förbund. Chefsjurist Hakon Invest AB. Advokat, Clifford Chance i Bryssel. Biträdande jurist, Linklaters.
Total ersättning 2014, kr	1 050 000	370 000	430 000	490 000	370 000	370 000
Oberoende ¹⁾	Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.
Aktieinnehav	617 889 aktier (inkl. närstående)	133 930 aktier (inkl. närstående)	11 000 aktier (inkl. närstående)	3 125 aktier (inkl. närstående)	1 105 aktier (inkl. närstående)	13 192 aktier (inkl. närstående)
Utskott	Medlem i ersättningsutskottet (ordf) och investeringsutskottet (ordf)	Medlem i investeringsutskottet	Medlem i revisionsutskottet och det särskilda utskottet	Medlem i revisionsutskottet (ordf)	Medlem i ersättningsutskottet	Medlem i ersättningsutskottet
Närvaro vid styrelsemöten	24/25	25/25	25/25	22/25	23/25	25/25
Närvaro vid revisionsutskottsmöten	–	–	5/5	4/5	–	–
Närvaro vid möten i det särskilda utskottet	–	–	6/6	–	–	–
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten	9/9	–	–	–	9/9	9/9
Närvaro vid investeringsutskottsmöten	11/11	10/11	–	–	–	–

¹⁾ För ytterligare information om oberoende, se avsnitt Styrelsen.



Bengt Kjell	Magnus Moberg	Jan Olofsson	Jonathon Clarke	Magnus Rehn
Ledamot	Ledamot	Ledamot	Ledamot Arbetsagarrepresentant Handelsanställdas Förbund	Ledamot Arbetsagarrepresentant Unionen
1954	1966	1948	1968	1966
Civilekonom	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomiska, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.)	Civilekonom	Utbildad svetsare, studier i arbetsrätt	Gymnasieutbildning
2013	2008	2005	2013	2013
Styrelseordförande i Hemfosa Fastigheter AB (publ) och Skånska Byggarvar Holding AB. Styrelseledamot i Aktiebolaget Handel och Industri, Indutrade Aktiebolag, Pandox Aktiebolag, Swegon Aktiebolag, Plastal Industri AB, m.fl. Vd för Aktiebolaget Handel och Industri.	Styrelseordförande i Nya Ulfmag AB. Styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund, Jomag AB samt Storbutiken i Falköping AB m.fl. Vd för Storbutiken i Falköping AB. ICA-handlare, ICA Maxi Falköping.	Styrelseordförande i Init AB och Korshags Food AB. Styrelseledamot och Vd i Kabinettet AB.	Arbetsagarrepresentant, ICA AB.	Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
Styrelseordförande i Kungleden AB. Styrelseledamot i Höganäs AB, Skanska AB, Munters AB, Össur Hf, Fermenta AB, Byggnadsfirman Wallenstam AB, Bonifazius AB, Gandalf AB, Helsingborgs Dagblad, Nordic Tankers Holding AB och Hoist International AB m.fl. Vice Vd Industrivärden, Senior partner Navet Affärsutveckling AB. Chef för corporate finance Securum.	Styrelseordförande i Köpet i Sandared AB. Styrelseledamot i Moberg & Svensson i Sandared AB och Ulfmag AB.	Styrelseordförande i Bindomatic AB, Silva AB, Arkitektkopia AB och Printley AB. Styrelseledamot i MultiQ International AB och Koneo AB. Chef för Mergers & Acquisitions/stf Chef Corporate Finance vid Handelsbanken Capital Markets. Stf Koncernchef och Vice Vd Esselte AB.		
430 000	405 000	395 000	-	-
Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	-	-
0 aktier (inkl. närstående)	43 750 aktier (inkl. närstående)	3 000 aktier (inkl. närstående)	0 aktier (inkl. närstående)	250 aktier (inkl. närstående)
Medlem i revisionsutskottet och det särskilda utskottet	Medlem i revisionsutskottet	Medlem i investeringsutskottet och det särskilda utskottet		
18/25	23/25	25/25	25/25	24/25
3/5	5/5	-	-	-
4/6	-	6/6	-	-
-	-	-	-	-
-	-	11/11	-	-

Ann Lindh
Suppleant
Arbetsagarrepresentant
Unionen

Född: 1964
Utbildning: Gymnasieutbildning
Utsedd: 2013
Tidigare väsentliga befattningar: Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
Total ersättning 2014, kr: -
Oberoende: -
Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående)
Närvaro vid styrelsemöten: 11 av 25
Närvaro vid revisionsutskottsmöten: -
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten: -
Närvaro vid investeringsutskottsmöten: -

Marcus Strandberg
Suppleant
Arbetsagarrepresentant
Handelsanställdas Förbund

Född: 1966
Utbildning: Gymnasieutbildning
Utsedd: 2013
Tidigare väsentliga befattningar: Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
Total ersättning 2014, kr: -
Oberoende: -
Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående)
Närvaro vid styrelsemöten: 20 av 25
Närvaro vid revisionsutskottsmöten: -
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten: -
Närvaro vid investeringsutskottsmöten: -

Vd och ledningsgrupp

10 Vd Vd Per Strömberg ansvarar för att sköta den löpande förvaltningen av Bolaget enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vd sammanställer också, i dialog med styrelsens ordförande dagordning för styrelsemötena och ansvarar för att ta fram informations- och beslutsunderlag till dessa möten. Vidare ska Vd se till att styrelsens ledamöter får information om ICA Gruppens utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut. Styrelsen har godkänt Per Strömbergs väsentliga uppdrag och ekonomiska engagemang utanför Bolaget såsom uppdrag som styrelseledamot i Almond Group Holding AB, Childhood Foundation, En Frisk Generation och Segulah Advisor AB. Vd har inga väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som Bolaget har betydande affärsförbindelser med. Styrelsen har under 2014 gjort en utvärdering av Vd utan Vd och övriga i ledningen närvaro.

ICA Management Team

Vid sidan av Vd Per Strömberg utgörs ICA Gruppens ledningsgrupp (ICA Management Team, IMT) av CFO, Direktör HR och ICA Skolan, Direktör Portföljbolag, Direktör Strategi & Affärsutveckling, Informationsdirektör och respektive Vd för ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic, ICA Fastigheter, ICA Banken och ICA Special. IMT träffas regelbundet och behandlar frågor som bland annat rör bolagsstyrning, rapportering och strategi. Vidare ska IMT förbereda ärenden som fordrar beslut av styrelsen enligt styrelsens arbetsordning samt bistå Vd att verkställa beslut av styrelsen.

Utöver det kollektiva ansvaret för ledningen av Bolaget har varje ledamot i IMT ett individuellt ansvar för sin respektive del av Bolaget. Till stöd för IMTs arbete har IMT inrättat fyra kommittéer: Ersättningskommitté (Reward Group), Policy- och etikkommitté (Business Ethics and Policies Committee), Investeringskommitté (Retail Investment Committee) och ERM kommitté (Enterprise Risk Management). Dessutom sker regelbundet en genomgång av internrevisionsärenden i separata möten (IMT Audit update) med samtliga medlemmar i IMT deltagande. I början av varje räkenskapsår utvärderar IMT sitt arbete och fokuserar då på kvalitén i beslut, agenda, mötesstruktur, verkställigheten och IMTs övergripande prestation.

Koncernfunktioner

I Bolaget finns tio koncernfunktioner: Koncerninformation, Strategi- & affärsutveckling, HR och ICA Skolan, Juridik, Koncernsäkerhet, Enterprise

Risk Management, Ekonomi/Intern kontroll, Finans, Koncern IT och Internrevision.

Ersättning till ledande befattningshavare Riktlinjer för 2014

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, fastställda vid årsstämman 2014, anger att ersättningsformerna ska vara marknadsmässiga för ledande befattningshavare inom liknande branscher och syfta till att rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare med relevant erfarenhet och kvalificerade ledarskapsegenskaper. Ersättningsprinciperna ska vidare motivera de ledande befattningshavarna att stärka koncernens marknadsposition och resultat samt vara kopplat till långsiktigt värdeskapande för aktieägarna. Dessutom ska rörliga ersättningar vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier. Nivåerna för ersättning till ledande befattningshavare inom närliggande industrier och marknader utforskas och utvärderas kontinuerligt. Den totala ersättningen ska bestå av följande komponenter: fast lön, pensionsförmåner, bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag. Därutöver beslöt årsstämman 2014 att styrelsen skall fatta beslut om ett aktieinvesteringsprogram med innebörd att de ledande befattningshavarna förväntas investera viss del av sin bruttolön i aktier i Bolaget.

Fast lön

Den fasta lönen ska vara marknadsanpassad och baseras på kompetens, ansvar och prestation.

Pension

För Vd och övriga ledande befattningshavare ska en premiebestämd pensionsplan tillämpas, som innebär att högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen (ej bonus) kan avse pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består. Ledande befattningshavare anställda i annat land än Sverige har pensionsavtal i enlighet med nationell praxis och som följer ovan angivna principer.

Ett fåtal ledande befattningshavare med tidigare ingångna avtal, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

Bonus

Vd och övriga ledande befattningshavare i koncernen ska omfattas av två rörliga ersättningsystem i form av kontant bonus, varav det ena löper på ett år (Årligt bonusprogram) och det andra på tre år (Långsiktigt bonusprogram). Den

sammanlagda bonusens storlek maximeras per person och år till motsvarande 52 procent av årslönen (104 procent av årslönen för Vd). Bonus är inte pensionsgrundande. Utbetalning av bonus ska vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

– Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till budget per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 27 procent av årslönen (54 procent för Vd). Målen för bonusprogrammet bestäms av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare vars innehåll beror på deltagarens befattning vid avtalets ingående. Målen ska vara objektivt mätbara samt budgetrelaterade.

– Långsiktigt bonusprogram

Kontantbaserat treårigt bonusprogram kopplat till värdeskapande i koncernen, vilket maximalt kan uppgå till 25 procent av årslönen (50 procent för Vd). Målen för bonusprogrammet är objektivt mätbara och bestäms av styrelsen samt är kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. Uppfyllelse av de absoluta prestationskraven står för 60 procent av det maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 40 procent.

Aktieinvesteringsprogram

I syfte att öka de ledande befattningshavarnas identifikation med och intresse för Bolaget och dess värdeutveckling ska styrelsen årligen besluta att ledande befattningshavare förväntas investera viss del av sin bruttolön i aktier i Bolaget.

Vd och ledande befattningshavare förväntades under perioden april-juni 2014 förvärva aktier i Bolaget till ett belopp uppgående till mellan 5 och 10 procent av deras fasta bruttolön för räkenskapsåret. Redan innehavda aktier fick inte räknas in. Förvärvade aktier ska innehas under den tid som befattningshavarna är anställda i koncernen.

Tolv månader efter att förvärvet av aktier i Bolaget enligt föregående stycke skett kommer befattningshavarna från Bolaget erhålla ett nettobelopp motsvarande 50 procent av deras investering, under förutsättning att samtliga av följande villkor är uppfyllda:

(i) befattningshavaren fortfarande är anställd i koncernen (varvid uppsägningstid inte ska gälla som anställning),

- (ii) befattningshavaren fortfarande innehar samtliga förvärvade aktier, samt
- (iii) en tröskel om minst 50 procent av utfall för Årligt bonusprogram avseende det aktuella investeringsåret har uppnåtts.

Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

En ömsesidig uppsägningstid om sex (6) månader ska tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag ska utgå till ledande befattningshavare med upp till 18 månaders fast kontant lön om Bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag ska vara avräkningsbart. Vid befattningshavarens egen uppsägning ska Bolaget, om Bolaget väljer att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud, lämna ersättning under den tid konkurrensförbudet gäller med maximalt 60 procent av den fasta lönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud ska inte vara pensionsgrundande.

Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2014.

Övriga ersättningar och förmåner

Övriga ersättningar och förmåner ska i förhållande till den totala ersättningen utgöra ett begränsat värde och motsvara vad som är normalt förekommande på marknaden.

Särskilda skäl

Styrelsen äger rätt att frånga ovan föreslagna riktlinjer om särskilda skäl föreligger. Vid följande tillfällen har styrelsen frångått riktlinjerna då särskilda skäl förelagat:

Stay On avtal ICA Norge AS

I syfte att vidta åtgärder för att säkerställa att Vd i ICA Norge AS under en period kvarstår i anställning, för att utföra arbete utifrån fastställt plan, har Vd i ICA Norge AS erbjudits en möjlighet att omfattas av Stay-on-bonus.

Aktieinvesteringsprogram 2014 för IMT

Avseende det Aktieinvesteringsprogram som stämman 2014 fattade beslut om har styrelsen beslutat om en förskjuten förvärvsperiod, från april-juni 2014 till 13 november–31 december 2014. Utbetalningen har skjutits upp i motsvarande mån. Bakgrunden till den förskjutna perioden är att berörda ledande befattningshavare varit förhindrade att förvärva aktier enligt lag då de innehaft s.k. insiderinformation om pågående affärsprojekt.

Pågående Långsiktiga bonusprogram

Mot bakgrund av försäljningen av ICA Norge AS kommer Vd för ICA Norge AS erhålla ersättning motsvarande full programperiod avseende Långsiktigt bonusprogram 2013. Ersättningen är beräknad på genomsnittligt historiskt utfall av ICA Gruppens avslutade långsiktiga bonusprogram.

Förslag till årsstämman 2015

Till årsstämman 2015 föreslår styrelsen att ovanstående principer, vilka antogs av stämman 2014, ska antas på nytt men med följande tillägg/justeringar:

Långsiktigt bonusprogram

För det långsiktiga bonusprogrammet 2015 kan bonus maximalt uppgå till 64 procent för Vd och till 32 procent för övriga ledande befattningshavare. Bakgrunden till höjning av maximal nivå är höjda instegskrav in i programmet samt att Bolaget vill skapa en långsiktig rörlig ersättning som uppmuntrar till starka prestationer.

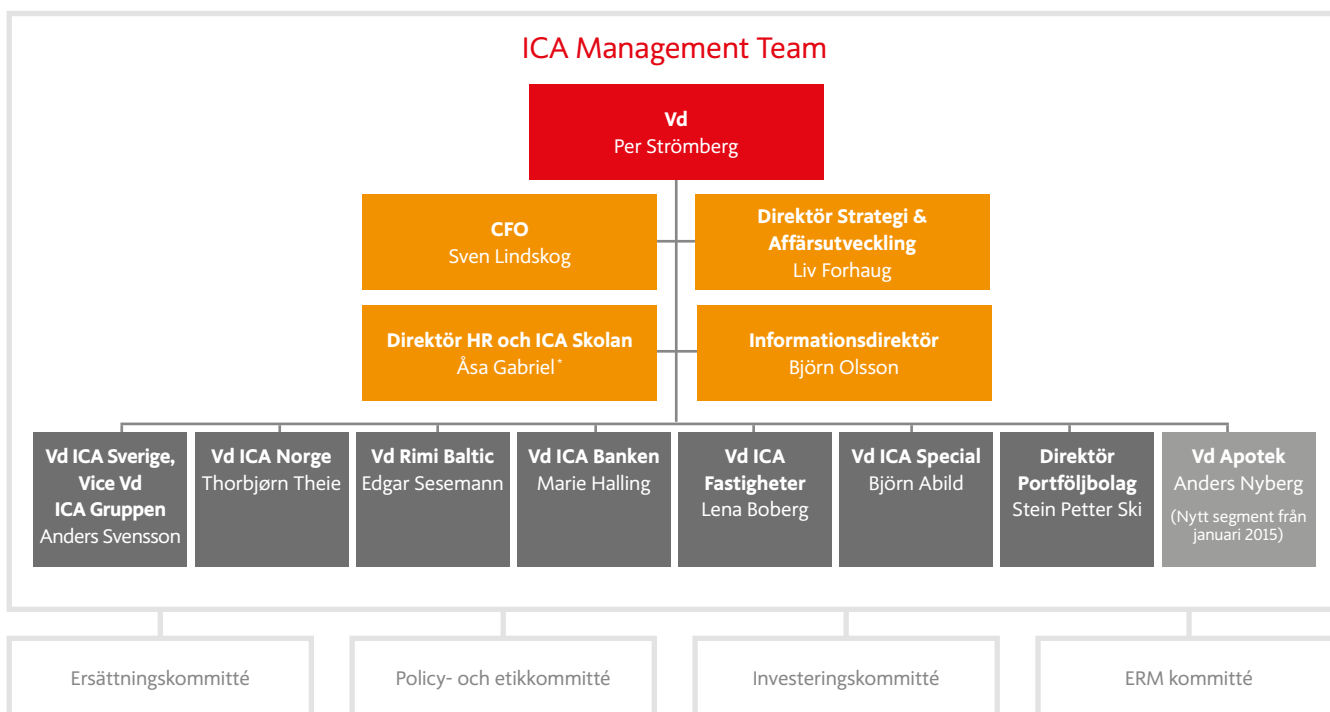
Avgångsvederlag

Avgångsvederlag kan utgå till ledande befattningshavare med upp till 12 månaders fast kontant lön om Bolaget säger upp anställningen. Bakgrunden till ändringen är gällande marknadspraxis.

Styrelsens fullständiga förslag till riktlinjer framgår av kallelsen till årsstämman.

Ytterligare information

Mer information om fast och rörlig ersättning finns på Bolagets hemsida, i styrelsens redovisning av ersättningsutskottets utvärdering enligt punkten 9.1 i Svensk kod för bolagsstyrning, kallelsen till årsstämman samt i not 4 för koncernen.



* Slutar den 30 april 2015 och efterträds då av Petra Albuschus.

ICA Gruppens ledning



	Per Strömberg	Björn Abild	Lena Boberg	Liv Forhaug	Åsa Gabriel *	Marie Halling
	Vd, ICA Gruppen AB Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2012	Vd, ICA Special Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2009	Vd, ICA Fastigheter Anställd på ICA sedan 2007 och i ICAs ledning sedan 2010	Direktör Strategi och affärsutveckling, ICA Gruppen AB Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2013	Direktör HR och ICA Skolan, ICA Gruppen AB Anställd på ICA 2004 och i ICAs ledning sedan 2008	Vd ICA Banken Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2014
Född	1963	1955	1970	1970	1959	1963
Utbildning	Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom	Juristutbildning
Övriga uppdrag	Styrelseledamot i Segulah Advisor AB, Almondy Group Holding AB, Childhood Foundation och En Frisk Generation.	Styrelseledamot i DistIT AB och Angered Byggnads Aktieföretag.	–	Styrelseledamot i Hemtex AB och i Thule Group AB.	–	–
Erfarenhet	Vd och koncernchef för Lantmännen ekonomisk förening (2007–2012) och Sardus AB (2006–2007). Kraft Foods (1988–2006) bland annat som Vd Kraft Foods Sverige, Vd Kraft Foods Danmark, Direktör Affärsutveckling, Kraft Foods International London. Diverse ledande befattningar inom Kraft Freia Marabou Sverige.	Vd för Expert Sverige AB (2004–2009), Team Sportia AB (2001–2004), Dagab Närlivs AB (1998–2001). Marknads- och Försäljningsdirektör för Sardus AB (1996–1998) och Bergendahl Grossist AB (1993–1996).	Finansdirektör för ICA Fastigheter (2007–2010) och Skandrenting AB (1999–2007). Projektchef och konsult för Knowit AB (1999). Finanschef för Hagströmer & Qviberg Fondkommission AB (1996–1998). Finanschef för Nordien System AB (1995).	McKinsey & Company, Partner och ansvarig för detaljhandelssektorn i Skandinavien (2006–2013), dessförinnan projektledare och konsult (1996–2005). Verksam i Sverige, övriga Europa och i USA.	Vd för Twilfit AB (2002–2004). Statoil (1986–2002) bland annat som HR och HMS direktör för Statoil Detaljhandel AS, Franchise- och Kompetens Direktör för Statoil Detaljhandel AS, Marknadsdirektör för Statoil AB, Personaldirektör för Statoil Detaljist AB, Administrativ chef för Statoil AB.	Swedbank (2005–2014) bland annat som chef för Östra regionen och medlem i Swedbanks koncernledning, chef för Retail Banking and Private Banking, FöreningsSparbanken (1996–2005) bland annat som chef för Corporate Banking FöreningsSparbanken Stockholm.
Aktieinnehav	7 850 aktier (inkl. närstående)	1 100 aktier (inkl. närstående)	500 aktier (inkl. närstående)	2 700 aktier (inkl. närstående)	1 600 aktier (inkl. närstående)	950 aktier (inkl. närstående)

* Slutar den 30 april 2015 och efterträds då av Petra Albuschus.



Sven Lindskog	Björn Olsson	Edgar Sesemann	Stein Petter Ski	Anders Svensson	Thorbjørn Theie	Anders Nyberg
CFO, ICA Gruppen AB Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2014	Informationsdirektör, ICA Gruppen AB Anställd på ICA 2004 och i ICAs ledning sedan 2009	Vd, Rimi Baltic Anställd på ICA 1999 och i ICAs ledning sedan 2008	Direktör Portföljbolag, ICA Gruppen AB Anställd i ICA Gruppen (Hakon Invest) och i ledningen sedan 2005	Vd ICA Sverige, Vice Vd ICA Gruppen Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2009	Vd, ICA Norge Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2012	Vd, Apotek Anställd på ICA 2015 och i ICAs ledning sedan 2015
1963	1971	1961	1967	1964	1959	1956
Civilekonom	Filosofie magister med inriktning mot statsvetenskap, nationalekonomi och handelsrätt	Diplomerad marknads-ekonom	Universitetsutbildning i ekonomi och politik från University of York, England	Civilekonom	Officer: Befallsskolen for Infanteriet og Hærens Krigsskole (Oslo)	Ekonomutbildning, Stockholms universitet
-	-	-	Styrelseordförande i Hemtex Aktiebolag. Styrelseledamot i Cervera AB.	Styrelseordförande i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening, Vice ordförande i Svensk Handel AB och styrelseledamot i Svenskt Näringsliv.	-	Styrelseordförande i Sveriges Apoteksförening.
CFO för Höganäs Group (2007–2014), Sardus Group (2006–2007) och Unilever Nordic (2005–2006). Andra ledande befattningar för Unilever i Norden (1998–2004). Unilever global head office Holland (1996–1998). Unilever Ungern (1994–1996). Unilever Sverige (1989–1993).	Presschef/Tf. Informationschef, Svensk Handel (2000–2003).	ICA bland annat som Vd för Rimi Estland, Inköpsdirektör för ICA AB, ICA Sverige AB och ICA Handlarnas AB. Affärsområdeschef för Dagligvaror KF Stormarknader (1992–1998). Kategorichef för B&W Stormarknader (1990–1992). Avdelningschef för B&W Falkenberg och B&W Täby (1996–1990).	Partner, ABG Sundal Collier med inriktning på Corporate Finance (2003–2005). Verksam inom Näringsdepartementet/Swedcarrier (2001–2003). Innan dess på olika befattningar inom Enskilda Securities (1989–2001).	Arla (2002–2009) bland annat som Senior Vice President, Arla Foods Consumer Nordic, Vd för Arla Foods Sverige. Procter & Gamble (1993–2002) bland annat som Försäljningsdirektör för Procter & Gamble Sverige och Logistikdirektör för Procter & Gamble Nordic och Procter & Gamble UK. Konsult, Andersen Consulting (1988–1993).	Administrerande direktör för Kjøpmannshuset Norgesgruppen AS (1999–2012). Direktör för Forretningsutvikling Spar Norge (1995–1999). Försäljnings/Marknadsdirektör för Nycomed Pharma (1986–1995).	Vd Apotek Hjärtat (2009–). Vice Vd ICA AB (2006–2008) och Axfood (2001–2005), ICA (1992–2000); Vice Vd ICA Sverige, Chef affärsutveckling, Vd ICA Öst. Åhléns (1988–1992); Regionchef/Marknadschef Livs.
700 aktier (inkl. närstående)	572 aktier (inkl. närstående)	1 000 aktier (inkl. närstående)	7 250 aktier (inkl. närstående)	1 400 aktier (inkl. närstående)	0 aktier (inkl. närstående)	5 000 aktier (inkl. närstående)

Intern kontroll över finansiell rapportering

Detta avsnitt har upprättats i enlighet med Koden och årsredovisningslagen och beskriver Bolagets interna kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Syftet är att ge aktieägare och övriga intressenter en förståelse för hur den interna kontrollen över finansiell rapportering är organiserad i Bolaget.

11 Styrelsen ansvarar för att ICA Gruppen har god intern kontroll och rutiner som säkerställer att fastställda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Styrelsen ansvarar också för att den finansiella rapporteringen följer aktiebolagslagen, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav som ställs på börsnoterade bolag.

Modell för intern kontroll

ICA Gruppen arbetar enligt en modell med tre "försvarslinjer" som beskriver hur ansvaret för den interna styrningen och kontrollen har organiserats. Den första försvarslinjen utgörs av verksamheten som inom sina respektive områden ansvarar för att upprätthålla en god intern kontroll och därigenom identifiera och hantera risker för fel i den finansiella rapporteringen. I den andra försvarslinjen återfinns koncernens risk- och kontrollfunktioner, vilka har i uppgift att stödja den första försvarslinjen och tillhandahålla information åt ledningen. Den tredje försvarslinjen utgörs av den oberoende granskings- och kontrollfunktionen Internrevision med uppgift att granska effektiviteten och tillförlitligheten i koncernens interna styrning och kontroll.

ICA Gruppens arbete med intern kontroll har sin grund i internkontrollprinciperna framtagna av Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO). Dessa principer har fem grundläggande element: 1. Kontrollmiljö, 2. Riskbedömning, 3. Kontrollaktiviteter, 4. Information/kommunikation och 5. Uppföljning.



1. Kontrollmiljö

En god kontrollmiljö utgör grunden för effektiviteten i ett bolags interna kontrollsystem. Den bygger på en organisation där det finns tydliga beslutsvägar och där befogenheter och ansvar har fördelats genom riktlinjer samt en företagskultur med gemensamma värderingar. Dessutom påverkas kontrollmiljön av den enskilda medarbetarens medvetenhet om sin roll i upprätthållandet av god intern kontroll.

I styrelsens arbetsordning och instruktionen till Vd säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning, som syftar till en effektiv kontroll och hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har också fastlagt ett antal grundläggande riktlinjer och policyer som har betydelse för att upprätthålla en effektiv kontroll, till exempel delegationsordning, finanspolicy, garantipolicy, hållbarhetspolicy och kommunikationspolicy.

2. Riskbedömning

Revisionsutskottet ansvarar för att väsentliga risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. Inom ICA Gruppen förs en kontinuerlig dialog med respektive verksamhetsbolag för att säkerställa en god internkontroll och medvetandegöra verksamhetens risker. För en beskrivning av koncernens risker och riskhantering se sidan 16.

3. Kontrollaktiviteter

Styrelsen bedömer att det finns en god förståelse bland medarbetarna för behovet av god kontroll över den finansiella rapporteringen. ICA Gruppens interna kontrollstruktur baseras på fastställda policyer och riktlinjer samt återkommande rapportering till styrelsen. ICA Gruppens struktur för intern kontroll tar utgångspunkt i koncernens affärskritiska processer i vilka kontrollaktiviteter har implementerats baserat på den bedömda risken för fel.

Bolaget arbetar i huvudsak med tre typer av kontroller:

- Koncernövergripande kontroller avseende Bolagets efterlevnad av koncernens policyer.
- Processkontroller i koncernens affärskritiska processer. Kontrollerna syftar till att hantera risker för fel i respektive process. Kontroller som hanterar väsentliga risker för fel klassificeras som nyckelkontroller och inkluderas i koncernens återkommande uppföljning av den interna kontrollen.
- IT-kontroller avser IT-processer, IT-miljö och IT-applikationer som är kritiska ur ett finansiellt eller affärsmässigt perspektiv.

4. Information/kommunikation

Effektiv och korrekt informationsspridning, både internt och externt, är viktigt för att säkerställa fullständig och korrekt finansiell rapportering i rätt tid. Policyer, rutiner, handböcker och annat av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras löpande till berörda medarbetare. Koncernens ekonomi-funktion har ett direkt operativt ansvar för den löpande finansiella redovisningen och för likformig tillämpning av koncernens riktlinjer, principer och instruktioner för den finansiella rapporteringen. Dotterbolag och operativa enheter lämnar regelbundet finansiella rapporter och rapporter om den operativa verksamheten till koncernledningen som i sin tur rapporterar till styrelsen. Kommunikationspolicyen och tillhörande riktlinjer säkerställer att den externa kommunikationen är korrekt och lever upp till de krav som ställs på bolag noterade på NASDAQ Stockholm. Finansiell information lämnas regelbundet genom årsredovisning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

5. Uppföljning

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som ledningsgruppen och revisionsutskottet lämnar. Revisionsutskottets uppföljning av effektiviteten i den interna kontrollen är särskilt viktig. Denna uppföljning säkerställer bland annat att åtgärder vidtas för att komma till rätta med eventuella brister, samt att de förslag till åtgärder som framkommit vid den interna och externa revisionen beaktas. Därutöver genomför koncernledningen, Internrevision och Intern kontroll granskning och uppföljning i enlighet med vad som beskrivits i detta avsnitt.

Funktionen Intern kontroll

Inom ICA Gruppen finns funktionen Intern kontroll som har i uppdrag att koordinera och övervaka processen för intern styrning och kontroll i koncernen. Funktionen ska även bidra till och stödja arbetet med intern kontroll inom ICA Gruppen. Processen för intern kontroll över finansiell rapportering syftar till att med rimlig säkerhet hantera risker för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen samt att lagar och regler efterlevs. Funktionen Intern kontroll definierar de affärskritiska processer och nyckelkontroller som ingår i koncernens återkommande utvärdering av intern kontroll. Utvärderingen baseras på en process för periodisk självutvärdering. Utfallet sammanställs i den rapportering Intern kontroll lämnar till ICA Management Team.

Aktie och ägare

ICA Gruppens aktie noterade under 2014 en kursuppgång på 52 procent och tillhörde därmed kursvinnarna på NASDAQ Stockholm, vars All-share-index gick upp med 12 procent.

ICA Gruppen ingår i segmentet Large Cap och tillhör sektorindexet Consumer Staples (dagligvaror), enligt NASDAQ Stockholms klassificering.

Kursutveckling och avkastning

ICA Gruppen-aktien nådde årshögsta på 316,6 kr den 17 november 2014. Lägsta kurs var 195,3 kr som noterades den 27 januari 2014. Vid årets utgång stod aktien i 305,8 kr, vilket innebär en kursuppgång på 52 procent sedan föregående årsskifte. Det motsvarar ett börsvärde om cirka 36 414 Mkr.

Sedan 2005, då Hakon Invest börsnoterades, har aktien gett en totalavkastning på 515 procent jämfört med SIX Return Index som avkastat 141 procent. Totalt omsattes drygt 89 miljoner aktier i ICA Gruppen till ett värde av drygt 22 Mdkr på NASDAQ Stockholm under 2014, motsvarande en genomsnittlig dagsomsättning om 358 069 aktier. I snitt omsattes under året aktier för motsvarande 89 Mkr per dag.

Handeln på NASDAQ Stockholm svarade under året för 80,8 procent av handeln i ICA Gruppen-aktien. Resterande handel skedde på Chi-X: 15,0 procent, Turquoise: 3,0 procent och Bats: 1,2 procent.

Aktiestruktur

ICA Gruppen har en aktiestruktur med stamaktier och C-aktier. Båda aktieslagen medför samma rösträtt. Stamaktierna är noterade och utgör 59,2 procent av det totala antalet aktier. Resterande 40,8 procent utgörs av C-aktier som inte är noterade och inte ger rätt till kontant vinstutdelning för verksamhetsåren 2005–2014. Den 1 januari 2016 kommer C-aktierna att konverteras till stamaktier och därmed bära rätt till kontant utdelning. Samtliga C-aktier ägs av ICA-handlarnas Förbund.

Antalet stamaktier uppgår till 119 078 903 medan antalet C-aktier uppgår till 82 067 892.

Aktieägare

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2014 till 30 678, en ökning med 6 336 ägare jämfört med föregående år. Största ägare var vid samma tidpunkt ICA-handlarnas Förbund, med 51,3 procent av antalet aktier och röster i ICA Gruppen, varav 40,8 procent utgjordes av C-aktier och 10,5 procent av noterade stamaktier. Näst största ägare var AB Industrivärden med 10,5 procent av aktier och kapital. Resterande 32,8 procent ägs av institutionella investerare och privatpersoner i Sverige och utomlands. Andelen utlandsägda aktier var vid årets slut 8,5 (5,7) procent.

Aktiekapital

ICA Gruppens aktiekapital uppgår till 502 866 987,50 kr fördelat på 201 146 795 aktier, var och en med ett kvotvärde om 2,50 kr. Alla aktier har samma röstvärde.

Återköp

Under åren 2007–2009 återköpte ICA Gruppen egna aktier för att täcka tilldelning i respektive års incitamentsprogram. I april 2013 överläts 16 119 aktier för att täcka tilldelning i 2010 års incitamentsprogram. I maj 2013 överläts 94 096 stamaktier för att täcka tilldelning i 2011 och 2012 års incitamentsprogram efter att årsstämman 2013 beslutat om att avsluta dessa. ICA Gruppens innehav av egna aktier uppgår där efter till 141 655 stamaktier.

Största aktieägare

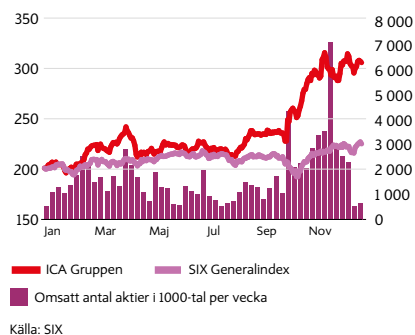
	Antal aktier	Andel av kapital och röster i %
ICA-handlarnas Förbund	103 163 599	51,3
AB Industrivärden (inkl. Investment AB Promotion)	21 125 000	10,5
SEB Investment Management	2 936 296	1,5
Swedbank Robur Fonder	1 556 340	0,8
Leif Jönsson	1 254 651	0,6
AMF – Försäkring och Fonder	1 195 992	0,6
Robur Försäkring	1 128 437	0,6
Handelsbanken Fonder	904 113	0,4
Pensionkassan SHB Försäkringsförening	900 000	0,4
Handelsbanken Pensionsstiftelse	850 000	0,4
De tio största aktieägarna totalt	135 014 428	67,1
ICA Gruppens innehav	141 655	0,1
Övriga aktieägare	65 990 712	32,8
Totalt	201 146 795	100,0

Tabellen ovan inkluderar endast namngivna ägare i Euroclears aktieägarregister. Källa: Euroclear

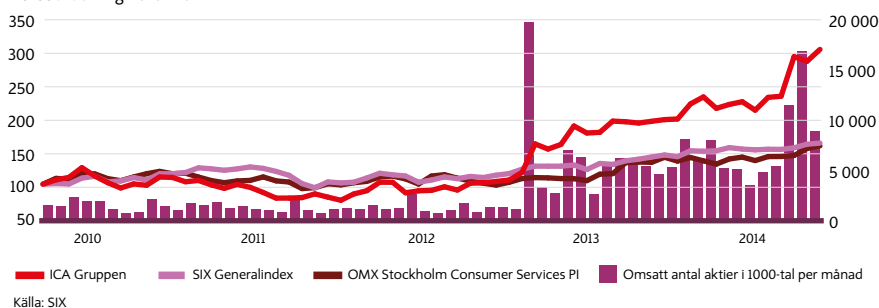
Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår en utdelning om 9,50 kronor per stamaktie för 2014, eller totalt 1 130 Mkr. Till de mål som styrelsen fastställt hör att ICA Gruppen ska lämna en årlig utdelning till aktieägarna som långsiktigt uppgår till minst 50 procent av årets resultat. Endast stamaktier, som utgör 59,2 procent av antalet utestående aktier i ICA Gruppen, berättigar till kontant vinstutdelning. Den av styrelsen föreslagna utdelningen motsvarar 42 procent av årets resultat.

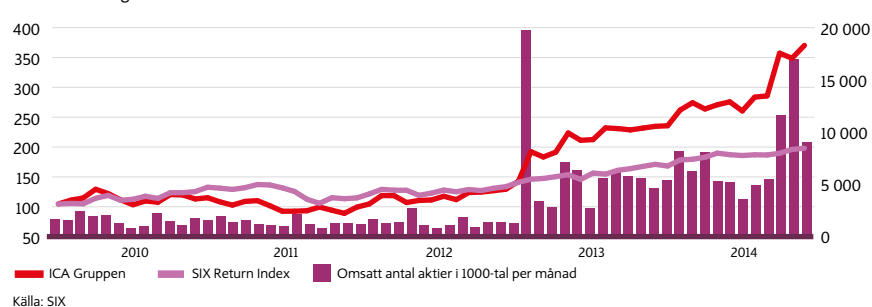
Kursutveckling 2014



Kursutveckling 2010-2014



Totalavkastning 2010-2014



Analytiker som följer ICA Gruppen

Företag	Analytiker	Tel.	E-post
ABG Sundal Collier	Andreas Lundberg	+46 8 566 286 51	andreas.lundberg@abgsc.se
Carnegie	Niklas Ekman	+46 8 588 686 92	nikekm@carnegie.se
Danske Bank	Anders Hansson	+46 8 568 805 35	anders.g.hansson@danskebank.se
Handelsbanken	Erik Sandstedt	+46 8 701 31 28	ersa07@handelsbanken.se
Nordea	Stellan Hellström	+46 8 534 922 02	stellan.hellstrom@nordea.com
SEB	Stefan Nelson	+46 8 522 298 07	stefan.nelson@seb.se
Swedbank	Christian Andersson	+46 8 585 938 59	christian.anderson.blink@swedbank.se

Aktieinformation

Handelsplats NASDAQ Stockholm, Large Cap-segmentet.	
Kortnamn	ICA
ICB-kod	5300
ISIN-kod SE	SE0000652216
Handelspost	1
Börsvärde per den 31 december 2014, Mkr	36 414 328 537
Kurs per den 31 december 2014, kr	305,8
Förändring under året, %	52
Årshögsta, kr	316,6
Årslägst, kr	195,3

Aktiedata

	2014	2013
Resultat per stamaktie, kr	12,53	49,68
Resultat per stamaktie proforma, kr	-	7,18
Resultat per C-aktie, kr	12,53	49,68
Resultat per C-aktie proforma, kr	-	7,18
Kassaflöde per aktie, kr	17,97	20,92
Eget kapital per aktie, kr	122,91	116,23
Utdelning per stamaktie, kr	9,50	8,00
Utdelningsgrad, %	42	68
Börskurs vid årets slut, kr	305,80	201,00
Direktavkastning, %	3,1	4,0
P/E-tal	24,4	28,5*
Kurs/Eget kapital, %	249	173
Antal utestående stamaktier vid årets slut	118 937 248	118 937 248
Antal utestående C-aktier vid årets slut	82 067 892	82 067 892
Totalt antal utestående aktier vid årets slut	201 005 140	201 005 140
Genomsnittligt antal aktier	201 005 140	190 006 752

* 2013 proforma

Ägarstruktur

Innehav, antal aktier	Antal ägare	Kapital och röster, %
1-500	23 253	1,7
501-1 000	2 773	1,1
1 001-5 000	3 162	3,6
5 001-10 000	553	2,0
10 001-15 000	256	1,6
15 001-20 000	137	1,2
20 001-	544	88,8
Totalt	30 678	100,0

Finansiell information

Innehållsförteckning

Koncernen	Sida	Moderbolaget	Sida
Finansiell femårsöversikt	74	Resultaträkning	105
Rapport över totalresultat	75	Övrigt totalresultat	105
Rapport över finansiell ställning	76	Balansräkning	106
Rapport över förändringar i eget kapital	78	Förändringar i eget kapital	108
Rapport över kassaflöden	79	Kassaflödesanalys	109
Koncernens noter		Moderbolagets noter	
Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information	80	Not 1 Redovisningsprinciper	110
Not 2 Segmentrapportering	84	Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag	110
Not 3 Kostnader per kostnadslag	85	Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	110
Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	85	Not 4 Revisionskostnader	111
Not 5 Revisionskostnader	87	Not 5 Avskrivningar	111
Not 6 Övriga rörelseintäkter	87	Not 6 Operationella leasingavtal	111
Not 7 Leasingavtal	87	Not 7 Resultat från finansiella poster	112
Not 8 Valutakursdifferenser i rörelseresultatet	87	Not 8 Skatter	112
Not 9 Finansnetto	88	Not 9 Immateriella anläggningstillgångar	113
Not 10 Skatter	88	Not 10 Materiella anläggningstillgångar	113
Not 11 Resultat per aktie	89	Not 11 Andelar i koncernföretag och joint ventures	113
Not 12 Immateriella anläggningstillgångar	89	Not 12 Periodiseringsposter	115
Not 13 Materiella anläggningstillgångar	91	Not 13 Avsättning för pensioner	115
Not 14 Andelar i joint ventures och intresseföretag	92	Not 14 Långfristiga skulder	115
Not 15 ICA Banken	93	Not 15 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	115
Not 16 Varulager	93	Not 16 Finansiella tillgångar och skulder	116
Not 17 Närståendetransaktioner	93	Not 17 Kassaflödesanalys	116
Not 18 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet	94	Styrelsens yttrande angående utdelning	117
Not 19 Eget kapital	95	Förslag till vinstdisposition	117
Not 20 Pensioner	97	Revisionsberättelse	118
Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument	99		
Not 22 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	103		
Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel	103		
Not 24 Rörelseförvärv	104		

Definitioner av nyckeltal

Avkastning på eget kapital

Årets resultat, exklusive effekter av förvärv, i procent av genomsnittligt eget kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av avkastning på eget kapital.

Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat efter finansiella intäkter, exklusive effekter av förvärv, i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av avkastning på sysselsatt kapital.

EBITDA

Rörelseresultatet, exklusive effekter av förvärv, före av- och nedskrivningar (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation).

Eget kapital per aktie

Eget kapital, exklusive minoritet, dividerat med totalt antal utestående aktier.

Engångsposter

Vinst/förlust vid avyttring av anläggningstillgångar, nedskrivningar av anläggningstillgångar samt större strukturförändringar. I begreppet ingår även den vinst som uppstod 2013 när resterande aktier i ICA AB förvärvades.

Investeringar

Betalade investeringar under perioden enligt kassaflödesanalysen.

Kapitaltäckningsgrad

Avser ICA Banken. Bankens kapitalbas i relation till riskvägda poster.

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

Årets kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

Nettomarginal

Årets resultat i procent av nettoomsättning.

Nettoskuld

Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

Resultat per stamaktie

Årets resultat, exklusive minoritet, dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

Resultat per C-aktie

Samma definition som för resultat per stamaktie, eftersom stamaktier och C-aktier berättigar till lika del i resultatet och eget kapital. C-aktien ger dock inte rätt till kontant vinstutdelning vilket stamaktien gör.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

Soliditet

Eget kapital inklusive minoritet i procent av balansomslutningen.

Sysselsatt kapital

Balansomslutning med avdrag för ej räntebärande skulder och avsättningar.

Finansiell femårsöversikt

Mkr	Utfall 2014	Proforma ¹⁾ 2013	Proforma ¹⁾ 2012	Utfall 2013	Utfall 2012	Utfall 2011	Utfall 2010
Resultaträkningar							
Nettoomsättning	87 174	82 993	80 552	65 155	2 726	2 498	2 663
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	5 819	4 912	4 824	3 905	278	346	-94
Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter	3 937	3 695	3 306	3 015	118	283	114
Rörelseresultat (EBIT)	4 097	3 482	3 623	10 787	212	283	-170
Resultat före skatt	3 727	2 859	3 128	10 341	244	233	-124
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	3 105	2 432	1 316	9 994	262	256	-136
Årets resultat	2 667	1 424	312	9 446	262	40	-174
¹⁾ exklusive engångseffekt av förvärv av ICA AB							
Balansräkningar							
Anläggningstillgångar	51 256	52 352	51 742	52 352	8 207	8 894	9 043
Likvida medel och kortfristiga placeringar	6 091	3 949	4 788	3 949	1 446	1 001	1 223
Övriga omsättningstillgångar	15 087	12 660	12 835	12 660	728	827	931
Summa tillgångar	72 434	68 961	69 365	68 961	10 381	10 722	11 197
Eget kapital	27 911	26 541	22 899	26 541	9 021	9 275	9 625
Långfristiga skulder	16 995	13 612	20 022	13 612	633	517	399
Kortfristiga skulder	27 528	28 808	26 444	28 808	727	930	1 173
Summa eget kapital och skulder	72 434	68 961	69 365	68 961	10 381	10 722	11 197
Kassaflöde							
Från den löpande verksamheten	3 612			3 975	814	669	534
Från investeringsverksamheten	-563			-16 585	-266	9	-311
Från finansieringsverksamheten	-767			16 203	-505	-577	-300
Årets kassaflöde	2 282			3 593	43	101	-77
Årets kassaflöde från den löpande kvarvarande verksamheten	3 794			4 263			
Nyckeltal							
Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %	4,5	4,5	4,1	4,6	4,3	11,3	4,3
Rörelsemarginal, %	4,7	4,2	4,5	16,6	7,8	11,3	-6,4
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,1	8,5	8,4	8,3	2,9	2,8	-0,9
Avkastning på eget kapital, %	9,3	6,0	1,1	7,2	2,9	0,4	-1,7
Soliditet, %	38,5	38,5	33,0	38,5	86,9	86,5	86,0
Data per aktie							
Årets resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr	14,71			52,56	1,65	3,01	-0,29
Årets resultat per aktie, kr	12,53			49,68	1,65	1,74	-0,51
Eget kapital per aktie, kr	122,91			116,23	55,28	56,75	59,35
Kassaflöde från den löpande kvarvarande verksamheten per aktie, kr	18,86			22,44	0,27	0,59	-0,45
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr	17,97			20,92	4,79	3,94	3,14
Utdelning per stamaktie, kr	9,50			8,00	-	6,25	6,00
Börskurs per 31/12, kr	305,80			201,00	118,30	96,05	117,60
Direktavkastning, %	3,1			4,0	n.a	6,5	5,1
Antal utestående aktier							
Stamaktier	118 937 248			118 937 248	78 597 414	78 584 624	78 584 624
C-aktier	82 067 892			82 067 892	82 067 892	82 067 892	82 067 892
Totalt antal aktier	201 005 140			201 005 140	160 665 306	160 652 516	160 652 516
Totalt genomsnittligt antal aktier	201 005 140			190 006 752	169 828 539	169 828 539	169 828 539

Rapport över totalresultat, koncernen

Mkr	Not	2014	2013
Nettoomsättning	2	87 174	65 155
Kostnad för sålda varor	3	-75 038	-55 102
Bruttoresultat		12 136	10 053
Övriga rörelseintäkter	6	883	191
Försäljningskostnader	3	-6 571	-5 530
Administrationskostnader	3, 5	-2 362	-2 099
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	14	11	121
Effekter från förvärv av ICA AB	24	-	8 051
Rörelseresultat	2, 4, 5, 7, 8	4 097	10 787
Finansiella intäkter		38	58
Finansiella kostnader		-408	-504
Finansnetto	9	-370	-446
Resultat före skatt		3 727	10 341
Skatt	10	-622	-347
Resultat från kvarvarande verksamhet		3 105	9 994
Resultat från avvecklad verksamhet	18	-438	-548
ÅRETS RESULTAT		2 667	9 446
Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet	19		
Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt		-246	214
Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet			
Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt		145	81
Förändring av verkligt värde reserv, netto efter skatt		-	0
Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt		-73	20
Andel av joint ventures övriga totalresultat		-61	0
Poster överförda till resultatet vid förvärv ICA AB		-	-259
Summa poster som kan överföras till resultatet	10, 19	11	-158
ÅRETS TOTALRESULTAT		2 432	9 502
Årets resultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		2 518	9 439
Innehav utan bestämmande inflytande		149	7
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		2 301	9 495
Innehav utan bestämmande inflytande		131	7
Resultat per aktie, kronor	11		
Stamaktie och C-aktie		12,53	49,68
Stamaktie och C-aktie, kvarvarande verksamhet		14,71	52,56
Stamaktie och C-aktie, avvecklad verksamhet		-2,18	-2,88

Rapport över finansiell ställning, koncernen

Tillgångar				
Mkr		Not	2014-12-31	2013-12-31
Anläggningstillgångar				
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>				
		12		
Goodwill			11 545	11 867
Varumärken			13 112	13 065
IT-system			545	548
Övrigt			258	222
			25 460	25 702
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>				
		13		
Byggnader och mark			13 343	13 838
Förvaltningsfastigheter			1 458	1 513
Förbättringsutgifter på annans fastighet			288	874
Inventarier			1 677	2 468
Pågående nyanläggningar			834	553
			17 600	19 246
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>				
Andelar i joint ventures och intresseföretag		14	757	712
ICA Bankens placeringar		15	1 741	1 204
ICA Bankens utlåning		15	5 418	5 066
Övriga finansiella anläggningstillgångar			22	45
Övriga fordringar			4	8
			7 942	7 035
Uppskjuten skattefordran		10	254	369
Summa anläggningstillgångar			51 256	52 352
Omsättningstillgångar				
<i>Varulager</i>		16	3 566	4 253
<i>Kortfristiga fordringar</i>				
Kundfordringar			2 632	2 926
Skattefordran			3	15
ICA Bankens placeringar		15	150	50
ICA Bankens utlåning		15	2 925	2 881
Fordringar hos närstående		17	39	1
Övriga omsättningstillgångar			116	53
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter			2 136	1 839
			8 001	7 765
<i>Likvida medel</i>		23	6 091	3 948
Summa omsättningstillgångar			17 658	15 966
<i>Tillgångar som innehas för försäljning</i>		18	3 520	643
SUMMA TILLGÅNGAR			72 434	68 961

Eget kapital och skulder

Mkr	Not	2014-12-31	2013-12-31
Eget kapital	19		
Aktiekapital		503	503
Övrigt tillskjutet kapital		7 694	7 694
Reserver		130	101
Balanserat resultat		16 379	15 065
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		24 706	23 363
Innehav utan bestämmande inflytande		3 205	3 178
Summa eget kapital		27 911	26 541
Långfristiga skulder			
Avsättningar till pensioner	20	2 295	1 862
Uppskjutet skatteskuld	10	4 839	4 925
Obligationslån	21	6 985	5 000
Övriga räntebärande skulder	21	2 673	1 770
Övriga avsättningar		47	47
Övriga skulder		156	8
Summa långfristiga skulder		16 995	13 612
Kortfristiga skulder			
Obligationslån	21	171	–
Övriga räntebärande skulder	21	1 106	3 523
Leverantörsskulder		10 422	10 820
Inlåning i ICA Banken	15	11 031	10 600
Skuld till närstående	17	3	6
Skatteskuld		114	243
Övriga skulder		490	404
Avsättningar		254	250
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		2 015	2 450
Summa kortfristiga skulder		25 606	28 296
<i>Skulder som innehas för försäljning</i>	18	1 922	512
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		72 434	68 961

Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

Mkr	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare					Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa		
Ingående eget kapital 2013-01-01	402	2 778	259	5 443	8 882	139	9 021
Årets resultat				9 439	9 439	7	9 446
Övrigt totalresultat			-158	214	56	-	56
Årets totalresultat			-158	9 653	9 495	7	9 502
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande						32	32
Incitamentsprogram				5	5		5
Nyemission ICA Gruppen AB	101	4 916			5 017		5 017
Likvid preferensaktier som innehav utan bestämmande inflytande				-36	-36	3 000	2 964
Utgående eget kapital 2013-12-31	503	7 694	101	15 065	23 363	3 178	26 541
Ingående eget kapital 2014-01-01	503	7 694	101	15 065	23 363	3 178	26 541
Årets resultat				2 518	2 518	149	2 667
Övrigt totalresultat			29	-246	-217	-18	-235
Årets totalresultat			29	2 272	2 301	131	2 432
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande						9	9
Utdelning				-951	-951	-128	-1 079
Omföring				-15	-15	15	0
Lägre emissionskostnader för preferensaktier				2	2		2
Återföring av ej utbetalade aktieutdelningar				6	6		6
Utgående eget kapital 2014-12-31	503	7 694	130	16 379	24 706	3 205	27 911

Rapport över kassaflöden, koncernen

Mkr	Not 18, 23	2014	2013
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		3 664	10 274
Effekter från förvärv av ICA AB		-	-8 051
Utdelning från joint ventures		1	24
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		1 548	1 403
Betald inkomstskatt		-673	-429
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		4 540	3 221
Förändring av rörelsekapital			
Varulager (ökning -/minskning +)		-335	-37
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-525	822
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		533	252
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar		-601	-283
Kassaflöde från den löpande verksamheten		3 612	3 975
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-2 576	-2 540
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		2 074	507
Utgivande av lån		-87	-8
Återbetalning av utgivna lån		91	11
Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning -/minskning +)		-1	1 168
Erhållna räntor		40	35
Investering i joint ventures		-158	-30
Förvärv av ICA AB		-	-15 739
Försäljning av dotterföretag		54	11
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-563	-16 585
Finansieringsverksamheten			
Upptagande av lån		5 165	26 775
Återbetalning av upptagna lån		-4 519	-18 112
Inbetalning från minoritet		10	-
Erlagda räntor		-344	-477
Utbetalad utdelning till aktieägare i ICA Gruppen AB		-951	0
Utbetalad utdelning till preferensaktieägare		-128	-
Nyemission		-	5 017
Nyemission preferensaktier i dotterföretag		-	3 000
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-767	16 203
Årets kassaflöde		2 282	3 593
Likvida medel vid årets början		3 948	291
Kursdifferenser i likvida medel		28	64
Likvida medel vid årets slut		6 258	3 948
Likvida medel redovisas i följande rader i balansräkningen:			
Likvida medel		6 091	3 948
Tillgångar som innehas för försäljning		167	0
Summa likvida medel		6 258	3 948

Noter

Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

ICA Gruppen AB (publ), organisationsnummer 556048-2837, har sitt säte i Stockholms kommun. Adressen till huvudkontoret är ICA Gruppen AB, 171 93 Solna, besöksadress är Svetsarvägen 16, Solna och adress till hemsidan är www.icagruppen.se. ICA Gruppen AB är dotterbolag till ICA Handlarnas förbund, organisationsnummer 802001-5577.

ICA Gruppen AB (publ) är moderbolag i ICA Gruppen och är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge, Estland, Lettland, Litauen och Finland. I koncernen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna. I koncernen ingår även det helägda portföljbolaget inkClub, samt de delägda portföljbolagen Hemtex och Cervera. För mer information se www.icagruppen.se.

Bolaget är noterat på Nasdaq OMX Stockholm och ingår i segmentet Large Cap.

Årsredovisningen och koncernredovisningen godkändes för utfärdande av styrelsen den 10 februari 2015. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning samt moderbolagets resultat och balansräkningar kommer att bli föremål för beslut om fastställande på årsstämman den 22 april 2015.

Koncernredovisningen är upprättad enligt, av EU kommissionen antagna, International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av IFRS Interpretations Committee (IFRIC). Dessutom tillämpas RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner utgivna av Rådet för finansiell rapportering. Rekommendationen anger kompletterande normgivning utifrån bestämmelser i Årsredovisningslagen.

Nya standarder och uttalanden som har tillämpats från och med 2014

IFRS 10 Koncernredovisning,

IFRS 11 Samarbetsarrangemang, och

IFRS 12 Upplysninger om andelar i andra företag,

IFRIC 21 Avgifter

IFRS 10 *Koncernredovisning* ersätter de delar av IAS 27 *Koncernredovisning och separata finansiella rapporter* som inriktar sig på när och hur ett ägarföretag ska upprätta koncernredovisning.

IFRS 10 innefattar regler om när ett företag ska konsolideras och utgångspunkten är bestämmande inflytande. Syftet med IFRS 10 är att det endast ska finnas en grundförutsättning för konsolidering av samtliga företag oavsett karaktären på investeringsobjektet. Den grundförutsättningen är bestämmande inflytande. IFRS 10 har inte haft någon effekt på ICA Gruppens redovisning.

IFRS 11 *Samarbetsarrangemang* ersätter IAS 31 *Andelar i Joint Ventures* och SIC-13 *Överföring av icke-monetära tillgångar från en samägare till gemensamt styrt företag*. IFRS 11 klassificerar samarbetsarrangemang antingen som en gemensam verksamhet eller som ett joint venture. Avgörande för klassificeringen som en gemensam verksamhet eller ett joint venture är parternas rättigheter och förpliktelser enligt avtal. Enligt IFRS 11 ska kapitalandelen användas för andelar i joint ventures. IFRS 11 har inte haft någon effekt på ICA Gruppens redovisning.

IFRS 12 *Upplysninger om andelar i andra företag* ska tillämpas för upplysninger om andelar i dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag och strukturerade företag som inte konsolideras. IFRS 12 har medfört utökade upplysninger.

IFRIC 21 *Avgifter* behandlar vid vilken tidpunkt en förpliktande händelse uppstår som föranleder skuldredovisning. En avgift definieras som ett utflöde av resurser som påförs företaget av statligt, eller motsvarande, organ genom lagar och regler. Införandet av IFRIC 21 har inte haft någon effekt på ICA Gruppens redovisning.

Presentationsform för räkningarna

ICA Norge redovisas som avvecklad verksamhet från den 30 september 2014. Det innebär att hela resultatet från ICA Norge redovisas på raden Resultat från avvecklad verksamhet i rapporten över totalresultat, och att presentationen för tidigare perioder ändrats på motsvarande vis. I rapporten över finansiell ställning redovisas ICA Norges tillgångar och skulder som tillgångar och skulder som innehas för försäljning från och med den 30 september 2014.

ICA AB blev ett dotterföretag till ICA Gruppen den 27 mars 2013 vilket innebär att i jämförelsetalen för 2013 ingår ICA AB koncernen från denna tidpunkt.

Nya redovisningsprinciper 2015

För 2015 finns endast mindre ändringar publicerade från IASB och IFRIC. Dessa ändringar har inte någon påverkan på ICA Gruppens finansiella rapporter.

Nya standarder från IASB som ej godkänts av EU med relevans för ICA Gruppen

IFRS 15 *Revenues from Contracts with Customers* publicerades i maj 2014. Den träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2017. I en översiktlig preliminär analys bedömer ICA Gruppen att effekten på de finansiella rapporterna blir begränsad vid ett införande.

IFRS 9 *Financial Instruments* publicerades i juli 2014. Den träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Effekterna av ett införande har ännu inte kunnat bedömas men standarden har bland annat relevans för redovisning av kreditförluster, och då särskilt i ICA Banken, samt för säkringsredovisning.

Tillämpade redovisningsprinciper

Grund för redovisningen

Koncernredovisningen baseras på historiska anskaffningsvärden, med undantag för finansiella derivat och finansiella tillgångar som kan säljas, vilka värderas till verkligt värde. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och koncernen. Samtliga belopp i de finansiella rapporterna anges i miljoner svenska kronor om ej annat anges.

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder är sådana som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättnings-tillgångar och kortfristiga skulder är sådana som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar moderföretaget ICA Gruppen AB och dess dotterföretag. Ett dotterföretag är ett företag i vilket ICA Gruppen har det bestämmande inflytandet. Ett bestämmande inflytande kan utövas både genom ägande och genom avtal. Merparten av alla ICA butiker ägs och drivs av fristående handlare. Dessa handlare fattar självständiga beslut om de relevanta aktiviteterna för verksamheten i butiksrörelsen såsom inköp, prissättning, investeringar och personalfrågor. ICA Gruppen har därmed inget bestämmande inflytande i dessa rörelser och de konsolideras ej i ICA Gruppen.

Förvärvsmetoden används vid redovisning av förvärv av dotterföretag. Köpeskillingen för rörelseförvärvet värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten, vilket beräknas som summan av de verkliga värdena per förvärvstidpunkten för erlagda tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder samt emitterade egetkapitalandelar i utbyte mot kontroll över den förvärvade rörelsen. Förvärvsrelaterade utgifter redovisas i resultatet när de uppkommer.

Vid rörelseförvärv där summan av köpeskillingen, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav, överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar, redovisas skillnaden som goodwill i rapporten över finansiell ställning. Om skillnaden är negativ redovisas denna som en vinst på ett förvärv till lågt pris direkt i resultatet efter omprövning av skillnaden.

För varje rörelseförvärv värderas innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget antingen till verkligt värde eller till värdet av den proportionella andelen av innehavet utan bestämmande inflytande av det förvärvade bolagets identifierbara nettotillgångar. Principen bedöms per förvärv.

Vid stegvisa förvärv omvärderas de tidigare egetkapitalandelarna i det förvärvade bolaget till dess verkliga värde vid förvärvstidpunkten. Eventuell vinst eller förlust redovisas i resultatet. Eventuella förändringar i värdet på de tidigare egetkapitalandelarna som före förvärvstidpunkten redovisats i övrigt totalresultat, omklassificeras till resultatet utifrån samma grund som om dessa andelar hade avyttrats.

Innehav i samarbetsarrangemang

En bedömning sker om samarbetsarrangemanget utgör en gemensam verksamhet eller ett joint venture. Utgör samarbetsarrangemanget ett joint venture redovisas detta enligt kapitalandelsmetoden.

Innehav i intresseföretag

Innehav i intresseföretag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden.

Utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas i respektive enhet till enhetens funktionella valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Vid varje balansdag räknas monetära poster i utländsk valuta om till balansdagens kurs. Icke-monetära poster, som värderas till verkligt värde i en utländsk valuta, räknas om till valutakursen den dag då det verkliga värdet fastställdes. Icke-monetära poster, som värderas till historiskt anskaffningsvärde i en utländsk valuta, räknas inte om.

Valutakursdifferenser redovisas i resultatet för den period i vilka de uppstår, med undantag för transaktioner som utgör säkring som uppfyller villkoren för säkringsredovisning av kassaflöden, då vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat.

Vid upprättande av koncernredovisning omräknas samtliga koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan till svenska kronor. De valutakursdifferenser som uppkommer genom omräkningen redovisas i övrigt totalresultat. Valutakursdifferenser hänförliga till utvidgade investeringar i form av lämnade permanenta lån redovisas också i övrigt totalresultat. Vid avyttring av en utlandsverksamhet redovisas de ackumulerade valutakursdifferenserna i resultatet tillsammans med vinsten eller förlusten vid avyttringen.

Intäkter

Vid partihandelsförsäljning redovisas en intäkt när varan levereras, och vid detaljhandelsförsäljning när varan betalas i butiken. Vid försäljning online redovisas intäkten när varan anlänt till kunden. Intäkter från franchiseförsäljning redovisas vid leveranstillfället avseende både varor och övriga franchiseintäkter. Hyresintäkter redovisas i den period till vilken de är hänförliga.

I de fall en försäljning sker med ett åtagande att kunden ska erhålla en bonus, redovisas intäkten för bonusdelen av betalningen först då bonusen utnyttjas. Till dess redovisas den som en skuld.

Intäkter från konsulttjänster samt franchiseavgifter, royalty och vinstdelning från ICA-handlare redovisas i takt med att de tjänas in.

Resultatet från fastighetsförsäljningar redovisas när de huvudsakliga riskerna och förmånerna förknippade med fastigheten överförs till köparen vilket oftast sker på tillträdesdagen. I de fall ICA Gruppen bygger en fastighet för försäljning är det ICA Gruppen som i normalfallet bestämmer fastighetens utformning och konstruktion. Intäkt från försäljningen redovisas i sin helhet vid den tidpunkt då köparen övertagit risken för fastigheten och ICA Gruppen erhållit betalning.

I de fall ICA Gruppen säljer en fastighet som därefter återhyrs för användning inom koncernen, eller för vidareuthyrning till en icke konsoliderad ICA-handlare, sker en samlad bedömning av hela avtalsarrangemanget för att avgöra om de huvudsakliga riskerna och förmånerna övergått till köparen.

Utdelningsintäkter redovisas i resultatet när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

Leasing

Leasingavtal klassificeras i koncernen som antingen operationella eller finansiella. För närvarande finns inga finansiella leasingavtal. ICA Gruppen hyr byggnader och inventarier för användning inom koncernen men även butikslokaler som sedan hyrs ut till icke konsoliderade ICA-handlare. Baserat på den ekonomiska innebörden i avtalen i arrangemanget är dessa hyresavtal klassificerade som operationella leasingavtal.

ICA Gruppen som leasetagare

Leasingavgifter avseende operationella leasingavtal redovisas som en kostnad i resultatet och fördelas linjärt över avtalets löptid.

ICA Gruppen som leasegivare

Tillgångar enligt ett operationellt leasingavtal fördelas på respektive slag av tillgång. Leasingintäkterna periodiseras och redovisas linjärt över leasingperioden.

Inkomstskatt

Inkomstskatter redovisas i resultatet utom då den underliggande transaktionen redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital, varvid även tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital.

Uppskjuten skatt redovisas enligt balansräkningsmetoden. Uppskjutna skattefordringar redovisas för alla avdragsgilla temporära skillnader och outnyttjade underskottsavdrag i den utsträckning det är sannolikt att framtida skattepliktiga vinster kommer att finnas tillgängliga. Värdet av uppskjutna skattefordringar prövas vid varje balansdag.

Goodwill

Goodwill som uppkommer vid företagsförvärv hänförs till de kassagenererande enheter som drar nytta av förvärvet. Nyttjandeperioden är obestämbar. Goodwill skrivs ej av utan nedskrivningsprövning sker minst årligen.

Materiella anläggningstillgångar

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

Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter är fastigheter som hyrs ut till tredje part till skillnad mot rörelsefastigheter som är sådana fastigheter som används i koncernen eller hyrs ut till ICA-handlare. Förvaltningsfastigheter redovisas enligt samma principer som andra materiella anläggningstillgångar.

Tillgångar och skulder som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter

Tillgångar och skulder klassificeras som tillgångar och skulder som innehas för försäljning om dessa är tillgängliga för omedelbar försäljning, det finns ett beslut om att de skall säljas samt att det är sannolikt att en försäljning är genomförd inom tolv månader. Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägsta av bokfört värde och bedömt försäljningsvärde med avdrag för försäljningskostnader.

En avveklad verksamhet är en del av ett företag som antingen har avyttrats eller klassificerats som att den innehas för försäljning och i normalfallet utgör minst ett segment.

Avskrivningar

Avskrivningar beräknas på tillgångarnas anskaffningsvärden, bedömd nyttjandeperiod samt restvärde. Bedömningen omprövas årligen.

Byggnader	20–50 år
Förvaltningsfastigheter	20–40 år
Förbättringsutgift på annans fastighet	6–20 år
Butiksinventarier och lastbilar	7–10 år
IT-system	3–6 år
Övriga inventarier	3–10 år

Nedskrivningar

Redovisat värde för anläggningstillgångar prövas för nedskrivning genom att det redovisade värdet jämförs med det högsta av tillgångens verkliga värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid nuvärdesberäkningen av framtida nettokassaflöden används en diskonteringsfaktor före skatt som avspeglar marknadens aktuella uppskattning av pengars tidsvärde, samt de risker som förknippas med tillgången.

Goodwill, tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod samt immateriella tillgångar som inte tagits i bruk är föremål för minst årliga nedskrivningsprövningar.

Varulager

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet består av samtliga inköpskostnader med avdrag för erhållen leverantörsbonus som är hänförlig till artiklar i varulagret.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde. Den efterföljande redovisningen är beroende av till vilken kategori de finansiella instrumenten tillhör. Kategorierna är: Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultatet, investeringar som hålls till förfall, lånefordringar och kundfordringar, finansiella tillgångar som kan säljas, finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet samt andra finansiella skulder.

Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då ICA Gruppen förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder har bestämts i enlighet med beskrivningar i not 21.

Skulder till kreditinstitut och andra låneskulder

Samtliga låneskulder tillhör kategorin "Andra finansiella skulder" och redovisas till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Initialt redovisas lån till värdet av vad som erhållits i lån med avdrag för utgifter som hänförs till upplåning. Utgifterna för upplåningen periodiseras över lånets löptid.

Derivat

Samtliga derivat redovisas till verkligt värde i balansräkningen. De derivatinstrument där ICA Gruppen ej tillämpar säkringsredovisning kategoriseras som "Verkligt värde via resultatet" i underkategorin "Innehas för handel" och värdeförändringarna redovisas i resultatet.

För derivatinstrument som uppfyller kraven för kassaflödessäkring redovisas effektiv del av värdeförändringarna i övrigt totalresultat i avvaktan på att den säkrade posten redovisas i resultatet. Den ineffektiva delen av värdeförändringarna redovisas i resultatet.

ICA Bankens fordringar och skulder

ICA Bankens utlåning i form av blanco- och kortkrediter till konsumenter tillhör kategorin "Lånefordringar och kundfordringar" och redovisas till upplupet anskaffningsvärde på likviddagen och därefter med hänsyn till konstaterade och sannolika kreditförluster. ICA Bankens inlåning redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Placeringar av ICA Bankens överlikviditet redovisas till upplupet anskaffningsvärde, eller till verkligt värde med värdeförändring i resultatet, beroende på typ av placering.

Ränta

Ränteintäkter redovisas i takt med att de intjänas. Räntekostnaden för tillgångar som tar minst ett år att färdigställa aktiveras som en del av anskaffningsvärdet för tillgången.

Likvida medel

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och kortfristiga placeringar som har en ursprunglig löptid på högst tre månader. Kassa och banktillgodohavanden kategoriseras som "Lånefordringar och kundfordringar" vilket innebär värdering till upplupet anskaffningsvärde. Kortfristiga placeringar kategoriseras som "Verkligt värde via resultatet" i underkategorin "Innehav för handel" och värderas till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultatet.

Avsättningar

En avsättning för förlustkontrakt redovisas när de förväntade fördelarna som koncernen bedöms erhålla från ett kontrakt är lägre än de oundvikliga kostnaderna enligt kontraktet.

Om koncernen är involverad i en tvist bedöms det mest troliga utfallet av tvisten. Om den samlade bedömningen är att det är mer än femtio procent sannolikt att ICA Gruppen kommer att förlora tvisten sker en avsättning med det belopp som bedöms som det mest troliga utfallet.

Eventualförpliktelser

Eventualförpliktelser är möjliga förpliktelser som härrör från inträffade händelser och vars förekomst kommer att bekräftas endast av att en eller flera osäkra framtida händelser inträffar eller uteblir. Som eventualförpliktelser redovisas också förpliktelser som härrör från inträffade händelser, men som inte redovisas som skuld eller avsättning eftersom det inte är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller att beloppets storlek inte kan beräknas med tillräcklig säkerhet.

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning

I koncernen finns både avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner. Beräkningen av nuvärdet av de förmånsbestämda pensionsplanerna grundar sig på ett antal antaganden. Från nuvärdet av pensionsförpliktelser dras verkligt värde på förvaltningstillgångar av. Diskonteringsräntan är räntan för förstklassiga företagsobligationer med en löptid som motsvarar löptiden för förpliktelserna.

Omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat när de uppstår.

Väsentliga antaganden och bedömningar

Att upprätta de finansiella rapporterna enligt IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen i resultat- och balansräkningen. Uppskattningar och antaganden är baserade på historiska erfarenheter och ett antal faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars tydligt framgår av andra källor. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. De antaganden och bedömningar som företagsledningen anser som mest väsentliga är följande:

Sale and lease back transaktioner med vidareuthyrning

I de fall ICA Gruppen avyttrar en fastighet med samtidig återhyra och vidareuthyrning till en fristående/icke konsoliderad ICA-handlare, sker först en bedömning av om fastigheten är såld. Om de väsentliga riskerna och förmånerna som är förknippade med fastigheten överförs till köparen redovisas fastigheten som såld. I den bedömningen ingår även återhyran och vidareuthyrningen av fastigheten och om detta påverkar överföringen av risker och förmåner till köparen. Om bedömningen leder till att fastigheten anses som såld sker därefter en bedömning av leasingavtalen och om dessa är operationella eller finansiella. Avtalen om återhyran och vidareuthyrningen bedöms därvid tillsammans eftersom dessa avtal upprättas samtidigt. Att bedöma huruvida en fastighet är såld enligt IAS 18 Intäkter, och därefter klassificera hyresavtalen enligt IAS 17 Leasingavtal, i de fall fastigheten anses som såld, innebär en komplex och omfattande bedömning av innebörden av olika faktorer, omständigheter och avtalsvillkor. Bedömningen är att ICA gruppen har en begränsad risk och inblandning i fastigheten, vilket innebär att den redovisas som såld. Hyresavtalen om återhyra och vidareuthyrning är klassificerade som operationella leasingavtal baserat på att de väsentligaste ekonomiska riskerna och förmånerna finns hos fastighetsägaren och ICA Gruppens hyrestagare; ICA-handlaren.

Värdering av goodwill och varumärken

Det sker en löpande bevakning av att goodwill och varumärken inte har ett bokfört värde som överstiger återvinningsvärdet. En beräkning sker av återvinningsvärdet för att bedöma om det finns ett behov av att skriva ned det redovisade värdet för goodwill och varumärken. Återvinningsvärdet har beräknats med tillämpning av nuvärdesberäkning av kassaflöden baserade på förväntat framtida utfall av ett antal faktorer. Eftersom verkligt värde beräknas utifrån antaganden om framtiden kan en negativ förändrad bedömning av dessa antaganden leda till en nedskrivning.

Värdering av andra anläggningstillgångar än goodwill och varumärken

Det sker en löpande bevakning av att anläggningstillgångarna inte har ett bokfört värde som överstiger återvinningsvärdet. För att bedöma återvinningsvärdet krävs antaganden och bedömningar av framtiden. Skulle verkligt utfall avvika från de bedömda värdena kan detta leda till en nedskrivning av de bokförda värdena.

Skuldförda pensioner

Skuldförda pensioner har genomsnittligen en lång löptid tills dess att utbetalning ska ske. För att beräkna nuvärdet av pensionsskulden krävs ett antal antaganden såsom livslängd, löneökning, inflation och diskonteringsränta. Bedömningen av dessa antaganden sker på samma långa löptid som skulden. Antagandena baseras på externa och interna bedömningar om framtiden samt på historiska erfarenheter. En liten förändring av ett antagande kan få betydande effekt på skulden.

Not 2 Segmentrapportering

Segmentindelningen baseras på hur ledningen i ICA Gruppen följer och styr verksamheten. ICA Gruppen bedriver parti- och detaljhandelsverksamhet på de geografiska marknaderna Sverige, Norge och de baltiska staterna. Var och en av dessa marknader utgör ett segment. Fastigheter belägna i Sverige och Norge följs upp särskilt från annan verksamhet och ingår i segmentet ICA Fastigheter. Fastigheter belägna i de baltiska staterna följs upp tillsammans med detaljhandelsverksamheten i de baltiska staterna och ingår därför i segmentet Rimi Baltic. Bankverksamhet redovisas i segmentet ICA Banken. Detaljhandelsföretagen Hemtex, inkClub och Cervera

redovisas i segmentet Portföljbolagen. Övrigt utgörs av poster som ej ingår i identifierade segment vilket huvudsakligen innefattar gemensamma koncernfunktioner.

Ledningen följer upp segmentens rörelseresultat exklusive engångsposter. I tillgångar och skulder ingår även finansiella poster. Samtliga interna transaktioner sker till marknadspris. Samma redovisningsprinciper gäller för segmenten som för koncernen.

ICA Norge redovisas som avvecklad verksamhet från den 30 september 2014 och ingår därmed inte i koncernens nettoomsättning och rörelseresultat. ICA Norge rapporteras som ett segment till dess att avyttringen av ICA Norge är slutförd. För ICA Norges omsättning och resultat hänvisas till sidan 34.

Mkr	ICA Sverige			ICA Norge		Rimi Baltic			ICA Banken			ICA Fastigheter		
	2014	2013	Proforma 2013	2014	2013	2014	2013	Proforma 2013	2014	2013	Proforma 2013	2014	2013	Proforma 2013
Extern nettoomsättning	70 928	52 815	67 905	-	-	11 632	8 102	10 333	793	621	825	1 231	933	1 232
Intern nettoomsättning	98	72	87	-	-	-	-	0	55	22	25	1 022	790	1 023
Avskrivningar	395	279	356	-	-	285	204	266	30	28	37	515	319	420
Intresseföretags och joint ventures resultat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	7	13
Rörelseresultat exklusive engångsposter	3 249	2 465	3 058	-	-	383	272	308	189	150	201	409	359	473

Övrig segmentsinformation

Tillgångar	37 893	37 207		3 235	3 572	5 642	5 068		12 775	12 152		14 745	14 912	
Skulder	17 161	16 340		2 212	2 137	4 248	4 100		11 274	10 833		6 175	5 015	
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	626	472		225	236	500	181		16	7		1 055	1 555	
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	0	0		0	0	0	0		-	-		158	30	
Andra ej kassaflödespåverkande poster	5	0		-	0	-32	-17		-	-		-7	14	

Mkr	Portföljbolagen			Summa redovisade segment			Övrigt			Eliminerings			Total		
	2014	2013	Proforma 2013	2014	2013	Proforma 2013	2014	2013	Proforma 2013	2014	2013	Proforma 2013	2014	2013	Proforma 2013
Extern nettoomsättning	2 564	2 657	2 657	87 148	65 128	82 952	26	27	41				87 174	65 155	82 993
Intern nettoomsättning	-	-	-	1 175	884	1 135	71	20	0	-1 246	-904	-1 135			
Avskrivningar	41	47	47	1 266	877	1 126	71	51	64				1 337	928	1 190
Intresseföretags och joint ventures resultat	11	36	36	11	43	49	-	78	1				11	121	50
Rörelseresultat exklusive engångsposter	53	21	21	4 283	3 267	4 061	-346	-252	-366				3 937	3 015	3 695
Engångsposter													160	7 772	
Finansnetto													-370	-446	
Resultat efter finansiella poster													3 727	10 341	

Övrig segmentsinformation

Tillgångar	2 179	2 253		76 469	75 164		53 478	49 558		-57 513	-55 761		72 434	68 961	
Skulder	1 121	1 834		42 191	40 259		25 145	23 240		-22 813	-21 079		44 523	42 420	
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	49	69		2 471	2 520		105	15 759					2 576	18 279	
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	0	0		158	30		0	0					158	30	
Andra ej kassaflödespåverkande poster	-194	-201		-228	-204		56	-103					-172	-307	

Proforma 2013 innebär att segmenten visas som om ICA AB koncernen ingått i ICA Gruppen hela 2013, medan utfall 2013 avser perioden 27 mars till 31 december för allt utom portföljbolagen som ingår för hela 2013. I utfall 2013 för segment övrigt

ingår resultat- och kapitalandel från ICA AB för perioden 1 januari till 26 mars i intresseföretags och joint ventures resultat. Vidare ingår i segment övrigt den kassaflödesmässiga effekten av investeringen i ICA AB i investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar.

Engångsposter

Mkr	2014	2013
Rörelseresultat exklusive engångsposter	3 937	3 015
<i>Rearesultat vid försäljning av anläggningstillgångar</i>		
Portföljbolagen, Forma	-2	-82
Portföljbolagen, Kjell & Company	445	-
ICA Fastigheter	49	14
Rimi Baltic	54	-
Övrigt	0	1
<i>Nedskrivningar</i>		
Portföljbolagen	-322	-223
ICA Fastigheter	-42	-
Rimi Baltic	-22	-17
<i>Övriga engångsposter</i>		
Effekt av förvärv	-	8 051
Övrigt med motpost inom avvecklad verksamhet	-	28
Summa engångsposter	160	7 772
Rörelseresultat	4 097	10 787

Engångsposter redovisas i följande rader:

Övriga rörelseintäkter	546	-
Försäljningskostnader	-386	-279
Effekter från förvärv av ICA AB	-	8 051
Summa engångsposter	160	7 772

Extern nettoomsättning fördelat per intäktslag

Mkr	2014	2013
Partihandelsförsäljning	51 548	38 658
Detaljhandelsförsäljning	28 325	20 987
Hyresintäkter	2 418	1 844
Räntenetto samt provisioner ICA Banken	793	621
Övriga tjänster till ICA-handlare och franchisetagare	4 090	3 045
Nettoomsättning	87 174	65 155

Geografisk information

Mkr	Nettoomsättning		Materiella och immateriella anläggningstillgångar	
	2014	2013	2014	2013
Land				
Sverige	75 108	56 610	37 322	37 424
Norge	155	163	2 236	4 186
Baltiska staterna	11 648	8 115	3 502	3 338
Övriga länder	263	267	0	0
Totalt	87 174	65 155	43 060	44 948

Nettoomsättning fördelas per land utifrån var kunderna är lokaliserade.

ICA Gruppen har ett stort antal kunder och ingen kund utgör därför mer än tio procent av ICA Gruppens intäkter.

Not 3 Kostnader per kostnadslag

Mkr	2014	2013
Varukostnader	65 605	48 923
Personalkostnader	7 477	5 604
Administrativa kostnader	2 080	1 684
Lokalkostnader	2 938	2 113
Av- och nedskrivningar	1 723	1 169
Övriga kostnader	4 148	3 238
Totala kostnader	83 971	62 731

Kostnader för sålda tjänster redovisas från och med 2014 i Kostnad för sålda varor. Tidigare ingick dessa kostnader i försäljnings- och administrationskostnader.

Kostnaderna för sålda varor ökar därmed med 1 140 Mkr medan försäljnings- och administrationskostnader minskar med 901 Mkr respektive 239 Mkr. Förändringen påverkar inte rörelseresultatet.

Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

I jämförelsetalen för 2013 ingår ICA AB koncernen från den 27 mars vilket innebär med nio månader.

Medelantal anställda

Antal anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normal-arbetstid som utgör 1 800 timmar.

	2014			2013		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	5 017	4 885	9 902	3 831	3 565	7 396
Norge	9	11	20	8	11	19
Baltiska staterna	7 623	1 372	8 995	5 337	885	6 222
Finland	122	2	124	72	2	74
Hong Kong	48	43	91	40	34	74
Totalt kvarvarande verksamhet	12 819	6 313	19 132	9 288	4 497	13 785
ICA Norge	2 002	1 550	3 552	1 653	1 272	2 925
Totalt	14 821	7 863	22 684	10 941	5 769	16 710

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2014	2013
Koncernen		
Löner och andra ersättningar	5 000	3 709
Sociala avgifter	1 455	1 089
Pensionskostnader	401	352
Totalt kvarvarande verksamhet	6 856	5 150

Mkr	2014	2013
Koncernen		
Styrelse och verkställande direktör		
- Löner och andra ersättningar	127	83
- varav rörlig lönedel	13	10
- Pensionskostnader	27	12
Övriga anställda	5 247	3 966
Totalt kvarvarande verksamhet	5 401	4 061

Av styrelsemedlemmarna och verkställande direktörerna i koncernen var 376 män (341) och 278 kvinnor (255).

Forts. Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Ersättningar till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämans beslut. Ersättningar till styrelseledamöter redovisas i tusentals kronor (tkr). Se även bolagsstyrningsrapporten.

Arvode till styrelseledamöter i ICA Gruppen AB:	2014			2013		
	Styrelse-arvode	Utskotts-arbete	Summa arvode	Styrelse-arvode	Utskotts-arbete	Summa arvode
Claes Göran Sylvén	900	150	1 050	850	150	1000
Fredrik Hägglund	320	50	370	300	50	350
Göran Blomberg	320	110	430	300	75	375
Peter Berlin	320	50	370	300	50	350
Magnus Moberg	320	85	405	300	75	375
Bengt Kjell	320	110	430	300	75	375
Cecilia Daun Wennborg	320	170	490	300	150	450
Jan Olofsson	320	75	395	300	50	350
Andrea GisleJoosen	320	50	370	300	50	350
Margot Wallström	160	0	160	300	50	350
	3 620	850	4 470	3 550	775	4 325

Ersättningar till verkställande direktör och andra ledande befattningshavare

Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare omfattas av två rörliga ersättningssystem i form av kontant bonus, varav det ena löper på ett år och det andra på tre år. Den sammanlagda bonusens storlek maximeras per person och år till motsvarande 52 procent av årslönen (104 procent för den verkställande direktören). Bonusen är inte pensionsgrundande för verkställande direktören eller koncernledningen. Rörlig ersättning till den verkställande direktören i ICA Banken AB hanteras i enlighet med Finansinspektionens föreskrift FFFS 2011:1.

Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till budget per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 27 procent av årslönen (54 procent för den verkställande direktören). Målen för bonusprogrammet bestäms av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare vars innehåll beror på deltagarens befattning vid avtalets ingående. Målen skall vara objektivt mätbara samt budgetrelaterade. Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under ett bonusår. Om pensionsavgång sker under intjänandetiden sker utbetalning pro rata. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Långsiktigt bonusprogram

Kontantbaserat treårigt bonusprogram kopplat till värdeskapande i koncernen, vilket maximalt kan uppgå till 25 procent av årslönen (50 procent för den verkställande direktören). Föregående verkställande direktören i ICA Banken AB omfattades inte av detta bonusprogram. Målen för bonusprogrammet är objektivt mätbara och bestäms av styrelsen samt är kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. För de långsiktiga bonusprogrammen till och med 2013 står uppfyllelse av de absoluta prestationskraven för 40 procent av det maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 60 procent. Från och med det långsiktiga bonusprogrammet 2014 står uppfyllelse av de absoluta prestationskraven för 60 procent av maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 40 procent. Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandetiden sker utbetalning under förutsättning att minst 2/3 av programmet är intjänat och utbetalas pro rata. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Koncernledningen

2014, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensionskostnad ¹⁾	Summa
Verkställande direktör	8 339	6 508	282	2 887	18 016
Övriga ledande befattningshavare	37 014	12 351	1 912	18 128	69 405
	45 353	18 859	2 194	21 015	87 421

2013, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensionskostnad	Summa
Verkställande direktör Per Strömberg	4 251	4 211	134	1 762	10 358
Verkställande direktör Claes-Göran Sylvén	552	2 309	0	1 897	4 758
Övriga ledande befattningshavare	25 476	14 054	941	13 503	53 974
	30 279	20 574	1 075	17 162	69 090

¹⁾ Av angiven pensionskostnad 2014 för övriga ledande befattningshavare, innefattar 2 666 tkr rörliga ersättningar som har bonusväxlats till pensionspremier.

Kommentar till tabellen

- Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.
- I rörlig ersättning 2013 ingick en extra bonus uppgående till tre månadslöner för ledningen i Hakon Invest. Bonusen avsåg arbetet med förvärvet av ICA AB från Royal Ahold. Bonusbeloppet uppgick till 1 068 tkr för verkställande direktör Claes-Göran Sylvén och 1 839 tkr för övriga ledande befattningshavare. Beloppen ingår i rörlig ersättning i tabellen ovan.
- Ersättning 2013 till ICA Gruppens VD Per Strömberg, avsåg ersättning fr o m Årsstämman 2013.
- Ersättning 2013 till Övriga ledande befattningshavare innefattade ersättning till koncernledningen i Hakon Invest om 5 månader respektive till koncernledningen i ICA Gruppen om 7 månader.

Antalet övriga ledande befattningshavare har under 2014 uppgått till 11 (14) personer varav 4 (4) kvinnor.

I samband med årsstämman den 20 maj 2013 tillträdde nuvarande ICA Gruppens VD och övrig koncernledning sina befattningar. Under januari 2013 till och med årsstämman 2013 bestod koncernledningen av tidigare Hakon Invests koncernledning med Claes-Göran Sylvén som VD.

Totalt har denna grupp beviljade lån och krediter från ICA Banken på 1 (1).

Villkor för verkställande direktör

Verkställande direktören för ICA Gruppen har en avtalad årslön om 8,1 Mkr och har avtal om sex månaders ömsesidig uppsägningstid med ett avgångsvederlag uppgående till en årslön vid uppsägning från bolagets sida. Pensionsåldern är 65 år. Bolaget täcker sina pensionsåtaganden genom årliga betalningar av pensionspremier till försäkringsbolag motsvarande 35 procent av grundlönen.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 18 månaders fast kontant lön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2014.

Vid befattningshavarens egen uppsägning lämnar bolaget ersättning under den tid konkurrensförbudet gäller med maximalt 60 procent av den fasta lönen, om bolaget väljer att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud är inte pensionsgrundande.

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att pensionspremier kan uppgå till maximalt 35 procent av den pensionsgrundande lönen, vilka betalas så länge anställningen består. Ett fåtal ledande befattningshavare med tidigare ingångna avtal, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

Aktieinvesteringsprogram

VD och ledande befattningshavare förväntades under perioden 13 november–31 december 2014 förvärva aktier i bolaget till ett belopp uppgående till mellan fem och tio procent av deras fasta bruttolön för räkenskapsåret. Redan innehavda aktier får inte räknas in. Förvärvade aktier ska innehas under den tid som befattningshavarna är anställda i koncernen.

Tolv månader efter att förvärvet av aktier i bolaget enligt föregående stycke skett kommer befattningshavarna från bolaget erhålla ett nettobelopp motsvarande 50 procent av deras investering, under förutsättning att samtliga av följande villkor är uppfyllda:

- (i) befattningshavaren fortfarande är anställd i koncernen (varvid uppsägningstid inte ska gälla som anställning),
- (ii) befattningshavaren fortfarande innehar samtliga förvärvade aktier, samt
- (iii) en tröskel om minst 50 procent av utfall för Årligt bonusprogram avseende det aktuella investeringsåret har uppnåtts.

Ersättningen till de ledande befattningshavarna för förvärv av aktier innebär en estimerad maximal kostnad inklusive sociala avgifter om totalt 4,5 Mkr, varav 0,9 Mkr avser VD och 3,6 Mkr avser övriga ledande befattningshavare.

Not 5 Revisionskostnader

Mkr	2014	2013
Ernst & Young:		
Revisionsuppdrag	24	22
Annan revisionsverksamhet	5	7
Övriga tjänster	7	0
Totalt	36	29

Not 6 Övriga rörelseintäkter

Mkr	2014	2013
Vinstdelning och aktieutdelning från ICA-handlare	337	191
Rearesultat	546	–
Totalt	883	191

Not 7 Leasingavtal**Operationella leasingavtal***ICA Gruppen som leasetagare*

Koncernen hyr byggnader och inventarier för användning inom koncernen men även butikslokaler som sedan hyrs ut till icke konsoliderade ICA-handlare. Baserat på den ekonomiska innebörden i avtalen i arrangemanget är dessa hyresavtal klassificerade som operationella leasingavtal. Leasingavgifter avtalas över en genomsnittlig leasingperiod på 10 år. Hyrorna förändras i enlighet med de indexklausuler som finns i avtalen. Möjlighet till förlängning av avtalen utöver den innevarande hyresperioden förekommer.

Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2014	2013
Årets leasingkostnad	2 938	2 113
Varav minimileasingavgifter	2 627	1 766
Varav variabla utgifter	311	347

Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts

	–1 291	–1 029
--	--------	--------

Framtida avtalade minimileasingavgifter:

Förfallotidpunkt inom 1 år	3 464	3 228
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	9 432	9 143
Förfallotidpunkt senare än 5 år	6 237	6 011
Totalt	19 133	18 382

Framtida minimileasingavgifter att erhålla avseende leasingobjekt som vidareuthyrts

	5 699	5 374
--	-------	-------

ICA Gruppen som leasegivare

Koncernen hyr ut byggnader och inventarier. Hyrorna är fasta men även rörliga hyror baserade på omsättningen förekommer. Leasingavgifter avtalas över en genomsnittlig leasingperiod på 10 år. Hyrorna förändras i enlighet med de indexklausuler som finns i avtalen.

Avtalade leasingavgifter avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2014	2013
Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfallotidpunkt inom 1 år	1 852	1 741
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	4 744	4 353
Förfallotidpunkt senare än 5 år	1 638	1 550
Totalt	8 234	7 644

Variabla avgifter som ingår i resultatet

	617	408
--	-----	-----

Not 8 Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

Inköp av varor och tjänster i utländska valutor har medfört valutakursdifferenser på följande nivåer i rörelseresultatet.

Mkr	2014	2013
Nettoomsättning	–	–1
Kostnad för sålda varor	–17	12
Administrationskostnader	–1	0
Totalt	–18	11

Not 9 Finansnetto

Mkr	2014	2013
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	39	34
Förändring av verkligt värde finansiella instrument	-1	16
Kursdifferenser	0	8
Finansiella intäkter	38	58
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-408	-504
Finansiella kostnader	-408	-504

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader redovisas i koncernens nettoomsättning.

Not 10 Skatter

Aktuell skatt	2014	2013
Aktuell skatt på årets resultat	-512	-495
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-110	148
Redovisad skattekostnad	-622	-347

Avstämning av effektiv skattekostnad

Resultat före skatt	3 727	10 341
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 22% (22%)	-820	-2 275
Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden	2	27
Skatt avseende ej redovisad uppskjuten skattefordran	-3	-21
Vinstdelning och aktieutdelning	77	42
Realisationsresultat	193	57
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-38	23
Effekt av annan skattesats i utländska bolag	41	3
Resultat från förvärv av ICA AB	-	1 771
Nedskrivning goodwill	-71	-30
Övrigt	-3	56
Effektiv skattesats 16,7% (3,4%)	-622	-347

Mkr	2014	2013
Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder		
Anläggningstillgångar	-4 079	-4 174
Varulager	14	25
Avsättningar	341	390
Underskottsavdrag	208	160
Obeskattade reserver	-1 091	-953
Finansiella derivat	22	-4
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto	-4 585	-4 556

I balansräkningen redovisas följande:

Uppskjuten skattefordran	254	369
Uppskjuten skatteskuld	-4 839	-4 925

Koncernen har ej redovisat uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag på 1 399 i Norge (1 277), Hemtex 111 (118) och 69 i Litauen (68). Underskottsavdragen har ingen förfallotidpunkt. Baserat på prognoser har skattefordran avseende dessa underskott ej ansetts kunna redovisas.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Mkr	Balans per 1 jan 2014	Redovisat i resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Avyttring av tillgångar	Balans per 31 dec 2014
Anläggningstillgångar	-4 174	100	-18	13	-4 079
Varulager	25	-11			14
Avsättningar	390	-115	66		341
Underskottsavdrag	160	48			208
Obeskattade reserver	-953	-138			-1 091
Finansiella derivat	-4	6	20		22
Summa	-4 556	-110	68	13	-4 585
ICA Norge		0			
Summa exklusive avvecklad verksamhet		-110			

Mkr	Balans per 1 jan 2013	Redovisat i resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Förvärv av rörelse	Balans per 31 dec 2013
Anläggningstillgångar	-210	2	-38	-3 928	-4 174
Varulager	-	0		25	25
Avsättningar	21	-16	-53	438	390
Underskottsavdrag	202	128	0	-170	160
Obeskattade reserver	-2	2		-953	-953
Finansiella derivat	-	0	-6	2	-4
Summa	11	116	-97	-4 586	-4 556
ICA Norge		32			
Summa exklusive avvecklad verksamhet		148			

Skattefordringar redovisas med (+) och skatteskulder med (-) i tabellen ovan.

Skatt i övrigt totalresultat

Mkr	2014		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	-312	66	-246
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	163	-18	145
Kassaflödessäkringar:			
- årets värdeförändring	-97	21	-76
Poster överförda till resultatet	4	-1	3
Andel av joint ventures övriga totalresultat	-61		-61
Övrigt totalresultat	-303	68	-235

Mkr	2013		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	267	-53	214
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	119	-38	81
Kassaflödessäkringar:			
- årets värdeförändring	26	-6	20
Poster överförda till resultatet	-259		-259
Övrigt totalresultat	153	-97	56

Not 11 Resultat per aktie

Resultat per aktie för stamaktier och C-aktier beräknas genom att det resultat för året som tillkommer innehavarna av aktierna i moderföretaget divideras med det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året. Resultat per aktie är samma för C-aktier som för stamaktier.

Tabellen nedan visar det antal aktier som används vid beräkningen av resultat per aktie:

Mkr	2014	2013
Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare	2 518	9 439
Vägt genomsnitt av antalet aktier, tusental	201 005	190 007

Not 12 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	Goodwill		Varumärken		IT-system		Övrigt		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Accumulerade anskaffningsvärden	12 282	12 282	13 207	13 159	856	688	383	369	26 728	26 498
Accumulerade avskrivningar			-1	0	-311	-140	-125	-147	-437	-287
Accumulerade nedskrivningar	-737	-415	-94	-94	0	0	0	0	-831	-509
Bokfört värde	11 545	11 867	13 112	13 065	545	548	258	222	25 460	25 702
Vid årets början	11 867	574	13 065	935	548	27	222	59	25 702	1 595
Investeringar	-	0	-	-	203	215	190	2	393	217
Företagsförvärv	-	11 545	-	12 200	-	441	0	204	0	24 390
Avyttringar och utrangeringar	-	0	-	-29	-4	0	-1	-7	-5	-36
Omklassificeringar	-	-122	-	-	64	-4	-64	-	0	-126
Överfört till tillgångar som innehas för försäljning	-	-	-	-	-95	-	-33	-	-128	-
Årets avskrivningar ¹⁾	-	-	-1	-	-171	-131	-57	-36	-229	-167
Årets nedskrivningar	-322	-131	0	-92	-	-	-	-	-322	-223
Årets omräkningsdifferens	-	1	48	51	0	0	1	0	49	52
Bokfört värde	11 545	11 867	13 112	13 065	545	548	258	222	25 460	25 702

1) Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningens delposter enligt följande:

Mkr	2014	2013
Försäljningskostnader	-52	-31
Administrationskostnader	-128	-92
Resultat från avvecklad verksamhet	-49	-44
Totalt	-229	-167

Till följd av en sämre utveckling i inkClub har prövning skett av de redovisade värdena vilket resulterat i nedskrivning av goodwill med 322. inkClub ingår i segment portföljbolagen. Nedskrivningen redovisas i rad försäljningskostnader i resultaträkningen. 2013 avsåg nedskrivning av goodwill Hemtex (104) och Cervera (27). Nedskrivning av varumärken 2013 avsåg Cervera (82) och tidningen Hälsa (10). Samtliga nedskrivningar 2013 är redovisade i försäljningskostnader.

Mkr	2014	2013
Goodwill		
ICA Sverige	11 545	11 545
Portföljbolagen:		
inkClub	-	322
Summa goodwill	11 545	11 867

Forts. Not 12 Immateriella anläggningstillgångar

ICA:s verksamhet i relation till de svenska ICA-handlarna regleras genom olika avtal. Dels genom en framförhandlad affärsmodell som hanterar varuflöden, kundrelationer och ICA:s centrala kostnader, dels genom avtal som reglerar royalty och vinstindelning samt hyresavtal. Affärsmodellen som reglerar relationen mellan den enskilda ICA-handlaren och ICA byggs på de erfarenheter, kompetenser och relationer som utarbetats under snart 100 år. Affärsmodellen med alla dess avtal och relationer är beroende av varandra vilket gör att det inte går att separera ett eller flera avtal eller delar ur helheten. Denna helhet i form av ICA:s affärsmodell redovisas som goodwill. Goodwill är hänförlig till den lägsta nivå som har väsentligen oberoende inbetalningar vilket innebär segment ICA Sverige. Ingen del av redovisad goodwill är avdragsgill vid inkomstbeskattning.

Varumärke i segment ICA Sverige är hänförlig till ICA och den svenska butiksrörelsen och ICA-butikerna. Varumärke i segment Rimi Baltic avser Rimi och är hänförlig till butiksrörelsen i de baltiska länderna. Varumärken i inkClub är hänförliga till 112ink 6 Mkr (7) och inkClub 308 Mkr (308). Varumärken är hänförliga till följande segment:

Mkr	2014	2013
ICA Sverige	11 500	11 500
Rimi Baltic	798	750
Portföljbolagen:		
inkClub	314	315
Hemtex	500	500
Summa varumärken	13 112	13 065

Samtliga varumärken har en obestämbar nyttjandeperiod förutom 112ink.

IT-system avser aktiverade utvecklingskostnader för IT-system. Nyttjandeperioden fastställs per system och uppgår till mellan tre och fem år. Avskrivning sker linjärt över nyttjandeperioden. Återstående avskrivningstid för IT-system är cirka tre år.

Övriga immateriella tillgångar består av hyresrättigheter, andra immateriella övervärden i samband med förvärv av butiksrörelser samt pågående projekt. Avskrivning sker över bedömd nyttjandeperiod.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärken

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärken sker årligen eller oftare om indikation finns på värdenedgång. Återvinningsvärdet fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärden om den inte är klassificerad som innehavd för försäljning, då återvinningsvärdet utgörs av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Beräkningarna baseras på företagsledningens prognoser för de närmaste tre till fem åren. Kassaflödena bortom denna tidsperiod extrapoleras.

Varumärke i Rimi Baltic testas genom royalty relief metoden. Varumärken i inkClub prövas genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten inkClub. Varumärke Hemtex prövas genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten Hemtex.

Prövning av nedskrivningsbehov av andra immateriella tillgångar

För andra immateriella tillgångar än goodwill och varumärken beräknas ett återvinningsvärde när det finns en indikation på att tillgången har minskat i värde. Under året har inga händelser inträffat som indikerar en värdenedgång.

Viktiga variabler	Metod för att skatta värden								
Tillväxt	Tillväxten bedöms utifrån affärsplaner och prognoser under en period på tre till fem år. Tillväxten i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga tillväxten till 2,0 (2,0) procent för ICA Sverige, 2,0 (2,5) procent för Hemtex och inkClub och 2,0 (3,0) procent för Rimi Baltic. Detta innebär inte i något fall en ökande tillväxttakt jämfört med den tre till femåriga prognosperioden.								
Investeringar	Bedömning sker av nivån på underhållsinvesteringar för att behålla tillgångarna i befintligt skick.								
Rörelsekapital	Behovet av rörelsekapital har bedömts kvarstå på samma relativa nivå som vid slutet av prognosperioden.								
Diskonteringsränta	Diskonteringsräntan sätts med hänsyn till rådande räntenivåer och särskilda riskfaktorer för respektive enhet. Diskonteringsräntan motsvarar enhetens genomsnittliga kapitalkostnad. <table border="1"> <tbody> <tr> <td>ICA Sverige</td> <td>8,2 (6,1) procent</td> </tr> <tr> <td>Rimi Baltic</td> <td>8,0 (8,0) procent</td> </tr> <tr> <td>inkClub</td> <td>15,4 (13,8) procent</td> </tr> <tr> <td>Hemtex</td> <td>10,7 (11,5) procent</td> </tr> </tbody> </table>	ICA Sverige	8,2 (6,1) procent	Rimi Baltic	8,0 (8,0) procent	inkClub	15,4 (13,8) procent	Hemtex	10,7 (11,5) procent
ICA Sverige	8,2 (6,1) procent								
Rimi Baltic	8,0 (8,0) procent								
inkClub	15,4 (13,8) procent								
Hemtex	10,7 (11,5) procent								

Känslighetsanalys

För ICA Sverige innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet, eller en minskad EBITDA marginal med 1 procentenhet, ingen nedskrivning (ingen nedskrivning).

För Rimi Baltic innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet, eller en minskad försäljning med 1 procentenhet, ingen nedskrivning (ingen nedskrivning).

För inkClub innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet, eller en minskad EBITDA marginal med 1 procentenhet, ingen nedskrivning (ingen nedskrivning).

För Hemtex innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet, eller en minskad EBITDA marginal med 1 procentenhet, ingen nedskrivning (57).

Not 13 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	Byggnader och mark		Förvaltningsfastigheter		Förbättringsutgifter på annans fastighet		Inventarier		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Akkumulerade anskaffningsvärden	14 326	14 208	1 541	1 540	495	1 051	3 206	3 289	834	555	20 402	20 643
Akkumulerade avskrivningar	-968	-370	-66	-27	-207	-177	-1 409	-782	-	-	-2 650	-1 356
Akkumulerade nedskrivningar	-15	0	-17	0	0	0	-120	-39	-	-2	-152	-41
Bokfört värde	13 343	13 838	1 458	1 513	288	874	1 677	2 468	834	553	17 600	19 246
Vid årets början	13 838	0	1 513	0	874	0	2 468	48	553	0	19 246	48
Investeringar	1 052	1 589	103	37	150	141	816	750	294	115	2 415	2 632
Rörelseförvärv	-	13 234	-	1 543	-	912	-	2 390	-	445	-	18 524
Avyttringar och utrangeringar	-1 091	-615	-93	-40	-8	-3	-92	-135	-	-5	-1 284	-798
Överfört till tillgångar som innehas för försäljning	-	-	-5	-	-521	-	-832	-	-13	-	-1 371	-
Årets avskrivningar ¹⁾	-571	-370	-40	-27	-215	-177	-627	-546	-	-	-1 453	-1 120
Årets nedskrivningar ¹⁾	-15	0	-17	0	-	-	-81	-39	-	-2	-113	-41
Årets omräkningsdifferens	130	0	-3	0	8	1	25	0	-	0	160	1
Bokfört värde	13 343	13 838	1 458	1 513	288	874	1 677	2 468	834	553	17 600	19 246

¹⁾ I resultat från avvecklad verksamhet redovisas för 2014 avskrivningar av materiella anläggningstillgångar med 295 (315) och nedskrivningar på 69 (23) avseende ICA Norge.

Förvaltningsfastigheter

En extern värdering har gjorts av samtliga förvaltningsfastigheters verkliga värde. Värderingen baseras på de befintliga hyrorna och de reala avkastningskrav som gäller för de olika marknaderna. Den visar att det verkliga värdet överstiger det bokförda värdet med 16 (166). Enligt IFRS 13 är dessa fastigheter värderade enligt nivå 3.

Följande belopp har redovisats i rörelseresultatet från förvaltningsfastigheter:

Mkr	2014	2013
Hyresintäkter	30	7
Direkta kostnader	9	4

Pågående nyanläggningar

I årets nedlagda kostnader ingår aktiverade räntekostnader med 18 (9) beräknade med en räntesats på 1,00 (1,25) procent.

Not 14 Andelar i joint ventures och intresseföretag

Joint ventures och intresseföretag

Mkr	2014	2013
Redovisat värde joint ventures och intresseföretag		
Ingående redovisat värde	712	6 339
Förvärv av ICA AB ¹⁾	–	674
Nya investeringar	158	30
Avyttringar	–3	–21
Utdelningar	–1	–24
Utdelning ICA AB	–	–800
Resultatandelar	11	121
Internvinster överlåtelse fastigheter	–59	–
Poster i övrigt totalresultat	–61	–
Omklassificeringar ²⁾	–	–5 607
Utgående redovisat värde	757	712

¹⁾ Avser Ancore Fastigheter AB som ingick i förvärvet av ICA AB den 27 mars 2013.

²⁾ Omklassificeringar avser ICA AB till dotterbolag (5 464) och Kjell & Co Elektronik AB (143) till tillgångar som innehas för försäljning.

Sammanställning av de väsentligaste innehaven av andelar i joint ventures och intresseföretag

Mkr	Andel % ¹⁾		Bokfört värde	Bokfört värde	Resultatandel	Resultatandel
	2014-12-31	2013-12-31				
Ancore Fastigheter AB, 556817-8858, Stockholm	50	50	742	703	–1	6
ICA AB, 556582-1559, Stockholm ²⁾	–	–	–	–	–	78
Kjell & Co Elektronik AB, 556400-5378, Malmö ³⁾	–	50	–	–	11	34
Trade Press AS, 966 705 086, Oslo	40	40	12	0	1	1
Övriga intresseföretag	–	–	3	9	0	2
Totalt			757	712	11	121

¹⁾ Ägarandel överensstämmer med kapitalandel.

²⁾ Resultatandelen 2013 avser perioden 1 januari till 27 mars.

³⁾ Kjell & Co Elektronik AB överfördes till tillgångar som innehas för försäljning under 2013. I maj 2014 såldes innehavet med en reavinst om 445 som redovisas i Övriga rörelseintäkter.

Sammanställning avseende Ancore Fastigheter AB

Mkr	2014	2013
Avstämning av redovisat resultatandel		
Årets resultat	–2	17
Andel av resultat 50%	–1	6
Upplösning av internvinst	0	–
Redovisat resultatandel	–1	6

Mkr	2014	2013
Avstämning av bokfört värde		
Andel av eget kapital 50%	–56	–4
Långfristiga permanenta lån	763	613
Övervärden fastigheter	106	108
Internvinster fastigheter	–71	–14
Bokfört värde	742	703

Mkr	2014	2013 ¹⁾
Hysesintäkter	325	273
Avskrivningar	–83	–72
Kostnader	–52	–44
Rörelseresultat	190	157
Finansiella intäkter	0	0
Finansiella kostnader	–168	–135
Resultat före skatt	22	22
Skatt	–19	–5
Årets resultat	3	17
Övrigt totalresultat	–121	40
Årets totalresultat	–118	57

Anläggningstillgångar	4 826	3 775
Omsättningstillgångar	102	70
Likvida medel	20	14
Summa tillgångar	4 948	3 859

Eget kapital	–112	–8
Uppskjuten skatteskuld	49	34
Långfristiga skulder till ägare	1 526	1 226
Långfristiga skulder till kreditinstitut	3 089	2 424
Kortfristiga skulder	396	183
Summa eget kapital och skulder	4 948	3 859

¹⁾ Avser 12 månader för 2013.

Ancore Fastigheter AB är ett samarbetsarrangemang mellan Alecta pensionsförsäkring och ICA Gruppen. Parterna äger vardera 50 procent av bolaget. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Ancore måste fattas i samförstånd mellan de två ägarerna. Ancore Fastigheter AB äger och förvaltar 30 fastigheter i Sverige som innehåller ICA-butiker i vilket verksamheten bedrivs av icke-konsoliderade ICA-handlare. Baserat på detta utgör Ancore Fastigheter AB ett joint venture. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Not 15 ICA Banken

ICA Banken bedriver bankrörelse. Inom Privatmarknad bedriver ICA Banken betalnings och korttjänster, in- och utlåning, fondsparande samt förmedling av försäkringar. Inlåningen utgörs av inlåning på transaktionskonto och sparkonto. Utlåningen består av konto- och kortkrediter, blancolån (utlåning utan säkerhet) samt lån mot pant i fastighet. Därutöver erbjuder banken bolån som förmedlas vidare till SBAB. ICA Banken erbjuder i samarbete med Catella Fondförvaltning AB tre fonder som marknadsförs under ICAs namn som ICA Banken Modig, Måttlig respektive Varlig. ICA Banken tillhandahåller även olika försäkringslösningar till privatpersoner i samarbete med försäkringsbolag. Inom Företagstjänster hanteras bland annat bankomater, betalterminaler med tillhörande betaltransaktioner och utbetalningstjänst främst för offentliga sektorn.

Den 15 januari 2015 erhöll ICA Banken tillstånd från Finansinspektionen att bedriva försäkringsverksamhet. Målsättningen är att det nya försäkringsbolaget ska vara operativt i slutet av 2015.

Både in- och utlåningen sker till rörlig ränta med undantag för en liten del av utlåningen där räntebindningstiden är 3 månader. Den överlikviditet som uppstår i ICA Banken genom att inlåningen överstiger utlåningen, placeras främst kortfristig i instrument med låg risk. Sammansättningen av inlåningen, utlåningen samt placeringar medför att den totala ränterisken är låg. Banken har mycket små belopp i utländsk valuta vilket gör att valutarisken är låg. Verkligt värde för finansiella tillgångar och skulder motsvarar redovisat värde.

ICA Bankens utlåning till privatpersoner har följande återstående löptider:

Mkr	2014	2013
Om högst tre månader	1 972	2 007
Längre än tre månader men högst ett år	953	874
Längre än ett år men högst fem år	3 723	3 436
Längre än fem år	1 695	1 630
Summa utlåning	8 343	7 947

Osäkra fordringar

Mkr	2014	2013
Osäkra fordringar	506	498
Avgår: reserv för befarade kreditförluster	-356	-381
Osäkra fordringar netto	150	117

ICA Banken har som princip att klassificera en fordran som osäker när ränta eller amortering varit förfallen i mer än 60 dagar. Osäkra fordringar uppgår netto till 1,80 (1,48) procent av utlåningen. Reserveringsgraden är reserven för befarade kreditförluster i förhållande till de totala osäkra fordringarna. Reserveringsgraden för osäkra fordringar uppgår till 70,37 (76,46) procent. Kreditförlusterna netto uppgår till en intäkt på 10 (+5) vilket motsvarar -0,12 (-0,06) procent av genomsnittlig utlåning till allmänheten. Kreditförlusterna har under året påverkats positivt med 36 (34) Mkr från omvärdering av osäkra fordringar.

Lånefordringar med förfallna belopp, som inte är osäkra

Mkr	2014	2013
Förfallna mellan 0 och 30 dagar	5	5
Förfallna mellan 31 och 60 dagar	40	48
Totalt	45	53

Övervägande del av utlåningen sker utan säkerhet.

Not 16 Varulager

Mkr	2014	2013
Varulager av handelsvaror	3 682	4 373
Avdrag för inkurans i varulager	-116	-120
Varulager	3 566	4 253

Not 17 Närtstående transaktioner

Utöver de transaktioner som omfattas av koncernredovisningen utgörs ICA Gruppens transaktioner med närtstående främst av hyresförhållanden avseende de fastigheter som ägs av det med Alecta samägda bolaget Ancore Fastigheter AB.

I september 2014 sålde ICA Gruppen tio fastigheter till Ancore Fastigheter AB. Det underliggande fastighetsvärdet av transaktionen uppgick till 918 Mkr och ICA Gruppens andel av reavinsten uppgick till 58 Mkr.

2014, Mkr	Försäljning till närtstående	Inköp från närtstående	Fordran på närtstående	Skuld till närtstående
Joint ventures och intresseföretag	43	306	39	3

2013, Mkr	Försäljning till närtstående	Inköp från närtstående	Fordran på närtstående	Skuld till närtstående
Joint ventures och intresseföretag	1	174	1	6

ICA Gruppen har haft dagliga transaktioner med de styrelseledamöter som är ICA-handlare. Transaktionerna är en naturlig del i deras roll som ICA-handlare och transaktionerna sker på samma villkor som för andra ICA-handlare.

För ersättningar till ledande befattningshavare, se not 4.

Not 18 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet

Segmentet ICA Norge redovisas som avvecklad verksamhet från den 30 september 2014 som en följd av att ICA per den 6 oktober offentliggjorde avyttringen av samtliga aktier i ICA Norge till Coop Norge för 2,8 mdr kronor på skuldfri basis. Transaktionens slutförande är villkorat av godkännande från den norska konkurrensmyndigheten, Konkurransetilsynet, som måste lämna besked senast i maj 2015. ICA Norges verksamhet omfattar 3 552 anställda och 550 butiker. Under tiden fram till att affären är slutförd finns vissa restriktioner i avtalet med Coop Norge som innebär att ICA inte ensidigt kan besluta om förändringar i antal butiker och inte heller om att överföra medel eller andra tillgångar från ICA Norge.

Utöver ICA Norge redovisas Cervera Intressenter AB samt två fastigheter som tillgångar och skulder som innehas för försäljning. I tillgångar och skulder som innehas för försäljning för 2013 ingick Forma Holding AB, Kjell & Co Intressenter AB och Cervera Intressenter AB.

Varken vid den första redovisningen som tillgångar som innehas för försäljning, eller vid en senare tidpunkt, har det funnits ett nedskrivningsbehov till följd av att verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader understigit redovisat värde.

ICA Norge har följande resultat redovisat som avvecklad verksamhet

Mkr	2014	2013
Nettoomsättning	15 826	12 546
Övriga intäkter	108	1
Kostnader	-16 367	-13 023
Rörelseresultat	-433	-476
Finansnetto	-5	-6
Skatt	0	-66
Resultat från avvecklad verksamhet	-438	-548

Från tillgångar och skulder som innehas för försäljning ingår i övrigt totalresultat endast poster som avser ICA Norge enligt följande:

Mkr	2014	2013
Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet		
Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt	15	29
Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet		
Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt	7	-104

Tillgångar och skulder som innehas för försäljning, 2014

Mkr	2014-12-31			Totalt
	ICA Norge	Cervera	Fastigheter	
Immateriella anläggningstillgångar	128	1	-	129
Materiella anläggningstillgångar	1 371	8	25	1 404
Finansiella anläggningstillgångar	12	11	-	23
Varulager	1 028	189	-	1 217
Övriga omsättningstillgångar	493	87	-	580
Likvida medel	167	0	-	167
Totala tillgångar som innehas för försäljning	3 199	296	25	3 520
Avsättningar	93	0	-	93
Kortfristiga skulder	1 615	214	-	1 829
Totala skulder som innehas för försäljning	1 708	214	-	1 922

Tillgångar och skulder som innehas för försäljning, 2013

Mkr	2013-12-31
Immateriella anläggningstillgångar	138
Materiella anläggningstillgångar	56
Finansiella anläggningstillgångar	158
Uppskjuten skattefordran	13
Omsättningstillgångar	278
Totala tillgångar som innehas för försäljning	643
Kortfristiga skulder	354
Avsättningar till pensioner	158
Totala skulder som innehas för försäljning	512

Kassaflödet uppdelat på kvarvarande och avvecklad verksamhet, 2014

	ICA Gruppen	Avvecklad verksamhet	ICA Gruppen exklusive avvecklad verksamhet
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat	3 664	-433	4 097
Utdelning från joint ventures	1	0	1
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	1 548	327	1 221
Betald inkomstskatt	-673	0	-673
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	4 540	-106	4 646
Förändring av rörelsekapital	-928	-76	-852
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 612	-182	3 794
Investeringsverksamheten			
Förvärv av anläggningstillgångar	-2 576	-225	-2 351
Försäljning av anläggningstillgångar	2 074	12	2 062
Övrigt	-61	0	-61
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-563	-213	-350
Finansieringsverksamheten			
Erlagda räntor	-344	-4	-348
Övrig finansieringsverksamhet	-423	0	-423
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-767	-4	-771
Årets kassaflöde	2 282	-399	2 681

Kassaflödet uppdelat på kvarvarande och avvecklad verksamhet, 2013

	ICA Gruppen	Avvecklad verksamhet	ICA Gruppen exklusive avvecklad verksamhet
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat exkl effekter från förvärv ICA AB	2 223	-476	2 699
Utdelning från joint ventures	24	0	24
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	1 403	316	1 087
Betald inkomstskatt	-429	0	-429
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	3 221	-160	3 381
Förändring av rörelsekapital	754	-128	882
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 975	-288	4 263
Investeringsverksamheten			
Förvärv av anläggningstillgångar	-2 540	-236	-2 304
Försäljning av anläggningstillgångar	507	2	505
Övrigt	1 187	6	1 181
Förvärv av ICA AB	-15 739	-	-15 739
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-16 585	-228	-16 357
Finansieringsverksamheten			
Erlagda räntor	-477	0	-477
Nyemission	8 017	-	8 017
Övrig finansieringsverksamhet	8 663	0	8 663
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	16 203	0	16 203
Årets kassaflöde	3 593	-516	4 109

Not 19 Eget kapital

Information om aktier (antal)	2014-12-31	2013-12-31
Egna stamaktier	141 655	141 655
Totalt innehav egna aktier	141 655	141 655
Utestående stamaktier	118 937 248	118 937 248
Utestående C-aktier	82 067 892	82 067 892
Totalt utestående antal aktier	201 005 140	201 005 140
Totalt registrerade stamaktier	119 078 903	119 078 903
Totalt registrerade C-aktier	82 067 892	82 067 892
Totalt registrerade antal aktier	201 146 795	201 146 795
Antal aktier och aktiekapital	Antal aktier	Aktiekapital ¹⁾
1 januari 2013	160 917 436	402 294
Nyemission, maj 2013	40 229 359	100 573
31 december 2013	201 146 795	502 867
Förändring 2014	-	-
31 december 2014	201 146 795	502 867

¹⁾ Kvotvärdet uppgår till 2,50 kronor per aktie för samtliga aktieslag.

Moderbolagets aktier är uppdelade i stamaktier och C-aktier. Stamaktier och C-aktier har samma rösträtt men olika rätt till utdelning. Medan stamaktierna har oinskränkt rätt till kontant vinstutdelning, saknar C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning. Samtliga C-aktier kommer att konverteras till stamaktier den 1 januari 2016 vilket innebär att bolaget därefter endast kommer att ha ett aktieslag i form av utdelningsberättigade stamaktier. Totalt antal aktier förblir oförändrade efter konverteringen.

Specifikation av eget kapitalposten reserver

Mkr	2014-12-31	2013-12-31
Omräkningsreserv:		
Ingående omräkningsreserv	81	84
Omfört till resultatet	-	-84
Årets omräkningsdifferenser	145	81
Utgående omräkningsreserv	226	81
Verkligt värde reserv:		
Ingående verkligt värde reserv	0	-21
Omfört till resultatet	-	21
Värdeförändringar under året	-	0
Utgående verkligt värde reserv	0	0
Säkringsreserv:		
Ingående säkringsreserv	20	196
Omfört till resultatet	3	-196
Värdeförändringar under året	-137	20
Utgående säkringsreserv	-114	20
Summa reserver per:	2014-12-31	2013-12-31
Ingående reserver	101	259
Årets förändring av reserver:		
Omräkningsreserv	145	-3
Verkligt värde reserv	-	21
Säkringsreserv	-134	-176
Utgående reserv	112	101
Minoritetens andel av säkringsreserv	18	-
Utgående reserver	130	101

Forts. Not 19 Eget kapital

Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta i vilken koncernens finansiella rapporter presenteras.

Verkligt värde reserv

Verkligt värde reserven innefattar den ackumulerade nettoförändringen efter skatt av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas fram till dess att tillgången bokas bort från balansräkningen.

Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförbart till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Övrigt tillskjutet kapital

Övrigt tillskjutet kapital består i allt väsentligt av de tillskott, utöver aktiekapital, som tillförts av ägarna.

Innehav utan bestämmande inflytande

Avser i huvudsak preferensaktier i dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB (med verksamhetsort i Västerås). Preferensaktierna tecknades till lika delar av AMF Pensionsförsäkring AB och IF Skadeförsäkring AB. Ägarandelen genom preferensaktierna uppgår till 23,1 procent av kapitalet och 2,9 procent av rösterna i ICA Fastigheter Sverige AB. Preferensaktierna ger företräde till utdelning från ICA Fastigheter Sverige AB motsvarande en direktavkastning om 5,0 procent årligen, med kvartalsvis utbetalning. Preferensaktierna medför i övrigt inte någon rätt till utdelning. Villkoren för preferensaktierna innebär i huvudsak att ICA Fastigheter Sverige AB från och med årsstämman 2018 till årsstämman 2020 kan inlösa preferensaktierna till ett belopp motsvarande 100 procent av teckningskursen i preferensaktieemissionen. Om inlösen sker innan eller efter den nämnda perioden ska istället ett belopp motsvarande 110 procent av teckningskursen betalas. Om inte inlösen skett senast vid årsstämman 2018 ökar företrädet till utdelning till ett belopp motsvarande en direktavkastning om 6,0 procent årligen. Preferensaktierna berättigar till en tiondels röst och omfattas av hembud. ICA Gruppens dotterbolag ICA Fastigheter AB har i egenskap av huvudägare i ICA Fastigheter Sverige AB ingått ett avtal med AMF Pensionsförsäkring AB och IF Skadeförsäkring AB. Genom detta avtal har ICA Fastigheter AB bland annat åtagit sig att beakta vissa begränsningar vad gäller ICA Fastigheter Sveriges skuldsättningsgrad. Därtill har ICA Fastigheter AB, i det fall preferensaktierna skulle vara utestående efter årsstämman 2020, bland annat åtagit sig att verka för en notering och ägarspridning av preferensaktierna.

Under året har 150 (0) av årets resultat hänförs till preferensaktieägarna. Utdelning har skett med 128 (0) och vid årets slut uppgår icke-kontrollerande intressen i ICA Fastigheter Sverige AB till 3 037 (3 000).

Finansiell information i sammandrag för ICA Fastigheter Sverige koncernen

Mkr	2014	2013
Hysesintäkter	1 962	1 924
Rearesultat	118	28
Kostnader	-1 682	-1 501
Rörelseresultat	398	451
Finansnetto	-24	-45
Resultat före skatt	374	406
Skatt	31	-33
Årets resultat	405	373
Anläggningstillgångar	9 928	10 420
Omsättningstillgångar	261	271
Summa tillgångar	10 189	10 691
Eget kapital	8 155	7 913
Uppskjuten skatteskuld	1 061	1 113
Skulder till koncernföretag	532	1 136
Kortfristiga skulder	441	529
Summa eget kapital och skulder	10 189	10 691
Kassaflöde från den löpande verksamheten	557	875
Kassaflöde från investeringsverksamheten	204	-224
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-761	-651
Årets kassaflöde	0	0

Förvaltning av kapital

ICA Gruppens förvaldade kapital utgörs av koncernens redovisade eget kapital. Koncernens mål för förvaltning av kapital är att säkerställa långsiktigt värdeskapande för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln. Den 2 december 2014 beslutade styrelsen om uppdatering av de långsiktiga finansiella målen för ICA Gruppen:

- Växa snabbare än marknaden (oförändrat)
- Rörelsemarginal om 4,5 procent (tidigare 4 procent)
- Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent (tidigare 9 procent)
- Nettoskuld/EBITDA <2,0 (oförändrat)
- Utdelning minst 50 procent av årets resultat (tidigare 50 procent av årets resultat)

Utbetalad och föreslagen utdelning	Mkr
Utbetalad utdelning under året	
Utdelning på stamaktier:	
Utdelning avseende 2013 : 8 kr/aktie	951
Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2015	
Utdelning på stamaktier:	
Utdelning avseende 2014: 9,50 kr/aktie	1 130

Styrelsen för ICA Gruppen AB har beslutat att föreslå årsstämman den 22 april 2015 en ordinarie utdelning på 1 129 903 856 kronor (951 497 984 kronor).

ICA Banken, som är en del av ICA Gruppen, har finansiella kapitalkrav enligt de regler som gäller för banker. Kapitalkraven är en garanti för att ICA Banken ska kunna infria sina åtaganden gentemot sina kunder. Kapitalkraven innebär att ICA Banken måste ha en viss storlek på eget kapital ställt i relation till utlåningen och intäkterna. Att kapitalkraven uppfylls övervakas av Finansinspektionen. Kapitalkraven har till fullo infriats under året. Till följd av lagkrav för banker är bankens likvida medel ej disponibla för koncernen.

Not 20 Pensioner

Anställda i Sverige omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller förmånsbaserade pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna säkerställs genom avsättningar i balansräkningen och genom försäkringspremier. Tjänstemän födda 1979 eller senare erhåller en avgiftsbestämd pension. Kollektivanställda erhåller avgiftsbaserade pensioner enligt STP-planen via AMF Pension.

Samtliga anställda i Norge omfattas av tjänstepensionsavtal. Det finns förmånsbaserade pensioner men merparten av de anställda i Norge omfattas av avgiftsbaserade pensioner. De förmånsbaserade planerna säkerställs både genom inbetalning av avgifter till försäkringsbolag och genom avsättning i balansräkningen. Utöver tjänstepensionen har fackligt anslutna anställda en möjlighet att gå i pension vid 62 års ålder. För detta betalas premier till en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Det finns inte tillgång till information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan och den redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

I de baltiska staterna förekommer avtalspensioner endast i undantagsfall och dessa är då avgiftsbestämda.

Det finns inga sjukvårdsförmåner i koncernens planer som väsentligen påverkar den redovisade förpliktelsen för förmånsbestämda planer.

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige säkerställs genom en försäkring i Alecta. Enligt uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan, vilket innebär att den redovisas som en avgiftsbestämd plan. Premien för den förmånsbestämda ålders- och familjepensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 13 (12). Förväntade avgifter 2015 för ITP 2-försäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 22 (20). Koncernens andel av de sammanlagda avgifterna till planen uppgår till mindre än 0,1 procent (mindre än 0,1 procent). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2014 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 146 procent (148 procent per 31 december 2013). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Alectas kollektiva konsolideringsnivå ska normalt tillåtas variera mellan 125-155 procent. Om den understiger 125 procent eller överstiger 155 procent ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och utökning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premierreduktioner.

För svenska bolag gäller att om det är en skillnad mellan pensionsskulden fastställd enligt svenska regler och den pensionsskuld som är fastställd enligt IFRS, redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad.

De svenska planerna utgör i allt väsentligt koncernens totala planer och de norska och svenska planerna anges därför tillsammans.

Kostnad förmånsbestämda pensioner

Mkr	2014	2013
Kostnad intjänade förmåner under perioden	125	117
Räntekostnad	71	55
Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner i årets resultat	196	172
Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner	276	216
Pensionskostnader i årets resultat	472	388
Kostnad redovisad i avvecklad verksamhet	61	74
Omvärderingar redovisat i övrigt totalresultat, vinster (-) förluster (+)	312	-267
Pensionskostnad i årets totalresultat	845	195

Upplysningarna nedan avser de förmånsbestämda planerna.

Redovisat belopp i balansräkningen

Mkr	2014-12-31	2013-12-31
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	147	138
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-90	-93
Netto fonderade förpliktelser	57	45
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	2 294	1 975
Redovisat belopp	2 351	2 020

Beloppet redovisas i följande rader i balansräkningen:

Avsättningar till pensioner	2 295	1 862
Skulder som innehas för försäljning	56	158

Förändring av nettoförpliktelsen

Mkr	2014	2013
Ingående balans	2 020	206
Effekter från förvärv av ICA AB	-	1 991
Kostnad intjänade förmåner under perioden	131	117
Räntekostnad	73	55
Omvärderingar avseende, vinster (-) förluster (+):		
Förvaltningstillgångar	9	5
Demografiska antaganden	-128	6
Finansiella antaganden	431	-278
Summa omvärderingar	312	-267

Pensionsutbetalningar	-54	-38
Inbetalningar från ICA Gruppen	-6	-6
Avyttringar av dotterföretag	-125	-30
Valutakursförändringar	0	-8
Utgående balans	2 351	2 020

Forts. Not 20 Pensioner

Förändring av förpliktelsen		
Mkr	2014	2013
Ingående balans	2 113	212
Effekter från förvärv av ICA AB	-	2 100
Kostnad för intjänade förmåner under perioden	131	117
Räntekostnad	76	55
Omvärderingar avseende, vinster (-) förluster (+):		
Demografiska antaganden	-128	6
Finansiella antaganden	431	-278
Summa omvärderingar	303	-272
Pensionsutbetalningar	-57	-44
Avyttringar av dotterföretag	-125	-30
Valutakursförändringar	0	-25
Utgående balans	2 441	2 113

Förändring av förvaltningstillgångar		
Mkr	2014	2013
Ingående balans, förvaltningstillgångar	93	6
Effekter från förvärv av ICA AB	-	109
Avkastning på förvaltningstillgångar	3	2
Omvärderingar	-9	-5
Pensionsutbetalningar från förvaltningstillgångarna	-3	-63
Inbetalningar	6	55
Kursdifferens	0	-11
Utgående balans, förvaltningstillgångar	90	93

Förvaltningstillgångarnas fördelning på tillgångsslag

Mkr	2014-12-31	2013-12-31
Tillgångar i försäkringsbolag	90	93
Summa förvaltningstillgångar	90	93

Viktiga aktuariella antaganden (%)

Mkr	2014	2013
Diskonteringsränta	2,75%	4,0%
Inflation	1,5%	2,0%
Löneökningstakt	3,5%	3,5%

Under 2014 publicerades en ny studie av mortaliteten för tjänstemän i Sverige; DUS 14. Studien innefattar data från cirka 40 svenska försäkringsbolag som omfattar mer än 90 procent av den svenska försäkringsmarknaden. DUS 14 har tillämpats för beräkningen 2014. (2013 tillämpades Finansinspektionens tabell FFFS 2007:31 med ett års ökning av livslängden). Den verkliga personalomsättningen inom ICA Gruppen har analyserats och antagandet om personalomsättning för äldre tjänstemän har ökat som en effekt av analysen. Det ändrade antagandet om personalomsättning tillsammans med den ändrade mortalitetstabellen har givit en aktuariell vinst. Det långsiktiga inflationsantagandet har sänkts som en effekt av den gällande låga inflationen, men också som en effekt av att den verkliga inflationen under tidigare år studerats. Denna förändring tillsammans med en sänkt diskonteringsränta har inneburit en aktuariell förlust.

Pensionsskuldens duration uppgår till 22 år (21 år).

Känslighetsanalys

En ökning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet minskar nettoförpliktelsen med 263 (176) Mkr. En minskning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet ökar nettoförpliktelsen med 307 (203) Mkr.

Avgifter som förväntas betalas till de förmånsbestämda planerna under 2015 uppgår till 54 (49) Mkr.

Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

ICA Gruppen har en central funktion för finansförvaltning vars huvudsakliga uppgift är att säkerställa att koncernen har en tryggad finansiering genom lån och kreditlöften, att hantera cash management och att aktivt hantera och kontrollera att den finansiella exponeringen är i enlighet med koncernens finanspolicy.

Finanspolicy och finansiella mål

Finanspolicyen omfattar samtliga bolag i koncernen förutom portföljbolagen Hemtex och Cervera. Hemtex och Cervera har finanspolicies utformade efter deras egen verksamhet och behov. ICA Gruppens finanspolicy bestämmer vilka finansiella risker koncernen är beredd att ta och beskriver mål och riktlinjer för riskhanteringen. Den beskriver ansvarsfördelning, rapportering och interna kontrollrutiner för den finansiella riskhanteringen.

Policyn revideras årligen, eller oftare om behov finns, av ICA Gruppens revisionskontroll och godkänns av ICA Gruppens styrelse.

I december 2014 uppdaterade styrelsen de långsiktiga finansiella målen för verksamheten. Dels att ICA Gruppen ska lämna en utdelning på minst 50 procent av årets resultat, och dels ett skuldmål där net debt/EBITDA ska vara lägre än 2x.

Ränterisk

Ränterisk är risken att förändringar i marknadsräntor påverkar ICA Gruppens resultat och kassaflöde eller det verkliga värdet av finansiella tillgångar och skulder.

Finanspolicyen anger att ränterisken ska begränsas genom att ha en genomsnittlig räntebindningstid på samtliga räntebärande skulder mellan 12 och 36 månader.

Vid årsskiftet var räntebindningstiden 31 (13) månader. Förutom räntebindningstiden i själva lånen används ränteswappar för att anpassa räntexponeringen.

De räntederivat som matchar befintliga lån kassaflödessäkras enligt IAS 39. Per balansdagen 2014-12-31 säkringsredovisades ett negativt marknadsvärde om -155 (-8,2) Mkr.

Refinansierings och likviditetsrisk

Med refinansieringsrisk avses att ICA Gruppen inte skulle kunna finansiera eller refinansiera sina kapitalbehov till rimliga villkor. Koncernen har en ambition att diversifiera finansieringen till flera finansieringskällor samt att sträva mot en jämn förfalloprofil på lån- och kreditfaciliteterna.

ICA Gruppen har i början av 2014 löst av det sista av de bryggglån som sattes upp i samband med förvärvet av Aholds ägarandel av ICA AB i mars 2013. En ny bilateral bankkreditfacilitet har tecknats på 2 300 Mkr. Av denna facilitet cancelleerade ICA 1 300 Mkr i oktober månad då denna var kortfristig och inte ansågs behövas.

I juni 2014 emitterades en rörlig och en fast obligation på den svenska obligationsmarknaden på totalt 1 500 Mkr. I september togs ett nytt sjuårigt bilateralt lån upp till ett belopp av 500 Mkr.

I december återlöstes 1 322 Mkr av den obligation som skulle förfalla i juni 2015 och en ny tvåårig obligation med rörlig ränta emitterades till ett belopp av 2 000 Mkr.

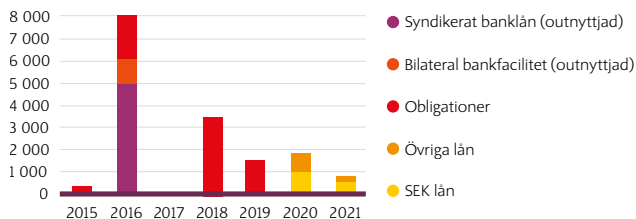
Med likviditetsrisk menas att ICA Gruppen inte skulle kunna fullgöra sina kortfristiga betalningsåtaganden. ICA Gruppens finanspolicy föreskriver att likviditetsreserven ska uppgå till en sådan nivå att reserven kan hantera de fluktuationer som förväntas uppstå inom en tolv månaders period. För att tillgodose detta har koncernen checkräkningskrediter och bekräftade kreditfaciliteter. ICA Bankens överlikviditet är inte tillgänglig för koncernen på grund av banklagstiftning.

ICA Gruppens räntebärande skulder och placeringar samt kreditfaciliteter (exklusive ICA Banken)
2014-12-31

Specifikation	Bekräftade faciliteter och lån	Uplånat Nom (Mkr)	Räntesats	Räntetyp	Förfalldag	Ränte- swappar nominellt	Räntesats inkl. derivat	Ränteswap förfalldag
Kassa och placeringar		-3 878						
Förskottsbetalda kreditavgifter		-35						
Bankfaciliteter	894	66	n/a	n/a	n/a		n/a	
Butiksinlåning		996	0,2897%	rörlig	2015-02-17		0,2897%	
Fastighetsfinansiering Helsingborg	543	543	4,4600%	rörlig	2020-08-15	543	4,4600%	2018-06-25
Fastighetsfinansiering Helsingborg	370	266	3,0500%	rörlig	2020-08-16	266	3,0500%	2020-08-17
Aktieägarlån Ancore	253	253	7,0000%	fast	n/a		7,0000%	
Korta banklån dotterbolag		170	3,0300%	n/a	n/a		3,0300%	
Obligation MTN Sverige	178	178	1,1100%	rörlig	2015-06-25		1,1100%	
Bilateral bankfacilitet	1 000	0	n/a	rörlig	2016-02-11		n/a	
Syndikerat banklån	5 000	0	0,2600%	rörlig	2016-03-27		0,2600%	
Obligation MTN Sverige	2 000	2 000	0,7250%	rörlig	2016-12-12	2 000	0,7850%	2016-12-12
Obligation MTN Sverige	1 500	1 500	1,9420%	rörlig	2018-06-25	1 500	3,6575%	2018-06-25
Obligation MTN Sverige	2 000	2 000	3,5000%	fast	2018-06-25		3,5000%	
Obligation MTN Sverige	1 300	1 300	1,3670%	rörlig	2019-06-17	1 300	2,5320%	2019-06-17
Obligation MTN Sverige	200	200	2,5000%	fast	2019-06-17		2,5000%	
Bilateralt lån Svensk Exportkredit	1 000	1 000	3,8900%	fast	2020-12-19		3,8900%	
Bilateralt lån Svensk Exportkredit	500	500	1,4650%	rörlig	2021-09-30	500	1,4200%	2021-09-30
Per 2014-12-31	16 738	7 059				6 109	2,6220%	
Per 2013-12-31	14 954	10 324				3 543		

Forts. Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

Förfalloprofil räntebärande skulder och långfristiga bekräftade kreditfaciliteter (exklusive ICA Banken)



ICA Gruppen har emitterat noterade preferensaktier om 3 miljarder kronor i ICA Fastigheter Sverige AB. ICA Fastigheter Sverige kan från och med 2018 till 2020 lösa in preferensaktierna till ett belopp motsvarande 100 procent av teckningskursen.

Portföljbolagens finansiella skulder uppgick per balansdagen 2014-12-31 till 579 (218) Mkr, men ingår ej i tabellen.

Kreditrisker

Kreditrisken är risken för att motparten i en transaktion inte fullgör sina förpliktelser enligt avtal och att eventuella säkerheter inte täcker bolagets fordran. De banker och kreditinstitut som koncernen samarbetar med skall ha en kreditvärdighet som minst motsvarar ett A från Standard&Poors eller A2 från Moodys Investor Service. För sådana kommersiella motparter som koncernen har en större exponering mot sker en individuell kreditbedömning. Kreditrisken som uppstår genom ICA Bankens utlåning till allmänheten hanteras genom att det för varje kreditsökande sker en kreditprövning innan lån beviljas.

ICA Gruppen har så kallade ISDA-avtal med motparterna för derivat. Detta innebär att fordringar och skulder mot en enskild motpart kan kvittas vid till exempel insolvens. Redovisade derivat på tillgångssidan uppgick till 117 (47) Mkr och på skuldsidan till 219 (22) Mkr.

ICA banken har redovisade OMX-clearade derivat på tillgångssidan om 1,1 (1,7) Mkr och på skuldsidan om 3,7 (4,2) Mkr.

Flöden mellan ICA Gruppen och enskilda ICA-handlare nettas dagligen genom koncernens eget nettingsystem ICA Kontot.

Analys av förfallna fordringar som inte är nedskrivna exklusive ICA Banken

Mkr	2014	2013
Förfallet upp till 30 dagar	185	187
Förfallet i mer än 30 dagar	41	25
Totalt	226	212

De förfallna fordringarna avser huvudsakligen övertrasseringar på kontokrediter till fristående ICA-handlare. En individuell prövning sker av varje fordran utifrån sannolikheten för att fordran kommer att betalas. Om bedömningen är att fordran helt eller delvis inte kommer att betalas sker en nedskrivning till det belopp som förväntas betalas. Fordringar har under året skrivits ned med 70 (61) och reserven för osäkra kundfordringar uppgår vid årsskiftet till 19 (26). Säkerhet för krediterna utgörs huvudsakligen av företagsinteckningar.

För analys av förfallna fordringar i ICA Banken, se not 15 ICA Banken.

Valutarisk

Med transaktionsexponering avses risken för att förändringar i valutakurser påverkar resultaträkningen och kassaflödet. För ICA Gruppen är denna valutaexponering främst relaterad till import av varor som betalas i utländsk valuta (kommersiell valutarisk). Den omfattar också utlåning och inlåning inom koncernen till dotterbolag i Norge och i Baltikum (finansiell valutarisk).

Med omräkningsexponering avses risken för att förändringar i valutakurser påverkar omräkningen till svenska kronor av koncernens resultat- och balansräkning för de verksamheter som rapporterar i en valuta annan än svenska kronor. Denna omräkningsrisk valutasäkras inte. Enligt finanspolicyn ska resultateffekten vid en femprocentig valutakursförändring uppgå maximalt till 10 Mkr. Per årsskiftet uppgick beloppet till 8,7 (1,5) Mkr.

Säkringspolicy

ICA Gruppens kommersiella valutaexponering skiljer sig åt mellan de olika enheterna, såtillvida att de kan ändra pris mot kunderna med olika periodicitet baserat på valutakurs. ICA Gruppen valutasäkrar endast den tidsperiod som priset ligger fast mot kund. Säkringshorisonten sträcker sig därför mellan tre till nio månader med cirka sex månader i snitt. Enligt finanspolicyn ska 80-100 procent säkras av prognostiserat kassaflöde under den tid som priset ligger fast mot kund, samt 80-100% av faktiska kassaflöden.

ICA Gruppens finansiella valutaexponering i form av ut- och inlåning inom koncernen till dotterbolag i Norge och Baltikum valutasäkras genom att anskaffa motsatt skuld eller tillgång i den främmande valutan, främst genom valutaswappar.

Kommersiella valutaderivat (Mkr):

Valuta ¹⁾	2014-12-31				2014-12-31	
	1-3 månader	3-6 månader	6-12 månader	12-24 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
DKK/SEK	1				1	0
EUR/NOK	50				50	1
EUR/SEK	1 387	97	15	44	1 544	38
EUR/USD	-13				-13	0
CNY/SEK	9				9	1
NOK/SEK	32				32	-1
USD/SEK	285	48			333	21
	1 751	145	15	44	1 955	60
Per 2013-12-31					1 731	22

Finansiella valutaderivat (Mkr):

Valuta ¹⁾	2014-12-31		2014-12-31	
	1-3 månader	3-6 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
EUR/SEK	-145		-145	-17
NOK/SEK	-1 367		-1 367	-4
NOK/SEK ²⁾		-2 794	-2 794	110
	-1 512	-2 794	-4 306	89
Per 2013-12-31			-949	24

¹⁾ Exempel: med DKK/SEK avses köp DKK på termin mot SEK.

²⁾ Avser valutasäkring av likvid för försäljning av ICA Norge.

Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder kassaflödessäkringar enligt IAS 39 för den del av valutaexponeringen som bygger på prognoser, dock ej för Norge, Baltikum och delar av frukt och grönt. Av positivt totalt verkligt värde uppgående till 60 Mkr (22), säkringsredovisades ett positivt resultat om 31 (19,4) Mkr per balansdagen.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte valutasäkrar den kommersiella transaktionsexponeringen under den period då prisjustering inte kan ske mot kund, skulle den totala effekten i resultatet, vid en för ICA Gruppen femprocentig ofördelaktig valutakursförändring i respektive valutar bli -56 (-59) Mkr. Eget kapital skulle samtidigt påverkas negativt med -55 (-28) Mkr.

Råvaruprisrisk

Av de råvarurisker som ICA Gruppen har identifierat är energiprisrisken i form av elektricitet och diesel de som betraktas som materiella och därför säkras. Enerkiprisrisken är risken att förändringar i energipriser påverkar ICA Gruppens resultat och kassaflöde.

Säkringspolicy

ICA Gruppen säkrar energiprisrisken som är relaterad till diesel och elektricitet centralt. I enlighet med ICA Gruppens finanspolicy säkras dessa prisrisker för en period upp till 36 månader. Detta görs via finansiella futurekontrakt.

Under året köpte ICA Gruppen ca 131 (132) MWh el och 16 800 (20 400) MT (Metric Tons) diesel.

Dieselhedje

	Löptidsanalys			Nominellt belopp, Mkr	Verkligt värde Mkr
	2015	2016	2017		
Totalt Metric Tons:	18 600	10 800	4 800	207	-54
Totalt liter (1000-tals):	22 012	12 781	5 680		
Prognos liter (1000-tal):	21 785	20 696	19 661		
Säkringsgrad:	101,04%	61,76%	28,89%		
Per 2013-12-31				231	-6

El hedje

	Löptidsanalys				Nominellt belopp, Mkr	Verkligt värde Mkr
	2015	2016	2017	2018		
Totalt MWh:	78 803	57 071	26 280	17 520	57	1
Prognos:	90 050	90 050	90 050	90 050		
Säkringsgrad:	87,51%	63,38%	29,18%	19,46%		
Per 2013-12-31					48	-7

Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder kassaflödessäkringar enligt IAS 39 för den del av dieselexponeringen som bygger på prognoser.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i diesel, skulle den totala årliga resultateffekten, vid en 5 % negativ prisförändring uppgå till cirka 6 (19) Mkr.

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i elektricitet, skulle den totala årliga resultateffekten, vid en 5 % negativ prisförändring uppgå till cirka 1 (5) Mkr.

Forts. Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder

2014-12-31	Derivat som ingår i en säkringsredovisning	Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Summa redovisat värde
Mkr					
Finansiella tillgångar					
ICA Bankens placeringar		1 891			1 891
ICA Bankens utlåning			8 343		8 343
Övriga finansiella anläggningstillgångar		16	21		37
Kundfordringar			3 045		3 045
Övriga fordringar		267	2 173		2 440
Likvida medel		3 115	3 143		6 258
Summa finansiella tillgångar		5 289	16 725		22 014
Finansiella skulder					
Obligationslån				7 156	7 156
Långfristiga räntebärande skulder				2 673	2 673
Övriga långfristiga skulder		155		1	156
Inlåning i ICA Banken				11 031	11 031
Kortfristiga skulder	61	4		15 800	15 865
Summa finansiella skulder	61	159		36 661	36 881

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån och bilaterala lån från Svensk Exportkredit för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 277 (73).

Korta skulder utgörs till största delen av leverantörsskulder 10 422 (10 820). Inlåningen i ICA Banken förfaller till betalning på anmodan och leverantörsskulder har huvudsakligen en löptid på som längst tre månader.

Samtliga finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde, inklusive finansiella skulder för vilka upplysning lämnas om verkligt värde, är hänförliga till nivå 2 i hierarkin för verkligt värde. Tillgångar i nivå 2 har beräknats i enlighet med generellt accepterade prismodeller baserade på diskonterade kassaflöden.

Marknadsvärdering av finansiella instrument har utförts med ledning av de mest tillförlitliga marknadspriser som finns att tillgå. De mest väsentliga indata som använts i modellerna är diskonteringsränta vilken återspeglar motpartsrisken. De huvudsakliga slagen av instrument utgörs av certifikat, obligationer och derivat.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i resultaträkningen inkluderar derivat som innehas för handel avseende fordringar om 116 (47) mkr och skulder om 158 (22) mkr. Övriga finansiella tillgångar och skulder i denna kategori förvaltas och resultatet utvärderas baseras på verkligt värde.

Det har inte skett några förändringar i värderingsteknik under 2014. Det har inte skett några överföringar mellan de olika värderingsnivåerna under året.

2013-12-31

2013-12-31	Derivat som ingår i en säkringsredovisning	Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Summa redovisat värde
Mkr					
Finansiella tillgångar					
ICA Bankens placeringar		1 254			1 254
ICA Bankens utlåning			7 947		7 947
Övriga finansiella anläggningstillgångar		14	31		45
Kortfristiga placeringar		1			1
Kundfordringar			2 926		2 926
Övriga fordringar	11	41	1 848		1 900
Likvida medel		971	2 977		3 948
Summa finansiella tillgångar	11	2 281	15 729		18 021
Finansiella skulder					
Obligationslån				5 000	5 000
Långfristiga räntebärande skulder				1 770	1 770
Övriga långfristiga skulder		8			8
Kortfristiga skulder		4		27 901	27 905
Summa finansiella skulder		12		34 671	34 683

Nettoresultat hänförliga till finansiellt instrument

I nedan tabell framgår hur nettoresultat samt ränteintäkter och räntekostnader hänförliga till finansiella instrument har påverkat ICA Gruppens resultat för de olika kategorierna av finansiella instrument.

Mkr	2014	2013
Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen:		
Placeringar och derivat	-1	20
Lånefordringar och kundfordringar:		
Kundfordringar/leverantörsskulder ¹⁾	-60	-56
Räntor från finansiella skulder och tillgångar som värderats till upplupet anskaffningsvärde:		
Ränteintäkter från finansiella tillgångar	505	531
Räntekostnader från finansiella skulder	-461	-585
Resultat	-17	-90

¹⁾ Upplysningar om reserv för osäkra kundfordringar för ICA Banken finns i not 15.

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader ingår i rörelseresultatet för koncernen.

Not 22 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2014	2013
Ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	1 539	26
Företagsinteckningar	389	429
Spärrade medel avseende ICA Banken	433	361
Totalt	2 361	816
Eventalförpliktelser		
Borgen och ansvarsförbindelser	208	205
Totalt	208	205

Borgen och ansvarsförbindelser fördelar sig på ett stort antal motparter varav de större är skattemyndigheten i Norge, tullverket och PRI pensionsgaranti.

Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	2014	2013
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Avskrivningar	1 682	1 287
Nedskrivningar	454	264
Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag	-11	-121
Realisationsresultat	-554	52
Avsättningar	-23	-79
Summa poster som inte ingår i kassaflödet	1 548	1 403

Likvida medel redovisas i följande rader i balansräkningen:

Likvida medel	6 091	3 948
Tillgångar som innehas för försäljning	167	0
Summa likvida medel	6 258	3 948

Mkr	2014	2013
ICA Banken: kassaflöde netto in-, utlåning och placeringar		
Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)	431	247
Kortfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-44	-101
Långfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-352	-333
Placeringar (ökning -/minskning +)	-636	-96
Summa	-601	-283

Mkr	2014	2013
Sammansättning av likvida medel		
Kassa samt bankkonto ¹⁾	2 976	2 977
Kassa samt bankkonto ingående i tillgångar som innehas för försäljning	167	0
Kortfristiga placeringar ¹⁾	3 115	971
Summa likvida medel	6 258	3 948

1) varav ICA Banken		
Kassa samt bankkonto	1 595	1 844
Kortfristiga placeringar	785	970
Summa likvida medel ICA Banken	2 380	2 814

Summa likvida medel exklusive ICA Banken	3 878	1 134
---	--------------	--------------

ICA Bankens likvida medel är genom banklagstiftning ej disponibla för koncernen.

Forts. Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	Koncernen 2014	ICA Banken 2014	Koncernen exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	4 540	176	4 364
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-335	0	-335
Kortfristiga fordringar	-525	-37	-488
Kortfristiga skulder	533	10	523
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-601	-601	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 612	-452	4 064
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-563	-17	-546
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-767	35	-802
Periodens kassaflöde	2 282	-434	2 716
Likvida medel vid periodens början	3 948	2 814	1 134
Kursdifferens i likvida medel	28	0	28
Likvida medel vid periodens utgång	6 258	2 380	3 878

Mkr	Koncernen 2013	ICA Banken 2013	Koncernen exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 221	172	3 049
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-37	0	-37
Kortfristiga fordringar	822	-23	845
Kortfristiga skulder	252	13	239
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-283	-283	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 975	-121	4 096
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-16 585	2 701	-19 286
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	16 203	234	15 969
Periodens kassaflöde	3 593	2 814	779
Likvida medel vid periodens början	291	0	291
Kursdifferens i likvida medel	64	0	64
Likvida medel vid periodens utgång	3 948	2 814	1 134

Not 24 Rörelseförvärv

Förvärv 2015 av Apotek Hjärtat AB

Som ett led i att stärka positionen på den svenska apoteksmarknaden har ICA Gruppen den 12 november publicerat att avtal slutits med Altor Fund III om förvärv av samtliga aktier i Apotek Hjärtat AB för en köpeskilling av 5,7 mdr på skuldfri basis. Slutförande av affären är villkorat av Konkursverket och Läkemedelsverkets godkännande. Läkemedelsverkets godkännande erhöles den 5 december. Den 9 januari erhöles godkännande av Konkursverket och förvärvet slutfördes den 15 januari 2015.

Apotek Hjärtat har cirka 2 000 anställda och drygt 300 apotek. Apotek Hjärtat och ICA Gruppens egna apotek Cura kommer tillsammans att omsätta drygt 11 miljarder kronor och bli den näst största aktören på den svenska marknaden med cirka 30 procents marknadsandel. Från 2019 bedöms förvärvet skapa årliga kostnadsynergier för ICA Gruppen på cirka 80 Mkr. Synergierna uppstår främst inom centrala omkostnader, inköp och logistik. Förvärvet kommer inledningsvis att finansieras genom en kombination av egen kassa och befintliga kreditfaciliteter. Apotek Hjärtat bedöms bidra positivt till ICA Gruppens nettoresultat per aktie under 2015, före förvärvsberoende engångskostnader.

Då tiden är kort från förvärvstidpunkten till dagen för utfärdande av rapporterna föreligger inte tillräcklig information för att kunna lämna mer än en översiktlig bedömning av de finansiella effekterna av förvärvet. De totala övervärdena från förvärvet uppgår till cirka 5 miljarder kronor, där nästan hela övervärdet utgörs av goodwill och resterande del främst av varumärke.

Apotek Hjärtat omsatte år 2014 9 596 miljoner kronor, med ett rörelseresultat på 401 miljoner kronor och ett resultat efter skatt på 103 miljoner kronor. Cura, som ingår i segment ICA Sverige, omsatte 2 087 (1 659) med ett rörelseresultat på 21 (-32).

Förvärv 2013

Redovisad resultat effekt från förvärv av ICA AB på 8 051 för 2013 avser omvärderingen av innehavet på 40 procent i ICA AB i samband med att samtliga aktier förvärvades i bolaget den 27 mars 2013.

Resultaträkning, moderbolaget

Mkr	Not	2014	2013
Nettoomsättning	2	44	5
Bruttoresultat		44	5
Administrationskostnader	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10	-399	-83
Rörelseresultat		-355	-78
Resultat från finansiella poster	7		
Resultat från andelar i koncernföretag		3 791	5 354
Resultat från andelar i joint ventures		-	800
Ränteintäkter och liknande resultatposter		0	32
Räntekostnader och liknande resultatposter		-403	-432
Summa resultat från finansiella poster		3 388	5 754
Resultat efter finansiella poster		3 033	5 676
Bokslutsdispositioner			
Erhållet koncernbidrag		1 159	33
Lämnat koncernbidrag		0	-60
Summa bokslutsdispositioner		1 159	-27
Resultat före skatt		4 192	5 649
Skatt på årets resultat	8	-111	132
ÅRETS RESULTAT		4 081	5 781

Övrigt totalresultat, moderbolaget

Mkr	2014	2013
Årets resultat	4 081	5 781
Övrigt totalresultat	-	-
ÅRETS TOTALRESULTAT	4 081	5 781

Balansräkning, moderbolaget

Tillgångar	Not	2014-12-31	2013-12-31
Mkr			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
IT-system	9	77	-
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	10	119	-
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	11	29 774	30 034
Uppskjuten skattefordran	8	214	325
Långfristiga fordringar		1	-
Summa anläggningstillgångar		30 185	30 359
<i>Omsättningstillgångar</i>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>	16		
Kundfordringar		3	1
Fordringar hos koncernföretag		2 314	33
Övriga fordringar		3	20
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	12	62	5
		2 382	59
<i>Kassa och bank</i>		-	-
Summa omsättningstillgångar		2 382	59
SUMMA TILLGÅNGAR		32 567	30 418

Mkr	Not	2014-12-31	2013-12-31
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		503	503
Reservfond		2 772	2 772
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		4 916	4 916
Balanserad vinst		8 004	3 174
Årets resultat		4 081	5 781
Summa eget kapital		20 276	17 146
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	13	316	5
Övriga avsättningar		0	3
Summa avsättningar		316	8
Långfristiga skulder	16		
Obligationslån		6 985	5 000
Skulder till kreditinstitut		1 497	971
Skulder till koncernföretag		3 000	3 000
Summa långfristiga skulder	14	11 482	8 971
Kortfristiga skulder	16		
Obligationslån		171	-
Skulder till kreditinstitut		0	2 286
Leverantörsskulder		104	0
Skulder till koncernföretag		20	1 929
Övriga skulder		0	34
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	12	198	44
Summa kortfristiga skulder		493	4 293
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		32 567	30 418
Eventualförpliktelser	15	6	94

Förändringar i eget kapital, moderbolaget

Mkr	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital	
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat Årets resultat		
Ingående eget kapital 2013-01-01	402	2 772	0	2 379	790	6 343
Föregående års resultat				790	-790	0
Incitamentsprogram				5		5
Nyemission	101		4 916			5 017
Årets totalresultat					5 781	5 781
Utgående eget kapital 2013-12-31	503	2 772	4 916	3 174	5 781	17 146
Ingående eget kapital 2014-01-01	503	2 772	4 916	3 174	5 781	17 146
Föregående års resultat				5 781	-5 781	0
Utdelning				-951		-951
Årets totalresultat					4 081	4 081
Utgående eget kapital 2014-12-31	503	2 772	4 916	8 004	4 081	20 276

Aktiekapitalet utgörs av 119 078 903 stamaktier (119 078 903) samt 82 067 892 C-aktier (82 067 892) per 2014-12-31, envar med ett kvotvärde på 2,50 kr per aktie. Samtliga aktieslag har samma röstvärde. Totalt uppgår innehav av egna aktier till 141 655 stamaktier (141 655).

Kassaflödesanalys, moderbolaget

Mkr	Not	2014	2013
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-355	-78
Erhållen utdelning		4 500	800
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	17	350	-23
Betald inkomstskatt		0	2
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		4 495	701
Förändring av rörelsekapital			
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-80	-64
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		218	-4
Kassaflöde från den löpande verksamheten		4 633	633
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-253	0
Förvärv av ICA AB		-	-20 000
Investeringar i dotterföretag		-449	-230
Förändringar av kortfristiga placeringar		0	1 183
Lämnade lån till koncernföretag		-	-160
Erhållen ränta		0	10
Netto av koncernbidrag		0	-27
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-702	-19 224
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		4 750	31 561
Amortering lån		-7 357	-17 701
Utbetalad utdelning		-951	-
Betald ränta		-373	-425
Nyemission		-	5 017
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-3 931	18 452
Årets kassaflöde		0	-139
Likvida medel vid årets början		0	139
Likvida medel vid årets slut		0	0

Noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Verksamhetsöverlåtelse

Den verksamhet som tidigare bedrevs av ICA AB flyttades till ICA Gruppen AB den 1 januari 2014.

Tillämpade redovisningsregler

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen (1995:1554) och RFR 2 Redovisning för juridiska personer, utgiven av Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS/IAS inklusive tolkningar så långt som möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. RFR 2 anger vilka undantag och tillägg som ska göras från standarderna enligt IFRS. Sammantaget innebär detta skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper inom de områden som anges nedan.

Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

Skatter

Obeskattade reserver redovisas inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

Leasingavtal

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Förmånsbestämda pensionsplaner

I moderbolaget tillämpas andra grunder för beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner än de som anges i IAS 19. Beräkningarna i moderbolaget följer Tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter då detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De främsta skillnaderna jämfört med IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att beräkningen sker utifrån nuvarande lönenivå och ej förväntad framtida lön.

Koncernbidrag

Koncernbidrag (erhållna och lämnade) redovisas som bokslutsdispositioner.

Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 44 (5), varav 48 (54) procent avsåg försäljning till koncernföretag. Inköp från koncernföretag uppgick till 20 (0).

Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Medelantal anställda

Antal anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normalarbetstid som utgör 1 800 timmar.

	2014	2013
Kvinnor	156	5
Män	253	5
Totalt	409	10

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2014	2013
Löner och ersättningar		
<i>Styrelse och verkställande direktör</i>		
Löner och andra ersättningar	19	11
– varav rörlig lönedel	7	2
Övriga ledande befattningshavare	16	14
Övriga anställda	245	6
Totalt	280	31
Sociala avgifter	87	13
Pensionskostnader	61	7
– varav pensionskostnader till styrelse och verkställande direktör	3	2
Totalt	148	20
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	428	51

Könsfördelning i styrelse och ledande befattningshavare

	2014	2013
<i>Styrelse</i>		
Män	9	9
Kvinnor	2	3
Totalt	11	12
<i>VD och övriga ledande befattningshavare</i>		
Män	4	5
Kvinnor	2	1
Totalt	6	6

Företagsledningen

2014, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensions-kostnad ¹⁾	Summa
Verkställande direktör	8 339	6 508	282	2 887	18 016
Övriga ledande befattningshavare	12 386	3 706	485	5 674	22 251
	20 725	10 214	767	8 561	40 267

2013, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensions-kostnad	Summa
Verkställande direktör Per Strömberg	4 251	0	134	15	4 400
Verkställande direktör Claes-Göran Sylvén	552	2 309	0	1 897	4 758
Övriga ledande befattningshavare	9 002	4 608	237	2 440	16 287
	13 805	6 917	371	4 352	25 445

¹⁾ Av angiven pensionskostnad 2014 för övriga ledande befattningshavare, innefattar 954 tkr rörliga ersättningar som har bonusväxlats till pensionspremie.

- Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.
- I rörlig ersättning 2013 ingick en extra bonus uppgående till tre månadslöner för ledningen i Hakon Invest. Bonusen avsåg arbetet med förvärvet av ICA AB från Royal Ahold. Bonusbeloppet uppgick till 1 068 tkr för verkställande direktör Claes-Göran Sylvén och 1 839 tkr för övriga ledande befattningshavare. Beloppen ingår i rörlig ersättning i tabellen ovan.
- Ersättning 2013 till ICA Gruppens VD Per Strömberg, avsåg ersättning från och med Årsstämman 2013.
- Ersättning 2013 till Övriga ledande befattningshavare innefattade ersättning till koncernledningen i Hakon Invest om fem månader respektive till koncernledningen i ICA Gruppen om sju månader.

Ersättningar till styrelsen och verkställande direktörer

Ersättningar till ICA Gruppen ABs styrelseledamöter och verkställande direktörer per individnivå samt villkor för den verkställande direktören framgår av not 4 för koncernen.

Ersättning till övriga ledande befattningshavare

Ersättningar till övriga ledande befattningshavare utgörs av fast lön, pensionsförmåner, avgångsvederlag, bonus samt övriga förmåner. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med verkställande direktören utgör företagsledningen.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 18 månaders fast kontant lön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2014.

Vid befattningshavarens egen uppsägning lämnar bolaget ersättning under den tid konkurrensförbudet gäller med maximalt 60 procent av den fasta lönen, om bolaget väljer att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud är inte pensionsgrundande.

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att pensionspremier kan uppgå till maximalt 30 procent av den pensionsgrundande lönen, vilka betalas så länge anställningen består. Ledande befattningshavare med tidigare ingångna avtal, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

Aktieinvesteringsprogram

Se not 4 avseende koncernen.

Not 4 Revisionskostnader

Mkr	2014	2013
Ernst & Young:		
Revisionsuppdrag	5	1
Annan revisionsverksamhet	3	–
Totalt	8	1

Not 5 Avskrivningar

Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningen i raden administrationskostnader med 71 (0).

Not 6 Operationella leasingavtal

Mkr	2014	2013
Årets leasingkostnad	23	1
Framtida avtalade leasingavgifter:		
Förfallotidpunkt år 1	18	0
Förfallotidpunkt år 2	10	–
Förfallotidpunkt år 3	3	–
Totalt	31	0

Not 7 Resultat från finansiella poster

Mkr	2014	2013
Resultat från andelar i koncernföretag		
Utdelningar:		
ICA AB	3 000	-
ICA Fastigheter AB	1 500	4 812
ICA Banken AB	-	1 054
Nedskrivningar	-709	-512
Totalt	3 791	5 354
Resultat från andelar i joint ventures		
Utdelning från ICA AB	-	800
Övriga ränteintäkter och liknande poster		
Ränteintäkter koncernföretag	0	9
Övriga ränteintäkter och liknande poster	0	7
Realisationsresultat placeringar	-	16
Totalt	0	32
Övriga räntekostnader och liknande poster		
Räntekostnader koncernföretag	-145	-45
Övriga räntekostnader och liknande poster	-258	-386
Valutakursdifferenser	0	-1
Totalt	-403	-432
Summa resultat från finansiella poster	3 388	5 754

Not 8 Skatter

Mkr	2014	2013
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat	0	0
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-111	132
Redovisad skatt	-111	132
Avstämning av effektiv skattekostnad		
Resultat före skatt	4 192	5 649
Skatt enligt skattesats 22,0% (22,0%)	-922	-1 243
Tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	-18	17
Utdelning	990	1 467
Nedskrivning aktier	-156	-115
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-5	6
Redovisad skatt	-111	132
Effektiv skattesats	2,6%	-2,3%

I balansräkningen redovisas följande:

	2014	2013
Uppskjuten skattefordran	214	325

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2014 till 921 (1 439). Uppskjuten skattefordran om 203 (317) är redovisat i balansräkningen avseende dessa underskottsavdrag.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Mkr	Balans per 1 jan 2014	Redovisat över resultat-räkningen	Balans per 31 dec 2014
Underskottsavdrag	317	-114	203
Övrigt	8	3	11
Totalt	325	-111	214

Mkr	Balans per 1 jan 2013	Redovisat över resultat-räkningen	Balans per 31 dec 2013
Underskottsavdrag	186	131	317
Övrigt	7	1	8
Totalt	193	132	325

Skattefordringar redovisas med (+) och skatteskulder med (-) i tabellen ovan.

Not 9 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	2014	2013
IT-system		
Ackumulerade anskaffningsvärden	107	-
Ackumulerade avskrivningar	-30	-
Bokfört värde	77	-
Vid årets början		
Investeringar	47	-
Förvärv från koncernföretag	44	-
Årets avskrivningar	-14	-
Bokfört värde	77	-

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

Not 10 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	2014	2013
Inventarier		
Ackumulerade anskaffningsvärden	370	-
Ackumulerade avskrivningar	-251	-
Bokfört värde	119	-
Vid årets början		
Investeringar	67	-
Förvärv från koncernföretag	109	-
Årets avskrivningar	-57	-
Bokfört värde	119	-

Not 11 Andelar i koncernföretag och joint ventures

Mkr	2014	2013
Andelar i dotterföretag		
Ingående anskaffningsvärde	30 546	1 255
Förvärv	-	23 035
Utdelade bolag	-	5 866
Aktieägartillskott ¹⁾	449	390
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	30 995	30 546
Ingående nedskrivningar		
Årets nedskrivning ¹⁾	-709	-512
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-1 221	-512
Utgående planenligt restvärde		
	29 774	30 034

Mkr	2014	2013
Andelar i joint ventures		
Ingående anskaffningsvärde	-	2 960
Omklassificerat till Andelar i dotterföretag	-	-2 960
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	-	0
Utgående planenligt restvärde		
	-	0

¹⁾ Under 2014 har aktieägartillskott lämnats till inkClub Intressenter AB med 322, Cervera Intressenter AB 91, ICA Banken AB 35 och övriga bolag 1. Nedskrivningar under 2014 har skett av andelarna i Cervera Intressenter AB -216, Forma Holding AB -170, inkClub Intressenter AB -322 och övriga bolag -1.

Forts. Not 11 Andelar i koncernföretag och joint ventures

Andelar i dotterföretag

Specifikation av ICA Gruppen ABs direkta innehav av andelar i dotterföretag.

	Org-nr.	Säte	Antal andelar	Kapital och röster %	Kvotvärde	Bokfört värde 2014-12-31	Bokfört värde 2013-12-31
Cervera Intressenter AB	556720-9563	Solna	1 000	100	SEK 100	30	155
Forma Holding AB	556586-2363	Stockholm	30 000	100	SEK 1 000	30	200
ICA Holding AB	556720-3210	Solna	1 000	100	SEK 100	0	0
Hemtex AB	556132-7056	Borås	65 661 195	68,5	SEK 2,50	542	542
ICA AB	556582-1559	Stockholm	5 000 000	100	SEK 100	23 035	23 035
ICA Banken AB	516401-0190	Stockholm	1 000 000	100	SEK 100	1 319	1 284
ICA Fastigheter AB	556604-5471	Stockholm	1 000	100	SEK 100	4 812	4 812
inkClub Intressenter AB	556720-3467	Solna	1 000	100	SEK 100	5	5
Höga Blåica AB (fd Kjell & Co Intressenter AB)	556703-2924	Solna	1 000	100	SEK 100	1	1
Totalt						29 774	30 034

Specifikation av väsentliga indirekta innehav per 2014-12-31

	Org-nr.	Säte	Kapital och röster %
Dotterföretag till Cervera Intressenter AB			
Cervera AB	556701-1209	Stockholm	91,4
Dotterföretag till Hemtex AB			
Hemtex Oy	16 502 515	Finland	100
Hemtex International AB	556905-3845	Borås	100
Dotterföretag till ICA AB			
ICA Baltic AB	556042-7410	Stockholm	100
ICA Detalj AB:	556604-5448	Stockholm	100
ICA Global Sourcing Ltd	1 150 322	Hong Kong	100
ICA Norge AS	931 186 744	Norge	100
ICA Sverige AB	556021-0261	Stockholm	100
ICA Finans AB	556034-1462	Stockholm	100
Dotterföretag till ICA Fastigheter AB			
ICA Eiendom Norge AS	968 930 451	Norge	100
ICA Fastigheter Sverige AB	556033-8518	Västerås	100
ICA Långeberga Holding AB	556931-5517	Stockholm	100
Långeberga Logistik AB ¹⁾	556928-2840	Stockholm	50
Dotterföretag till inkClub Intressenter AB			
inkClub Development AB	556712-3772	Uppsala	100
inkClub AB	556712-5777	Uppsala	100
112ink Försäljning AB	556664-4968	Uppsala	100
Metrocos AB	556697-8127	Uppsala	100
DistriPak SA	200 603 752	Schweiz	100
ePayment Service Europe AB	556483-9586	Uppsala	100

¹⁾ Långeberga Logistik AB är ett bolag som till 50 procent ägs av Alecta pensionsförsäkring och till 50 procent av ICA Gruppen. Långeberga Logistik AB äger ICA Gruppens lagerfastighet i Helsingborg. Baserat på att ICA Gruppen nyttjar fastigheten för egen verksamhet och att ICA Gruppen genom hyresbetalningarna för fastigheten svarar för de kassaflöden som Långeberga Logistik AB behöver för att kunna fullgöra sina åtaganden, har ICA Gruppen kontroll över bolaget. Långeberga Logistik AB är därmed ett dotterbolag inom ICA Gruppen.

Not 12 Periodiseringsposter

Mkr	2014	2013
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		
Övriga förutbetalda kostnader	62	5
Övriga upplupna intäkter	–	0
Totalt	62	5

Mkr	2014	2013
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter	101	4
Upplupna räntekostnader	42	40
Övriga upplupna kostnader	55	0
Totalt	198	44

Not 13 Avsättning för pensioner

Samtliga anställda omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller förmånsbaserade pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna säkerställs genom avsättningar i balansräkningen och genom försäkringspremier.

Mkr	2014	2013
Avstämning av redovisat belopp avseende pensioner i egen regi		
Ingående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	5	5
Kostnad som belastat resultatet	14	–
Räntekostnad	17	0
Utbetalning av pensioner	–5	–
Överförda pensioner från koncernföretag	285	–
Utgående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	316	5

Av den totala pensionsförpliktelserna ingår FPG/PRI pensioner med 315 (5). Hela beloppet omfattas av tryggandelagen.

Not 14 Långfristiga skulder

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än ett år men inom fem år från balansdagen uppgår till:

Mkr	2014	2013
Obligationslån	6 985	5 000
Skulder till kreditinstitut	–	971
Skulder till koncernföretag	3 000	3 000
	9 985	8 971
Skulder till kreditinstitut med förfall senare än 5 år från balansdagen	1 497	–
Totalt	11 482	8 971

Not 15 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2014	2013
<i>Eventalförpliktelser</i>		
Borgen till förmån för dotterföretag	6	94
Totalt	6	94

Not 16 Finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

2014-12-31	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Summa redovisat värde
Finansiella tillgångar			
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	2 314		2 314
Kundfordringar	3		3
Övriga fordringar	65		65
Summa finansiella tillgångar	2 382		2 382
Finansiella skulder			
Obligationslån		7 156	7 156
Långfristiga skulder till kreditinstitut		1 497	1 497
Långfristiga skulder till koncernföretag		3 000	3 000
Leverantörsskulder		104	104
Kortfristiga skulder till koncernföretag		20	20
Övriga kortfristiga skulder		198	198
Summa finansiella skulder		11 975	11 975

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån och bilaterala lån Svensk Exportkredit för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 277.

2013-12-31	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Summa redovisat värde
Finansiella tillgångar			
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	33		33
Kundfordringar	1		1
Övriga fordringar	25		25
Summa finansiella tillgångar	59		59
Finansiella skulder			
Obligationslån		5 000	5 000
Långfristiga skulder till kreditinstitut		971	971
Långfristiga skulder till koncernföretag		3 000	3 000
Kortfristiga skulder till kreditinstitut		2 286	2 286
Leverantörsskulder		0	0
Kortfristiga skulder till koncernföretag		1 929	1 929
Övriga kortfristiga skulder		78	78
Summa finansiella skulder		13 264	13 264

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån där verkligt värde överstiger redovisat värde med 73.

Not 17 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

Mkr	2014	2013
Avskrivningar	71	-
Avsättningar till pensioner	293	-27
Andra avsättningar	-14	4
Totalt	350	-23

Styrelsens yttrande angående utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen AB föreslår en ordinarie utdelning med 9,50 kronor per stamaktie (8,00). Totalt uppgår utdelningen till 1 130 Mkr (951 Mkr), vilket är 27,7 (16,4) procent av moderbolagets resultat. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 62,3 procent till 58,8 procent, och koncernen soliditet från 38,5 procent till 37,0 procent. Soliditeten är betryggande på både kort och lång sikt.

Utdelningsbeloppet motsvarar 42 procent av årets resultat för koncernen. Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att kunna betala

en god och stabil utdelning över tid och med beaktande av att från och med nästa år kommer antalet utdelningsberättigade aktier att öka från dagens 118,9 till 201,1 miljoner. ICA Gruppens utdelningsmål är att långsiktigt minst 50 procent av årets resultat ska delas ut till aktieägarna. Det är styrelsens bedömning att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital och finansiella ställning.

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel (kronor):

Överkursfond	4 915 938 770
Balanserade vinstmedel	8 003 364 502
Årets resultat	4 081 218 800
Totalt	17 000 522 072

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	1 129 903 856
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	10 954 679 446
Totalt	17 000 522 072

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

förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står för.

Stockholm den 10 februari 2015

Claes-Göran Sylvén
Ordförande

Peter Berlin

Göran Blomberg

Cecilia Daun Wennborg

Andrea Gisle Joosen

Fredrik Hägglund

Bengt Kjell

Magnus Moberg

Jan Olofsson

Jonathon Clarke

Magnus Rehn

Per Strömberg
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 13 februari 2015

Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i ICA Gruppen AB, org.nr 556048-2837

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ICA Gruppen AB för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 4–37 och 56–117 samt väsentliga händelser på omslagets insida.

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 en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, 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 årsredovis-

ningen och koncernredovisningen, 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 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ICA Gruppen AB för år 2014.

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 beträffande 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 ersättningskyldig 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 13 februari 2015

Ernst & Young AB

Erik Åström

Auktoriserad revisor

Om hållbarhetsredovisningen

Hållbarhetsredovisningen är ett av ICA Gruppens sätt att kommunicera med omvärlden kring hur arbetet med hållbarhet bedrivs och utvecklas.

Förutsättningar för redovisningen

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer den senaste versionen av GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer (G4). Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för ICA Gruppens intressenter.

Även fortsättningsvis kommer redovisningen att utvecklas i linje med GRI:s riktlinjer, ICAs Goda Affärer och FN:s Global Compact. ICA Gruppens hållbarhetsredovisning 2014 är översiktligt granskad av tredje part och uppfyller nivån Core enligt GRI.

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning beskriver bolagets arbete inom ekonomisk utveckling, miljö, etisk handel, kvalitet, hälsa och samhällsengagemang. En miljö- och hållbarhetsredovisning har publicerats årligen sedan 1995. Sedan 2004 sker redovisningen i enlighet med GRI:s redovisningsstandard. Sedan 2008 är hållbarhetsredovisningen översiktligt granskad av tredje part, efter beslut av koncernledningen. Redovisningen följer ICA Gruppens räkenskapsår och omfattar därmed perioden 1 januari 2014 till 31 december 2014. Den föregående redovisningen publicerades i mars 2014.

Information och nyckeltal är utvalda med utgångspunkt i hållbarhetsaspekter som bedöms vara väsentliga för ICA Gruppens verksamhet. Synpunkter från ICA Gruppens intressenter värdesätts för att definiera väsentliga frågor i hållbarhetsarbetet och för en kontinuerlig förbättring. Med hjälp av GRI:s riktlinjer för redovisningens innehåll har en väsentlighetsanalys gjorts, som bland annat grundar sig på intressenternas krav och förväntningar. Väsentlighetsanalysen gjordes första gången 2008 och revideras varje år.

Avgränsningar

Redovisningen omfattar samtliga bolag inom ICA Gruppen, förutom portföljbolagen. Redovisningen omfattar främst den verksamhet som har en betydande och direkt påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv, det vill säga ICA Gruppens egen verksamhet. I Sverige samarbetar ICA med cirka 1 300 fristående ICA-handlare genom avtal. Uppgifter om dessa presenteras när de är väsentliga för helhetsbilden av ICA Gruppens hållbarhetsarbete, till exempel när det gäller:

- Elförbrukning.
- Avfall som hämtas vid utleverans av varor till butik.
- Försäljningsdata ur butik.
- Antal butiker som är certifierade enligt Svensk standard för livsmedelshantering i butik, är Svanenmärkta, respektive har infört ICA-handlare för miljön.

Verksamheter som står utanför ICA Gruppens direkta kontroll, som leverantörer och kunder, ingår inte i redovisningen. Uppgifter om leverantörer av ICA Gruppens egna varor ingår i förekommande fall i redovisningen.

Kontakt

Kerstin Lindvall
Chef Corporate Responsibility
ICA Sverige AB
+46 8 561 500 00
kerstin.lindvall@ica.se

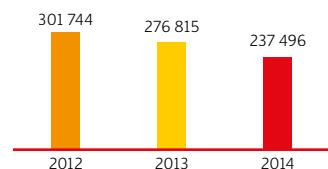
Hållbarhetsdata

Utsläpp

Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 31 (18) procent, vilket innebär att ICA Gruppens långsiktiga klimatmål därmed uppnåddes under året. Minskningen har skett till största delen tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Jämfört med 2013 har ICA Gruppens direkta koldioxidutsläpp minskat med 13 procent under 2014. Under året har samtliga lager och egenägda butiker i Norge samt ett flertal franchisetagare övergått till att enbart köpa förnybar el. Detta

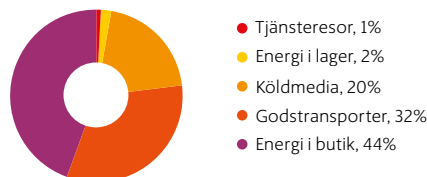
har bidragit starkt till de minskade koldioxidutsläppen. I Sverige har logistikverksamheten ökat andelen godstransporter med bilar som använder alternativa bränslen. Ytterligare åtgärder som bidragit till lägre koldioxidutsläpp är en ökad andel svenska ICA-butiker som använder förnybar el samt energieffektiviseringsåtgärder i butikerna, som lock och dörrar på kylar och frysar, köldmedia med mindre klimatpåverkan och byte av belysningsarmaturer. Under 2015 kommer en ny långsiktig ambition inom klimatområdet att arbetas fram.

Totalt utsläpp av koldioxid*, ton

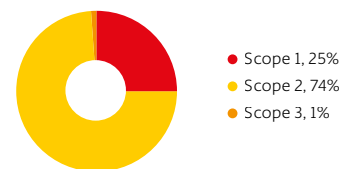


* 2012 och 2013 exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

Fördelning av koldioxidutsläpp, %



Fördelning av koldioxidutsläpp enligt GHG Protokollet, %



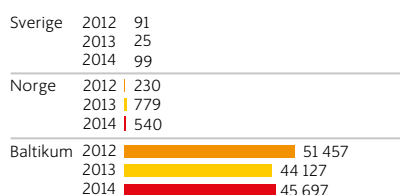
Totalt utsläpp av koldioxid enligt GHG Protokollet, ton

	2014	2013
Scope 1		
Köldmedia	46 336	44 931
Egenägda transporter*	12 374	13 109
Scope 2		
Energi	110 973	135 988
Inhyrda transporter	64 372	81 210
Scope 3		
Tjänsteresor **	3 441	1 576

* 0% Förnybara bränslen.

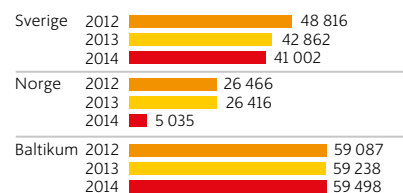
** 2013 exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

Utsläpp av koldioxid från köldmedieförbrukning i lager och butik*, ton

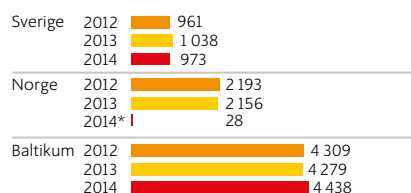


* Omfattar endast lager i Sverige och Norge.

Utsläpp av koldioxid från energi i butik, ton

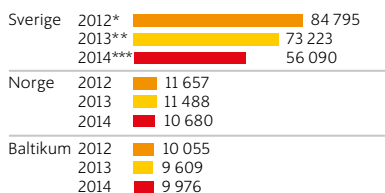


Utsläpp av koldioxid från energi i lager, ton



* Från 2014 har samtliga lager och egenägda butiker samt ett flertal franchiseägda butiker förnybar el.

Utsläpp av koldioxid från godstransporter mellan lager och butik, ton

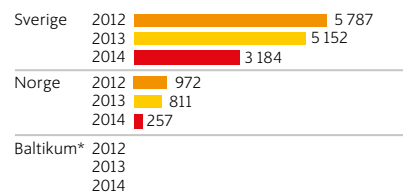


* 94% av totalt utsläpp från godstransporter i Sverige omfattas av ICA Gruppens klimatmål.

** 92% av totalt utsläpp från godstransporter i Sverige omfattas av ICA Gruppens klimatmål.

*** 92% av totalt utsläpp från godstransporter i Sverige omfattas av ICA Gruppens klimatmål.

Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor med flyg, tåg och bil, ton



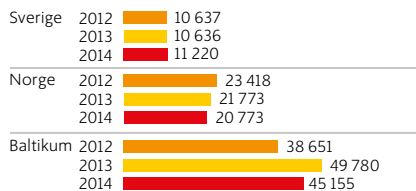
* Data från Baltikum finns inte att tillgå.

Avfall

ICA Gruppen strävar efter att minimera avfall och ha en hög återvinningsgrad i lager och butiker. Som en del i detta har ICA Gruppen samarbeten med flera välgörenhetsorganisationer, bland annat Frälsnings-

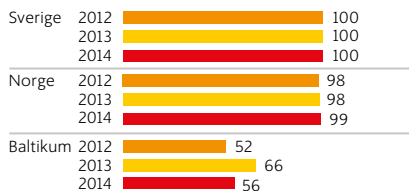
armén i Sverige och Food Bank i Baltikum. Organisationerna får ta emot mat från lagren som inte kan säljas i butikerna på grund av kort datum eller skadad förpackning, trots att maten är fullt ätlig.

Total mängd avfall*, ton



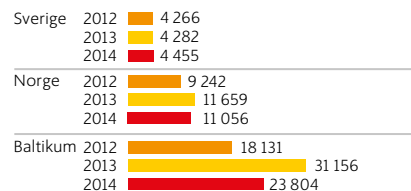
* Sverige omfattar avfall från logistik. Norge och Baltikum omfattar avfall från logistik och butik.

Återvinningsgrad*, %

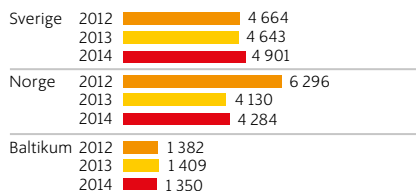


* Inkluderar återvunnet/återanvänt, komposterbart samt brännbart.

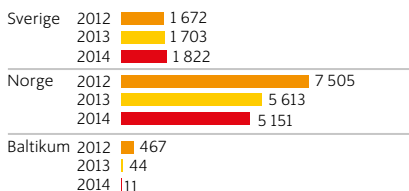
Återvunnet/återanvänt, ton



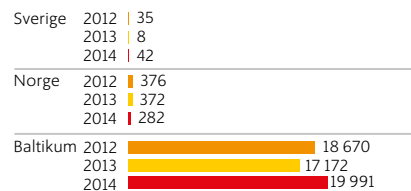
Komposterbart, ton



Brännbart, ton



Deponerat avfall, ton

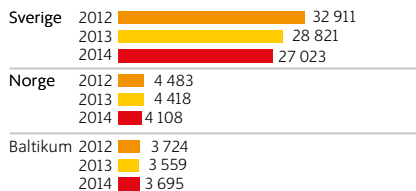


Transporter

ICA Gruppen fortsätter att effektivisera infrastruktur och distributionsnät för att minska det totala antalet fordonskilometer. Med välplanerade körningar och optimerade lass kan leveranserna köras med färre och mer välfyllda lastbilar, vilket ger mindre körning totalt. ICA i Sverige tar kontinuerligt över transporter från leverantörerna. Detta effektiviserar transportplaneringen, och minskar de totala koldioxidutsläppen i samhället, eftersom färre lastbilar körs ute på vägarna.

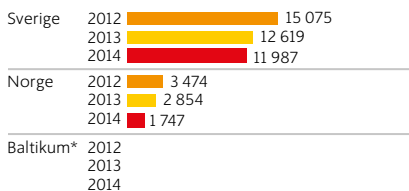
ICA Sverige äger i dag inga egna lastbilar, medan ICA Norge och Rimi Baltic har både egenägda och inhyrda lastbilar. Modern motorteknik och alternativa bränslen minskar utsläppen, och ICA Sverige kräver att speditörerna redovisar detta. I Sverige används både alternativa bränslen och diesel och lastbilarna utrustas med lättrollande däck för att minska bränsleåtgången och miljöbelastningen.

Bränsleförbrukning godstransporter mellan lager och butik*, tusen liter



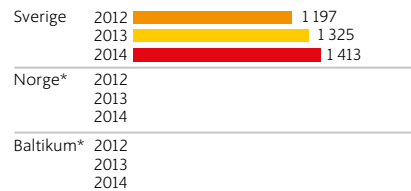
* Bränsleförbrukning avser diesel förutom för Sverige där även alternativa bränslen ingår med 471 000 liter (2012), 870 000 liter (2013) och 5 391 000 liter (2014).

Tjänsteresor med flyg, tusen km



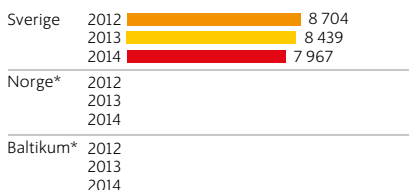
* Data från Baltikum finns inte tillgängligt.

Tjänsteresor med tåg, tusen km



* Data från Norge och Baltikum finns inte tillgängligt.

Tjänsteresor med bil, tusen km



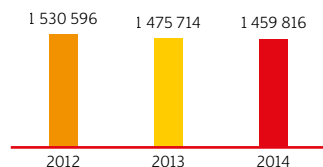
* Data från Norge och Baltikum finns inte tillgängligt.

Energi

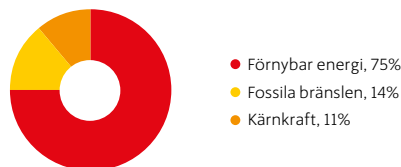
Under 2014 har stor vikt lagts på insatser för att öka energieffektiviseringen i butik samt öka antalet butiker som använder förnybar el. I absoluta tal är energiförbrukningen i de svenska ICA-butikerna oförändrad i jämförelse med föregående år. I förhållande till yta har energiförbruk-

ningen däremot minskat något i de svenska ICA-butikerna, trots en ökad total butiksyta. Detta är resultatet av ett fortsatt arbete med energieffektivisering i butik, bland annat genom byte till mer energieffektiva kylar och frysar samt byte av belysningsarmaturer.

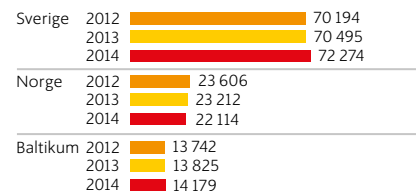
Total energianvändning i lager och butik, MWh



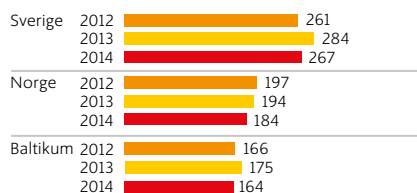
Fördelning av energikällor, % (elförbrukning i lager och butik)



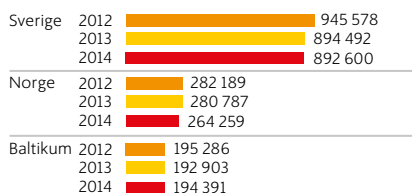
Energianvändning i lager, MWh



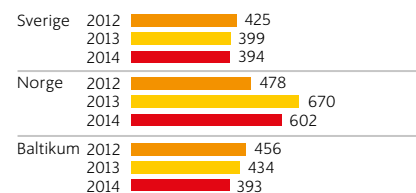
Genomsnittlig energianvändning i lager, kWh/m²



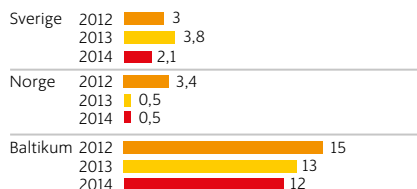
Energianvändning i butik, MWh



Genomsnittlig energianvändning i butik, kWh/m²



Köldmedieförbrukning*, ton



* Omfattar endast lager i Sverige och Norge.

Kvalitet

Under 2014 har arbetet med revisioner, spårbarhetskontroller, granskning av produkters innehåll och märkning, produkttester och strukturerad kvalitetssäkring inom logistik och butik fortsatt. Sedan 2009 har ICA-butikerna i Sverige tillämpat Svensk standard för livsmedelshandling i

butik. ICA Sverige hade en drivande roll i utvecklingen av standarden, som är världens första tredjepartsstandard för livsmedelssäkerhet i butik. I Sverige införs standardens rutiner i butik under ledning av ICAs kvalitetscoacher.

Återkallade och tillbakadragna produkter, antal

	2014	2013	2012
Totalt	778	1 009	1 020
Egna varor	233	383	318

Kvalitetscertifierade butiker och butiker som har implementerat Svensk standard för livsmedelshandling i butik, ICA Sverige, antal

	2014	2013	2012
Accepterade av kontrollorgan	333	342	339
Implementerat standarden	964	1 027	1 045

Konsumentkontakt via ICAs Callcenter i Sverige och Norge, antal

	2014	2013	2012
E-post	56 051	55 798	53 337
Telefonsamtal	58 416	52 815	53 803

Etisk handel

I slutet av 2014 var 89 (77) procent av de leverantörer som ligger i högriskänder och som tillverkar ICA Gruppens egna varor socialt reviderade. ICA Gruppen har under året arbetat målmedvetet för att stödja leverantörerna i att säkerställa att deras produktion sker på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter.

Antalet leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer fortsatte att minska under året. Minskningen är ett resultat av bland annat konsoliderade volymer för koncernen samt en kontinuerlig översyn av leverantörsbasen.

Minskningen av antalet leverantörer har framförallt skett inom non-food-kategorin på samtliga marknader. Inom kategorierna frukt, grönsa-

ker och blommor fortsatte dock antalet leverantörer att öka under året som ett fortsatt resultat av ICA Sveriges satsning på att erbjuda kunderna hjälp till en hälsosam livsstil, samt beroende på ett nordiskt inköpssamarbete. Andelen socialt reviderade leverantörer inom dessa kategorier ökade dock i än högre grad. Andelen socialt reviderade leverantörer av egna varor i högriskländer har ökat inom samtliga kategorier under året. Ytterligare insatser kommer att göras under de kommande åren för att stödja leverantörerna i arbetet med att säkerställa att produktionen av ICA Gruppens egna varor sker på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter.

Andel socialt reviderade leverantörer av egna varor, %

	2014	2013	2012
ICA Gruppen	89	77	74

Hälsa

Att uppmuntra till mer hälsosam livsstil och hjälpa kunder med behov av specialprodukter har länge varit ICA Gruppens ambition. Försäljningen av allergianpassade livsmedelsprodukter har ökat kraftigt de senaste åren framförallt drivet av glutenfritt och laktosfritt. Den hälsosamma försälj-

ningens andel av total livsmedelsförsäljning började mätas inom ICA Sverige under 2014. Ett hälsosamt sortiment definieras som livsmedel som konsumenterna borde öka sitt intag av eller byta till enligt de råd som ges i Nordiska Näringsrekommendationerna (NNR5).

Försäljningsutveckling allergianpassade livsmedel, % (Mkr)

	2014	2013	2012
ICA Sverige	18% (2 946)	17% (2 497)	10% (2 142)

Försäljningsandel hälsosamt sortiment, % (Mkr)

	2014
ICA Sverige	28% (24 478)

Samhällsengagemang

ICA Sverige är sedan 2003 huvudsamarbetspartner med World Childhood Foundation och bidrar genom att samla in pengar till Childhoods projekt. För tolfte året i rad var ICA Sverige huvudsponsor för Rosa Bandet-kampanjen, som samlar in pengar till svensk cancerforskning.

Syftet är att öka medvetenheten om sambandet mellan bra hälsa, goda vanor och vardagsmotion som förebyggande mot bröstcancer. De svenska ICA-kundernas gåvor till Röda Korsets arbete via pantknapparna bidrog med 7,1 (6,4) Mkr.

Bidrag till frivilligorganisationer, ICA Sverige, Mkr

	2014	2013	2012
Bidrag från ICA Sverige	3,3	8,2	7,8
Bidrag från kunder, leverantörer och medarbetare genom ICA Sverige	38,9	26,6	24

Medarbetare

ICA Gruppen är en stor arbetsgivare med cirka 30 000 medarbetare i framförallt Sverige, Norge och de baltiska länderna. Omräknat till heltidsanställda motsvarar det 22 684 (21 782) årsmedarbetare. Då är inte

butikspersonalen i de handlarägda ICA-butikerna i Sverige medräknade eftersom de är anställda av respektive ICA-handlare.

Antal årsmedarbetare*

	2014	2013	2012
Sverige	9 902	9 460	9 237
Norge	3 572	3 902	4 667
Finland	124	74	74
Baltiska länderna	8 995	8 248	8 078
Hongkong	91	98	76
Totalt	22 684	21 782	22 132

* Omfattar ICA Gruppen inklusive portföljbolagen. Antal årsmedarbetare presenteras proforma 2012 och 2013.

Sjukfrånvaro, %

	2014	2013	2012
ICA Gruppen AB	2,5	2,5	2,1
ICA Banken	3,3	3	3
ICA Fastigheter	2,2	3	1,3
ICA Sverige	5,1	5	5,2
ICA Norge	6,7	7,9	7,3
Rimi Baltic	4,4	4,7	4,8
Totalt ICA Gruppen	5	5,3	4,9

Anställning per typ, region och kön, antal

	Män	Kvinnor	Totalt
Sverige			
Tillsvidare	4 918	5 017	9 935
Tillfällig	603	1 299	1 902
Konsulter	i.u.	i.u.	879
Norge*			
Tillsvidare	2 498	3 426	5 924
Tillfällig	125	172	297
Konsulter	i.u.	i.u.	51
Baltikum			
Tillsvidare	1 657	9 449	11 106
Tillfällig	134	465	599
Konsulter	i.u.	i.u.	i.u.
Totalt ICA Gruppen			
Tillsvidare	9 073	17 892	26 965
Tillfällig	862	1 936	2 798
Konsulter	i.u.	i.u.	930

* ICA Norge exklusive ICA Eiendom.

Personalomsättning, %

	2014	2013	2012
ICA Gruppen AB	8	13	7
ICA Banken	5	6	4
ICA Fastigheter	18	16	7
ICA Sverige	6	9	10
ICA Norge	25	26	25
Rimi Baltic	50	52	52
Totalt ICA Gruppen	31	34	31

Antal butiksran

	2014	2013	2012
ICA Sverige	50	24	23
ICA Norge	1	1	4
Rimi Baltic	0	0	0

Andel anställda per åldersgrupp, %



- Upp till 19 år, 5%
- 20–29 år, 29%
- 30–39 år, 25%
- 40–49 år, 22%
- Över 50 år, 19%

Könsfördelning, ledande position, %



- Andel kvinnor i ledande position, 68%
- Andel män i ledande position, 32%

Könsfördelning totalt, %



- Andel kvinnor totalt, 66%
- Andel män totalt, 34%

Mät- och beräkningsmetoder

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning omfattar samtliga bolag inom ICA Gruppen, förutom portföljbolagen.

ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic använder ett koncerngemensamt IT-system för insamling av data inom hållbarhetsfrågor. Systemet stödjer kontinuerlig rapportering och syftar till att säkerställa långsiktig kvalitet för de indikatorer som ingår i ICA Gruppens kontinuerliga uppföljning samt rapportering kring hållbarhetsarbetet. Varje landsbolag rapporterar data enligt koncernens definitioner och rutiner för hållbarhetsrapportering. Nedan följer mät- och beräkningsmetoderna i detalj.

Bidrag till frivilligorganisationer

Omfattar frivilliga bidrag från ICA Sverige samt bidrag från kunder, medarbetare och leverantörer som insamlats via ICA i Sverige. Bidragstagarna är välgörenhets- och intresseorganisationer.

Energi

Omfattar butiker och lager samt kontor som tillhör logistikavdelningarna.

För beräkning av elförbrukning i svenska och norska butiker, används ett urval av butiker i varje butiksprofil. Deras faktiska förbrukning extrapoleras sedan för att få den totala energiförbrukningen vid rapporteringsperiodens slut.

För beräkning av energiförbrukning per kvadratmeter i lager och butiker används ytan för de butiker och lager som är aktiva vid mätperiodens slut.

Godstransporter och klimatpåverkan

Omfattar godstransporter mellan ICAs lager och butiker. Leverantörers godstransporter in till lager ingår inte.

För ICA Sverige rapporterar samtliga anlåtande transportörer faktisk transportdata, både för diesel och alternativa bränslen.

ICA Sverige tar kontinuerligt över transporter från leverantörerna. De transporter som flyttas från leverantören till att istället ägas av ICA, ingår inte i det som omfattas av ICA Gruppens klimatmål. Från och med fjärde kvartalet 2012 kan koldioxidutsläppen kopplat till dessa transporter identifieras och redovisas därför separat utöver den totala siffran för koldioxidutsläpp.

Dieselförbrukning för inhyrda transporter av Rimi Baltic beräknas utifrån körd transportsträcka och genomsnittlig bränsleförbrukning. Dieselförbrukning för egna transporter hos ICA Norge och Rimi Baltic fås direkt från leverantören av diesel. Inhyrda transporter mellan lager och butik i Norge uppskattas utifrån körd transportsträcka och genomsnittlig dieselförbrukning för egna transporter.

Köldmedier

Omfattar påfyllnad av köldmedier i samtliga lager och Rimi Baltics butiker. Butiker i Norge och Sverige är inte medräknade.

Uppgifter om ICA Sveriges lager baseras på lagstadda köldmedierapporter.

Tjänsteresor

Omfattar tjänsteresor med flyg bokade via ICAs centrala resebyrå för anställda hos ICA Norge och ICA i Sverige. 2008–2013 klimatkompenserade ICA dessa tjänsteresor med flyg.

Omfattar tjänsteresor med tåg gjorda av anställda på ICA i Sverige och bokade via ICAs centrala resebyrå eller direkt via reseleverantör med ICAs kundnummer.

Omfattar tjänsteresor med bil gjorda av anställda i Sverige.

Klimatpåverkan

2006 utgör basår för ICA Gruppens klimatmål och därav har detta år valts som fast basår för emissionsfaktorer. För eventuella nya energi- och bränsletyper som tillkommer efter 2006 fastställs emissionsfaktorer i enlighet med IPCC:s rekommendation. Från första kvartalet 2013 redovisas målalet för att minska koncernens direkta utsläpp av växthusgaser som direkt klimatpåverkan per kvadratmeter säljyta i butik. Detta görs för ökad transparens och noggrannhet eftersom utfallet kommer att följa förändringarna i koncernens verksamhet (större fusioner och utförsäljningar kommer i sig självt inte att påverka resultatet av klimatmålet).

Rapportering i enlighet med GHG Protokoll har tillkommit i GRI G4. Rapporteringen påbörjades 2013 och historisk data för tidigare år rapporteras ej.

Följande emissionsfaktorer används vid beräkning av koldioxidutsläpp:

- Nordisk elmix emissionsfaktor 2006 för konventionell el i Sverige och Norge.
- Leverantörsspecifik emissionsfaktor för enheter anslutna till ICAs centrala elavtal.
- Internationella energiorganets snittvärde mellan åren 2000–2005 för elproduktionen i respektive baltiskt land.
- Naturskyddsföreningens specifika emissionsfaktor för Bra Miljöval-märkt el.
- Svenskt medelvärde från Energimyndigheten för fjärrvärme (i enlighet med rekommendation från GHG Protokoll).
- Nätverket för Trafik och Miljö (NTM) emissionsfaktor för diesel och etanol.
- Global Warming Potential (GWP) för respektive typ av köldmedier, enligt Montreal Protokoll och IPCC.
- Koldioxidutsläpp från flygresor och tågresor tillhandahålls från ICAs leverantörer av klimatkompensation eller reseleverantören.
- GHG Protokoll emissionsfaktor för tjänsteresor med bil.
- Alternativa bränslen från respektive transportör, basår 2012.

Avfall

Omfattar samtliga lager samt ICA Norge och Rimi Baltics butiker. Mjukplastavfall från butik ingår ej för Rimi Baltic men för ICA Sverige och ICA Norge, då denna avfallstyp återtas från butik till lager.

Nationell lagstiftning och regionala avfallshanteringssystem definierar de avfallstyper som ingår.

Uppgift om avfallshanteringsmetod och mängd fås av avfallsentreprenörer.

Avfallsmängder i ICA Norges butiker baseras på reella avfallsmängder under året för en signifikant andel av butikerna. Genererat avfall extrapoleras med antalet butiker vid årets slut.

Rimi Baltics avfall är baserat på reella avfallsmängder som extrapoleras med antalet butiker vid årets slut. Avfall från inhyrda lager i Estland ingår inte.

Avfall rapporterat för Rimi Baltic inkluderar även förpackningsavfall för produkter som Rimi Baltic lanserar på marknaden.

Komposterbart avfall omfattar lättnedbrytbart organiskt avfall, det vill säga avfall sorterat som komposterbart och 90 procent av fraktionen organiskt avfall med förpackning.

Brännbart avfall omfattar fraktionen brännbart avfall samt 10 procent av fraktionen organiskt med förpackning. För Norge ingår även 75 procent av sorterat produktionsavfall.

I återvunnet/återanvänt avfall ingår glas, metall, trä, plast och övrigt avfall som inte deponeras. För ICA Norge ingår även tio procent osorterat produktionsavfall i fraktionen återvunnet/återanvänt avfall och 15 procent i fraktionen som går till deponi.

För de kategorier där ICA Gruppen har producentansvar, såsom läkemedel, batterier, elektroniska produkter och förpackningar, ska hanteringen ske enligt gällande lagkrav och eventuella tillstånd. Avfall som härrör till ICA Gruppens producentansvar ingår ej i de redovisade avfallsvolymer.

ICA Gruppen strävar efter att minska avfall till deponi samt öka förut-sättningarna för sortering och återvinning.

Leverantörsrelaterade data

Kvalitetscertifierade leverantörer omfattar alla leverantörer av ICA Gruppens egna varor som har genomgått en granskning och innehar ett tillhörande giltigt certifikat enligt någon av de kvalitetsstandarder som accepteras av ICA Gruppen. Från och med 2014 accepterar ICA Gruppen, för lokala leverantörer, även lokala kvalitetsstandarder.

Uppgifter om socialt reviderade leverantörer avser aktiva leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer vars produktionsenheter har genomgått en initial social revision enligt ICA Social Audit och/eller någon av de tredjepartsrevisioner som ICA Gruppen accepterar. Med produktionsenhet menas fabrik, packhus eller farm.

Länder med hög risknivå definieras sedan 1 januari 2014 i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative).

Försäljningsutveckling och antal produkter

Omfattar försäljning ur svenska ICA-butiker. Endast ICA Sveriges centrala sortiment omfattas för produkterna som beskrivs nedan.

Antal artiklar motsvarar det totala antalet unika EAN-koder i ICA Sveriges sortiment för det allergianpassade sortimentet och hälsosamt sortiment samt produkter som märkts enligt Fairtrade, Nyckelhålet, samt ekologiskt (KRAV, Debio, EU-ekologiskt). Hälsosamt sortiment definieras som livsmedel som konsumenterna borde öka sitt intag av eller byta till enligt de råd som ges i Nordiska Näringsrekommendationerna (NNR5).

Kvalitetsarbete och produktsäkerhet

Återkallelser omfattar samtliga återtaganden av produkter från lager och/eller butik. De återkallelser som bedöms vara en risk för hälsa eller miljö är publika återkallelser, vilket innebär att allmänheten informeras via pressmeddelande eller annat.

Kvalitet i butik

Certifierade butiker i Sverige avser butiker som godkänts och certifierats av en tredje part mot Svensk standard för livsmedelshandling i butik.

Butiker som implementerat standarden för livsmedelshandling i butik avser svenska ICA-butiker som tillämpar standarden, men som inte certifierats av tredje part.

Medarbetare

Omfattar av ICA Gruppen anställd personal, det vill säga även butikspersonal i de fall butiken ägs av ett av koncernens bolag.

Antal årsarbetare (FTE) omfattar fast anställda, provanställda och temporärt anställda längre än tre månader.

Personalomsättning beräknas som antal personer som slutat under året i relation till medeltalet prov- och tillsvidareanställda.

Sjukfrånvaro beräknas som antal timmar sjukfrånvaro i relation till planerad arbetstid.

Andel kvinnor/män på chefsnivå avser samtliga chefsnivåer inom koncernen och baseras på antal årsarbetare (FTE).

Butiksran omfattar rån eller rånförsök av varor eller pengar från butik eller butiksanställda, såväl som fysiskt våld eller hot om fysiskt våld.

Väsentliga förändringar sedan föregående redovisningsperiod

Jämfört med tidigare år har följande förändringar av mät- och beräkningsmetoderna gjorts under 2014:

Tjänsteresor

Klimatkompensation av tjänsteresor med flyg avslutades 31 december 2013.

Leverantörsrelaterade data

Från och med 2014 accepterar ICA Gruppen, för lokala leverantörer, även lokala standarder, exempelvis IP Sigill i Sverige, som kvalitetsstandard (utöver GFSI-godkända standarder). Kvalitetscertifierade leverantörer omfattar alla leverantörer av ICA Gruppens egna varor.

Länder med hög risknivå definieras sedan 1 januari 2014 i enlighet med BSCI:s definition.

Väsentliga förändringar inför kommande redovisningsperiod

Klimatpåverkan

En ny långsiktig ambition inom klimatområdet kommer att arbetas fram under 2015. Detta kommer att påverka mät- och beräkningsmetoderna under kommande år.

Övrigt

Förvärvet av Apotek Hjärtat samt avyttringen av ICA Norge kommer att påverka omfattningen av rapporteringen samt mät- och beräkningsmetoderna. Omfattningen är ännu inte klargjord.

GRI-index

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer den senaste versionen av GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer (G4). Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för ICA Gruppens intressenter.

STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Externt granskat
STRATEGI OCH ANALYS			
G4-1	Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och organisationens strategi för hantering av hållbar utveckling	Vd-ord, sid 2	✓
ORGANISATIONSPROFIL			
G4-3	Redovisa organisationens namn	Not 1, sid 80	✓
G4-4	Redovisa de viktigaste varumärkena, produkterna och tjänsterna	Det här är ICA Gruppen, omslag En stark affärsmodell, sid 24 ICA Gruppens segment, sid 26	✓
G4-5	Redovisa lokalisering av organisationens huvudkontor	Not 1, sid 80	✓
G4-6	Redovisa antal länder som organisationen har verksamhet i, och namnen på de länder där viktig verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbar utveckling i redovisningen	Not 1, sid 80 ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 55	✓
G4-7	Redovisa ägarstruktur och företagsform	Not 1, sid 80	✓
G4-8	Redovisa marknader som organisationen är verksam på (inklusive geografisk fördelning, sektorer som man är verksam i och typ av kunder och förmånstagare)	En stark affärsmodell, sid 24	✓
G4-9	Redovisa organisationens storlek	ICA Gruppens segment, sid 26 Finansiell femårsöversikt, sid 74	✓
G4-10	a. Redovisa totala antalet anställda uppdelat på typ av anställningsavtal och kön. b. Redovisa totala antalet fast anställda uppdelat på typ av anställning och kön. c. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad på anställda och inhyrda arbetare samt kön. d. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad efter region och kön. e. Om en stor andel av organisationens arbete utförs av personer som juridiskt ses som egna företagare eller av personer som inte är anställda eller inhyrda arbetare, ska detta anges, och inkludera anställda och inhyrda arbetare hos underleverantörer. f. Redovisa eventuella väsentliga säsongsvariationer i antalet anställda (till exempel i turism- och jordbrukssektorerna).	Medarbetare, sid 125	✓
G4-11	Redovisa hur stor andel av den totala personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	Sverige, 100% Norge, kontor och lager: 100%, butik: 42% Baltikum, kontor: 53%, butik: 76%, lager: ingen uppgift	✓
G4-12	Beskriv organisationens leverantörskedja	Så kan ICA Gruppen påverka, sid 15 ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 55	✓
G4-13	Redovisa eventuella betydande förändringar under redovisningsperioden beträffande organisationens storlek, struktur, ägande och leverantörskedja	2014 – ett år fyllt av affärer, omslag Aktie och ägare, sid 70	✓
G4-14	Redovisa om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen	Risker och riskhantering, sid 16	✓
G4-15	Lista externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	Samarbeten och medlemskap, sid 41	✓
G4-16	Lista medlemskap i organisationer (t.ex. branschorganisationer) och nationella eller internationella lobbyorganisationer	Samarbeten och medlemskap, sid 41	✓
IDENTIFIERADE VÄSENTLIGA ASPEKTER OCH AVGRÄNSNINGAR			
G4-17	a. Lista alla enheter som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument. b. Ange om någon av enheterna som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument inte inkluderats i denna rapport.	Not 14, sid 92 Not 11, sid 114 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓
G4-18	a. Förklara processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar för aspekterna. b. Förklara hur organisationen har tillämpat principerna för att definiera redovisningens innehåll.	Väsentliga frågor, sid 45 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓
G4-19	Lista alla väsentliga aspekter identifierade i processen för att definiera redovisningens innehåll	Väsentlighetsanalys, sid 45	✓
G4-20	För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning inom organisationen	Mät- och beräkningsmetoder, sid 126 Se respektive indikator för övriga avgränsningar	✓
G4-21	För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning utanför organisationen	Mät- och beräkningsmetoder, sid 126 Se respektive indikator för övriga avgränsningar	✓
G4-22	Redovisa effekten av eventuella revideringar av information som ingår i tidigare redovisningar, och skälen till sådana revideringar	Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
G4-23	Redovisa väsentliga förändringar från tidigare redovisningsperioder vad gäller omfattning och aspekternas avgränsningar	Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓

STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Extern granskat
INTRESSENTRELATIONER			
G4-24	Redovisa en lista över intressentgrupper som organisationen har kontakt med	Utveckling genom dialog, sid 15 Intressenter, sid 44	✓
G4-25	Redovisa grunden för identifiering och urval av intressenter som organisationen kommunicerar med	Utveckling genom dialog, sid 15 Intressenter, sid 44	✓
G4-26	Redovisa organisationens tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter och hur ofta och vilken typ av kontakter, per typ och intressentgrupp. Ange om någon del av kommunikationen har genomförts specifikt för upprättandet av denna redovisning	Utveckling genom dialog, sid 15 Intressenter, sid 44	✓
G4-27	Redovisa viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter och hur organisationen har hanterat dessa områden och frågor, inklusive hur de har påverkat organisationens redovisning. Redovisa de intressentgrupper som lyft var och en av dessa viktiga områden och frågor	Utveckling genom dialog, sid 15 Intressenter, sid 44	✓
REDOVISNINGSPROFIL			
G4-28	Redovisningsperiod (t.ex. räkenskapsår/kalenderår) för den redovisade informationen	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓
G4-29	Datum för publiceringen av den senaste redovisningen (om sådan upprättats)	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓
G4-30	Redovisningscykel (ettårig/tvåårig etc.)	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓
G4-31	Ange kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓
G4-32	a. Ange vilken redovisningsprincip organisationen har valt. b. Redovisa GRI-innehållsindex för valt alternativ.	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 GRI-index sid 128	✓
G4-33	a. Redovisa organisationens policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen bestyrkas externt. b. Beskriv omfattning och grund för externt bestyrkande om detta inte redovisas i den bestyrkanderapport som åtföljer hållbarhetsredovisningen. c. Beskriv relationen mellan den redovisande organisationen och den som bestyrker. d. Ange om styrelsen eller företagsledningen har varit delaktiga i att låta organisationens hållbarhetsrapport bestyrkas.	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓
STYRNING			
G4-34	Redogör för organisationens bolagsstyrning, inklusive kommittéer som är underställda styrelsen. Ange om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Bolagsstyrningsrapport 2014, sid 56 Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 58 Vd och ledningsgrupp, sid 64	✓
ETIK OCH INTEGRITET			
G4-56	Beskriv organisationens värderingar, principer, standarder och normer för uppträdande, till exempel uppförandekoder eller etiska koder	Grunden för ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 39	✓
SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Extern granskat
EKONOMISK PÅVERKAN			
Ekonomiskt resultat			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Mål och utfall, sid 10	✓
G4-EC2	Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter hänförliga till klimatförändringen	Risker och möjligheter med klimatförändringar, sid 20	✓
MILJÖPÅVERKAN			
Energi			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 11 Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Klimatpåverkan i verksamheten, sid 52 Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 58 Energi, sid 123	✓
G4-EN3	Energianvändning inom organisationen	ICA Gruppens energi- och materialbalans, sid 53 Energi, sid 123 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
G4-EN4	Energianvändning utanför organisationen	Energi, sid 123 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
G4-EN6	Minskad energianvändning	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 52 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
Utsläpp			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 11 Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Klimatpåverkan i verksamheten, sid 52 Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 58 Utsläpp, sid 121	✓

SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Extern granskat
G4-EN15	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)	Utsläpp, sid 121 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
G4-EN16	Indirekta utsläpp (energi) av växthusgaser (scope 2)	Utsläpp, sid 121 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
G4-EN17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)	Utsläpp, sid 121 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
G4-EN19	Minskade utsläpp av växthusgaser	Hållbarhetsmål, sid 11 Klimatpåverkan i verksamheten, sid 52 Utsläpp, sid 121 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
Avloppsvatten och avfall			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Klimatpåverkan i verksamheten, sid 52	✓
G4-EN23	Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 52 Avfall, sid 122 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
Transporter			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Transporter, sid 122	✓
G4-EN30	Väsentlig miljöpåverkan genom transport av produkter och andra varor och material som används i organisationens verksamhet, inklusive medarbetarnas arbetsresor/tjänsteresor	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 52 Transporter, sid 122 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
SOCIAL PÅVERKAN – MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER			
Föreningsfrihet och rätten till kollektiva avtal			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 11 Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Socialt ansvar vid inköp, sid 54	✓
G4-HR4	Verksamheter och leverantörer för vilka man uppmärksammat att föreningsfriheten och rätten till kollektiva avtal kan vara väsentligt hotade, och åtgärder som vidtagits för att stödja dessa rättigheter	Socialt ansvar vid inköp, sid 54 Etisk handel, sid 124 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
Barnarbete			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 11 Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Socialt ansvar vid inköp, sid 54	✓
G4-HR5	Verksamheter och leverantörer för vilka man uppmärksammat att det finns väsentlig risk för fall av barnarbete, och åtgärder som vidtagits för att bidra till avskaffande av barnarbete	Socialt ansvar vid inköp, sid 54 Etisk handel, sid 124 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
Tvångsarbete eller obligatoriskt arbete			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 11 Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Socialt ansvar vid inköp, sid 54	✓
G4-HR6	Verksamheter och leverantörer för vilka man uppmärksammat att det finns väsentlig risk för tvångsarbete eller obligatoriskt arbete, och åtgärder som vidtagits för att bidra till avskaffande av alla former av tvångsarbete eller obligatoriskt arbete	Socialt ansvar vid inköp, sid 54 Etisk handel, sid 124 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
Granskning av leverantörers efterlevnad av mänskliga rättigheter			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 11 Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Socialt ansvar vid inköp, sid 54	✓
G4-HR10	Procent av nya leverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter	Socialt ansvar vid inköp, sid 54 Etisk handel, sid 124 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
SOCIAL PÅVERKAN – PRODUKTANSVAR			
Kundernas hälsa och säkerhet			
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 11 Fokusområden för hållbarhetsarbetet, sid 42 Produktsäkerhet och kvalitet, sid 48 Kvalitet i butik, sid 50 Kvalitet, sid 123	✓
G4-PR1	Procent av väsentliga produkt- och tjänstekategoriernas påverkan på hälsa och säkerhet som har utvärderats i förbättringssyfte	Kvalitet, sid 123 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓
G4-PR2	Totalt antal fall där regler och frivilliga koder för hälso- och säkerhetspåverkan från produkter och tjänster under deras livscykel inte följts, uppdelat efter effekten av bristen på efterlevnad	Produktsäkerhet och kvalitet, sid 48 Kvalitet, sid 123 Mät- och beräkningsmetoder, sid 126	✓

Bestyrkande av hållbarhetsredovising

Revisors rapport över översiktlig granskning av ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovising

Till ICA Gruppen AB

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i ICA Gruppen AB att översiktligt granska ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovising för år 2014. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning till de områden som hänvisas till i GRI-index på sidorna 128–130.

Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisingen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisingen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 126–127, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisingen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovising som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

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

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovising utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisingen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och kvalitetskontroll och god revisionsmed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

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

Uttalande

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

Stockholm den 13 februari 2015

Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Charlotte Söderlund
Auktoriserad revisor

Årsstämma och kalendarium

Årsstämma 2015

Årsstämma i ICA Gruppen äger rum onsdagen den 22 april 2015 kl 09.30 på Globen i Stockholm.

Kallelse till årsstämma offentliggörs onsdagen den 18 mars 2015 genom pressmeddelande och på Bolagets hemsida, samt publiceras i Post- och Inrikestidningar och i annonser i dagspress, så som Svenska Dagbladet, fredagen den 20 mars 2015. Kallelsen samt beslutsunderlag till de på årsstämman förekommande ärendena finns tillgängligt på www.icagruppen.se under fliken bolagsstyrning.

Deltagande

För att delta på årsstämman krävs att aktieägare senast torsdagen den 16 april 2015 dels är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB, dels har anmält sin avsikt att delta på årsstämman.

Anmälan kan göras på ICA Gruppens hemsida under fliken bolagsstyrning eller per telefon 08-402 90 40 vardagar mellan kl 09.00 och 17.00 eller per post till ICA Gruppen AB, Årsstämma 2015, c/o Euroclear Sweden, Box 191, 101 23 Stockholm.

Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom bank eller annan förvaltare måste i god tid före torsdagen den 16 april 2015 hos förvaltaren begära att föras in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB för att kunna delta i årsstämman.

Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår att årsstämman beslutar om en utdelning om 9,50 kronor (8,00) per stamaktie, eller totalt 1 130 Mkr (951). Utdelningsbeloppet motsvarar 42 procent av årets resultat. Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att lämna en god och stabil utdelning över tid och med beaktande av att antalet utdelningsberättigade aktier från och med nästa år kommer att öka från dagens 118,9 till 201,1 miljoner aktier. ICA Gruppens utdelningsmål är att långsiktigt minst 50 procent av årets resultat ska delas ut till aktieägarna.

Sista dag för handel med aktier i ICA Gruppen inklusive rätt att erhålla utdelning är, förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, onsdagen den 22 april 2015 med avstämningsdag fredagen den 24 april. Beräknad utbetalningsdag i Euroclear Swedens system blir därmed onsdagen den 29 april 2015.

Kalendarium

Årsstämma 2015:	22 april 2015
Delårsrapport januari–mars 2015:	6 maj 2015
Delårsrapport januari–juni 2015:	19 augusti 2015
Delårsrapport januari–september 2015:	11 november 2015
Delårsrapport januari–december 2015:	10 februari 2016

Delårsrapporter samt övrig information från Bolaget publiceras löpande på Bolagets hemsida www.icagruppen.se. Där finns också möjlighet att anmäla sig för prenumeration på information som bolaget offentliggör i pressmeddelanden. Samtliga delårsrapporter samt pressmeddelanden som riktas till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

Årsredovisningen finns tillgänglig på Bolagets huvudkontor i tryckt format från och med vecka 11 2015. Årsredovisningen distribueras per post till de aktieägare som anmält intresse.

Kontakt

IR Direktör Frans Benson
+46 8 561 500 20
frans.benson@ica.se

Ordlista

Avkastning på eget kapital – Resultat efter skatt, exklusive effekter av förvärv, i procent av genomsnittligt eget kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av räntabilitet på eget kapital.

Avkastning på sysselsatt kapital – Resultat efter finansiella intäkter, exklusive effekter av förvärv, i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av räntabilitet på sysselsatt kapital. EBITDA – Rörelseresultatet, exklusive effekter av förvärv, före av- och nedskrivningar (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation).

Bangladesh Accord – Ett internationellt avtal mellan företag och fackförbund för att förbättra säkerheten inom textilindustrin i Bangladesh.

BSCI – Business Social Compliance Initiative, europeiskt nätverk för sociala leverantörsrevisioner.

BRC – British Retail Consortium. Branschorganisation för detaljhandeln i Storbritannien.

BRC CP – British Retail Consortium Consumer Products, en standard för icke mat-produkter, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regel efterlevnad.

BRC S&D – British Retail Consortium Storage and Distribution, en kvalitetsstandard för detaljhandelsföretag, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regel efterlevnad.

Business Ethics and Policy Committee – ICA Gruppens tvärorganisatoriska kommitté som föreslår prioriterade hållbarhetsområden och övervakar etiska problem, risker och den allmänna opinionen.

Debio – Kontrollorganisation för ekologisk produktion, norsk motsvarighet till svenska KRAV.

Eget kapital per aktie – Eget kapital, exklusive minoritet, dividerat med totalt antal utestående aktier.

Fairtrade – Oberoende certifiering och produktmärkning med fokus på förbättrade arbets- och levnadsvillkor hos odlare och anställda i länder med utbredd fattigdom.

GFSI – Global Food Safety Initiative, ett företagsdrivet initiativ för en ständig förbättring av ledningssystem för livsmedels säkerhet.

Global Compact – FN:s initiativ för att stimulera företags medverkan till utveckling inom mänskliga rättigheter, arbete och miljö.

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point, metodik för riskanalys och riskhantering.

ICAs egna varor – Samtliga varor där ICA Gruppen är primär avsändare av produkten, i huvudsak egna märkesvaror.

ICAs Goda Affärer – Sju ståndpunkter som reglerar ICA Gruppens verksamhet och utgör grunden i hållbarhetsarbetet.

ISO 9001/ISO 14001 – Internationella standarder för ledningssystem för kvalitet/livsmedels säkerhet och miljö.

Kassaflöde per aktie – Periodens kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

KRAV – Svensk oberoende produktmärkning för ekologiskt producerad mat.

Large cap är storbolagslistan på Nasdaq Stockholm.

MSC – Marine Stewardship Council, internationellt miljömärke för fisk och skaldjur.

NASDAQ OMX Stockholm är en marknadsplats för handel med värdepapper. Förutom aktier i olika svenska företag handlas även andra typer av värdepapper, till exempel obligationer, förlagsbevis, premieobligationer, optioner och terminer.

Nettoskuld – Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

Preferensaktie – En aktie som vid utdelning och likvidation har företrädesrätt framför andra aktier, exempelvis stamaktier.

Proforma är en redovisning av en hypotetisk finansiell situation. För att ge en ekonomisk bild över hur det skulle ha sett ut om ICA Gruppen hade haft nuvarande struktur under 2012 och 2013 har en proforma-redovisning upprättats.

Rainforest Alliance – Oberoende certifiering och produktmärkning med målsättning att bevara den biologiska mångfalden och för att skapa hållbara försörjningsmöjligheter.

Resultat per stamaktie – Periodens resultat, exklusive minoritet, dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

Resultat per C-aktie – Samma definition som för resultat per stamaktie, eftersom stamaktier och C-aktier berättigar till lika del i resultatet och eget kapital. C-aktien ger dock inte rätt till kontant vinstutdelning vilket stamaktien gör.

RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil, en organisation inrättad för att främja tillväxt och användning av hållbart certifierad palmolja.

RTRS – Round Table on Responsible Soy, en organisation inrättad för att främja tillväxt och användning av hållbart certifierad soja.

Rörelsemarginal – Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

Soliditet – Eget kapital inklusive minoritet i procent av balansomslutningen.

Svanen – Miljömärke utfärdat av Nordiska ministerrådet för produkter med mindre miljöbelastning.

Sysselsatt kapital – Balansomslutning med avdrag för ej räntebärande skulder och avsättningar.

UTZ Certified – Oberoende certifiering och produktmärkning med målsättning att nå hållbar odling.



Solberg

Tryck: Göteborgstryckeriet

Foto: Magnus Glans / Svartpunkt med flera

Illustrationer: Clara Aldén / Agent Bauer

ICA Gruppen AB är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. Sedan januari 2015 ingår Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet. I koncernen ingår även ICA Norge som är under avyttring och ett antal hel- eller delägda portföljbolag. 2014 omsatte ICA Gruppen cirka 87,2 Mdkr och hade över 19 000 anställda.

www.icagruppen.se



ICA Gruppen AB 171 93 Solna, Sverige	Besöksadress: Svetsarvägen 16 Tel: +46 8 561 500 00	www.icagruppen.se	Org nummer 556048-2837
--	---	--	---------------------------

ICA Sverige AB 171 93 Solna, Sverige	ICA Norge AS Postboks 6500 Rodeløkka 0501 Oslo, Norge	Rimi Baltic AB A. Deglava Str 161 Lv 1021 Riga, Lettland	ICA Fastigheter AB 721 84 Västerås, Sverige	ICA Banken AB 171 93 Solna, Sverige	ICA Portföljbolagen 171 93 Solna, Sverige	Apoteksverksamheten Besöksadress: Solna Torg 19, 6tr 171 45 Solna Tel: 010-499 00 00
Besöksadress: Svetsarvägen 16 Tel: +46 8 561 500 00 www.ica.se	Besöksadress: Sinselveien 45 Tel: +47 23 05 50 00 www.ica.no	www.rimibaltic.com	Besöksadress: Ingenjör Bååths gata 11, T2 Tel: +46 21 19 30 00 www.icafastigheter.se	Besöksadress: Svetsarvägen 16 Tel: +46 8 561 500 00 www.icabanken.se	Besöksadress: Svetsarvägen 16 Tel: +46 561 500 00	