



Vi ska göra varje dag

lite enklare

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, Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter och ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. I koncernen ingår även heminredningskedjan Hemtex. ICA Gruppen har cirka 22 000 anställda.

Den gemensamma visionen för alla verksamheter inom ICA Gruppen är att vi ska göra varje dag lite enklare. Genom att samverka och ta tillvara på skalfördelar samt kombinera det med det lokala entreprenörskap som ICA-handlarna i Sverige representerar, skapas värde för alla ICA Gruppens intressenter.

ICA Gruppens aktie är noterad på Nasdaq Stockholm (Large Cap). Största ägare var i slutet av 2018 ICA-handlarnas Förbund.



Innehåll

Det här är ICA Gruppen

Året i korthet	3	F
VD-ord	5	
Investment case	7	
Vision	8	
Affärsmodell	9	F H
Ansvarfullt värdeskapande	12	H
Omvärld och marknad	14	F
Strategi och mål	21	F H
Hållbarhet	28	H
Koncernens utveckling 2018	39	F
ICA Gruppens segment	42	F
Risker och riskhantering	50	F H

Bolagsstyrningsrapport

Ordförandeord	55	F
Styrelse	61	F H
Ledning	69	F

Aktie och ägare

	74	F
--	----	---

Finansiell information

Nyckeltal och definitioner	76	R
Alternativa nyckeltal	77	R
Femårsöversikt	78	F
Koncernen	79	R
Koncernens noter	80	R
Moderbolaget	85	R
Moderbolagets noter	107	R
Förslag till vinstdisposition	110	R
Revisionsberättelse	117	F R
	118	

Hållbarhetsinformation

Om hållbarhetsredovisningen	120	H
Hållbarhetsdata	121	H
Redovisningsprinciper	125	H
Bestyrkanderapport	130	H
	133	

Årsstämma och kalendarium

Ordlista	134
	135

F Förvaltningsberättelse
H Hållbarhetsredovisning
R Räkenskaper

Alla delar som är markerade med F och R i innehållsförteckningen är granskade. De delar som är markerade med H avser ICA Gruppen ABs hållbarhetsredovisning som även utgör ICA Gruppen ABs (publ) lagstadgade hållbarhetsrapport. Hållbarhetsredovisningen är översiktligt granskad av bolagets revisorer.

Året i korthet



Under våren 2018 etablerade ICA Sverige ett centralt e-handelslager. Lagret innebär att fristående ICA-handlare i stockholms-regionen erbjuds plock och leverans direkt till slutkund.



Stabil utveckling på marknad i snabb förändring

Underliggande rörelseresultat för ICA Gruppen ökade 2018 med 2,6 procent, där framför allt Apotek Hjärtat och ICA Banken hade en god resultatutveckling. Hög aktivitetsnivå kopplat till en rad förbättrings- och utvecklingsprojekt bidrog under året till ett något högre kostnadsläge och fortsatt hög investeringsnivå. Kassaflödet var fortsatt starkt.

Stark försäljningstillväxt online

Försäljningen online fortsatte under året att öka kraftigt. Såväl ICA-butikernas som Apotek Hjärtats e-handelsförsäljning ökade under året snabbare än marknaden generellt. ICA-butikernas försäljning online ökade med 42 procent och Apotek Hjärtats med 55 procent. Även Hemtex försäljning online ökade kraftigt. Tillväxten här uppgick till 36 procent.

Etablering av centralt e-handelslager

I syfte att öka effektiviteten och förbättra servicen gentemot såväl butiker som konsumenter etablerade ICA Sverige under våren 2018 ett centralt e-handelslager. Lagret innebär att fristående ICA-handlare i stockholms-regionen erbjuds plock och leverans direkt till slutkund.

Avtal med Ocado om ny e-handelslösning

I maj beslutades att inleda ett samarbete med det brittiska e-handelsföretaget Ocado om att använda bolagets e-handelsplattform och teknologi för högautomatiserade e-handelslager. Migrering till den nya plattformen och uppstart av det nya lagret i Stockholm väntas ske senast under 2022.

Första projekten från ICAX levererade

Under året skedde de första leveranserna från ICAX, ICA Gruppens gemensamma innovationshubb.

I augusti lanserades den svenska versionen av Google Assistant med ICAs röststyrning Monica integrerad från start och under hösten lanserades appen ICA Spara, vilken gör att alla med ett ICA-kort enkelt kan få en överblick av sin vardagsekonomi och klimatpåverkan på ett ställe.

Rimi Baltics förvärv av IKI stoppat

I oktober 2017 gav den litauiska konkurrensmyndigheten godkännande för Rimi Baltics förvärv av UAB Palink, som driver detaljhandelskedjan IKI, under förutsättning att 17 specifika butiker skulle avyttras. I april 2018 beslutade myndigheten att inte godkänna de butiksförsäljningsavtal som föreslagits. Beslutet innebär att förvärvet av UAB Palink inte kunde slutföras. Fokus ligger nu istället på att växa organiskt i Litauen.

Investering i Min Doktor

Under hösten 2018 förvärvade Apotek Hjärtat 42,7 procent av Min Doktor, Sveriges näst största aktör inom digitala primärvårdstjänster. Satsningen stärker Apotek Hjärtats position inom hälsa och är en viktig del i arbetet med att utveckla framtidens primärvård.

Översyn av organisation och arbetssätt inom ICA Sverige

För att möjliggöra fortsatta investeringar, hög utvecklingstakt och samtidigt säkerställa en hög intern effektivitet inleddes under året en översyn av ICA Sveriges organisation och arbetssätt. Arbetet kommer att fortsätta under 2019.

Minskade utsläpp av växthusgaser

Utsläppen av växthusgaser fortsatte under året att minska. Sedan basåret 2006 har ICA Gruppens utsläpp av växthusgaser sammantaget minskat med 61 procent. Målet är att ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral 2020.

Omsättning 2018

115 Mdkr

Rörelseresultat¹ 2018

4,651 Mdkr

Rörelsemarginal¹ 2018

4,0%

¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

ÅRET I KORTHET

Finansiella nyckeltal

Se sidan 77 för information och definitioner.

Koncernen, Mkr	2018	2017	2016
Nettoomsättning ¹	115 354	109 408	106 643
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 302	6 756	6 238
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	4 651	4 642	4 669
Rörelseresultat (EBIT)	4 498	5 220	4 518
Resultat före skatt	4 227	4 853	4 154
Resultat från kvarvarande verksamhet	3 647	4 145	3 397
Årets resultat	3 647	4 145	3 418
Kassaflöde från kvarvarande löpande verksamhet	6 802	4 601	5 422
Kassaflöde från löpande verksamhet	6 802	4 601	5 422
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, % ¹	4,0	4,2	4,4
Rörelsemarginal, % ¹	3,9	4,8	4,2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,2	12,3	10,5
Avkastning på eget kapital, %	11,1	13,4	11,9
Resultat per aktie, kr	18,05	20,53	16,97
Resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr	18,05	20,53	16,87
Utdelning per aktie, kr ²	11,50	11,00	10,50

1) Omräkning har skett av tidigare perioder, se not 1.

2) Styrelsens förslag.

Nyckeltal hållbarhet

Se sidan 120 för information och definitioner.

Koncernen	2018	2017	2016
ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020.			
Utsläppsminskning jämfört med 2006, %	-61	-51	-32
Socialt reviderade leverantörer av egna varor (i högriskländer), %	95	97	97
Kvalitetscertifierade leverantörer av egna varor, %	85	86	85

I enlighet med Årsredovisningslagen 6 kap 11§ har ICA Gruppen AB (publ) valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten vars innehåll anges i innehållsförteckningen finns tillgänglig på sidorna 9–13, 21–25, 27–38, 50–54, 66, 120–132 i detta dokument.



Stark kärnverksamhet och nya digitala möjligheter

2018 var ett bra år för ICA Gruppen. Vi befäster våra starka positioner på dagligvaru- och apoteksmarknaderna, samtidigt som digitaliseringen ger oss nya möjligheter till synergier och samverkan inom koncernen. Överlag uppvisar vi en god resultatutveckling. Inte minst gäller detta Apotek Hjärtat och ICA Banken, där vi nu ser tydliga effekter av den nya strategin och de senaste årens omställningsarbete.

Finansiellt presterade vi under 2018 i stort sett i linje med våra mål. Den underliggande försäljningstillväxten var god och resultatutvecklingen stabil. Apotek Hjärtat och ICA Banken presterade starka resultat, samtidigt som ICA Fastigheter fortsatte leverera stabila kassaflöden. Rimi Baltic gör ett bra resultat trots en alltmer utmanande marknad med ökande priskonkurrens och fortsatt hög löneinflation. För ICA Sverige blev resultatet något svagare – huvudsakligen drivet av ökade kostnader för bränsle och transporter samt omfattande investeringar i framtiktade initiativ.

En stark företagsstruktur

Sedan ICA Gruppen etablerades 2013 har vi arbetat med att bygga en stark och synergistisk företagsstruktur, väl anpassad att möta förändrade konsumentbeteenden, snabb digitalisering och omfattande branschglidning. Under 2018 har vi också gått igenom och uppdaterat vår koncernstrategi så

att den ännu bättre speglar omvärldsutvecklingen, trycker på vikten av att utnyttja vår samlade styrka och i högre grad blir inspirerande internt.

Förändrings- och förbättringsarbetet har under de senaste åren varit omfattande. Utöver förbättringar i våra operativa verksamheter och ett stort antal strukturella förändringar har vi arbetat hårt med att ta tillvara på synergier inom koncernen. Successivt har vi ökat samordningen inom bland annat inköp, administration och lojalitetsprogram. Inom alla dessa områden ser vi tydliga och positiva effekter. Vi har också på allvar inlett en digital omställning, där den hittills mest synliga delen rört vårt e-handelserbjudande. Även här ser vi tydliga resultat. ICA-butikernas försäljning online ökade 2018 med 42 procent och Apotek Hjärtats med 55 procent, båda väsentligt snabbare än marknaden.

Omfattande digital agenda

ICA Gruppen verkar på en marknad präglad av högt förändringstryck. Tak-

ten har varit hög under många år, men ökade under det gångna året ytterligare. Till de faktorer som påverkar oss allra mest hör den snabba digitaliseringen. Utvecklingen påverkar alla våra verksamheter och i princip alla områden. Den medför förstås stora utmaningar men också många möjligheter.

När vi nu tittar framåt ska vi fortsätta dra nytta av bredden i vår koncernstruktur. Digitaliseringen skapar helt nya möjligheter till samverkan och synergier, inte minst relaterade till användning av kunddata och investeringar i ny teknik. Vår digitala agenda är omfattande och går som en röd tråd genom hela strategin.

Digitala ekosystem

Genom att i högre utsträckning använda den data våra verksamheter genererar har vi möjlighet att utveckla nya typer av tjänster – i egen regi eller tillsammans med partners. Ett första exempel såg vi under det gångna året i form av appen ICA Spara. Ett annat är



“Digitaliseringen skapar helt nya möjligheter till samverkan och synergier.”

lanseringen av röststyrningsfunktionen Monica, utvecklad för Google Assistant. Med utgångspunkt i kunddaten ska vi också fortsätta utveckla vårt lojalitetsprogram. Målet är också att kunderbjudandena ska bli både mer relevanta och personliga.

Nästa generation e-handel

Till våra fokusområden framåt hör givetvis att fortsätta utveckla våra e-handelserbjudanden. Inom samtliga verksamheter genomförs nu stora investeringar i teknik och infrastruktur →

→ som kommer bidra till bättre kundupplevelser, effektivare interna processer och snabbare leveranser. Till de enskilt största projekten hör ICA Sveriges investering i det brittiska e-handelsföretaget Ocados teknologi och plattform, som är utvecklad särskilt för dagligvaror. E-handelsplattformen ska vara på plats 2021 och 2022 förväntas ett nytt automatiserat lager norr om Stockholm vara igång.

Automation och artificiell intelligens
Utöver starkare kunderbjudanden möjliggör digitaliseringen även effektivare interna processer. Genom att automatisera manuella uppgifter har vi möjlighet att minska kostnader, öka effektiviteten och förbättra kvaliteten i både verksamhet och erbjudande.

Automation är här och nu. Artificiell intelligens ligger lite längre fram men möjligheterna är enorma. Tekniken representerar ett paradigmskifte som kommer att påverka hela vår bransch. Den kommer lyfta kundupplevelsen och möjliggöra helt nya typer av mer värden. Utvecklingen innebär även att teknikinnehållet i bakomliggande processer, som inköp, lagerhantering och logistik, kommer att öka påtagligt. Vi följer utvecklingen noga och lägger stora resurser på att säkerställa rätt typ av kompetens.

Fortsatt hög investeringstakt

För att ta till vara nya möjligheter och säkerställa en långsiktig tillväxt behöver vi fortsätta hålla en hög investerings-takt. Och för att säkra resurser till de områden och projekt som är viktiga för

vår långsiktiga utveckling, krävs att vi reducerar kostnaderna inom andra områden. Här pågår nu ett omställningsarbete. Till exempel påbörjade ICA Sverige under 2018 en stor genomgång av organisation och arbetssätt i syfte att framtidssäkra organisationen och samtidigt frigöra resurser.

Hög kvalitet i basprocesserna

Parallellt med att vi tittar framåt och utvecklar såväl erbjudande som arbetssätt får vi inte tappa fokus på våra basprocesser i form av bland annat inköp och varuförsörjning. Vi ska öka andelen gemensamma inköp, fortsätta utveckla vårt redan starka EMV-sortiment och säkerställa hög tillförlitlighet i leveranserna till butiker och apotek.

En positiv kraft i samhället

I en tid av stora utmaningar strävar vi efter att vara en positiv kraft som bidrar till ett mer hållbart samhälle. Ambitionen är dels att inspirera våra kunder till hållbara och hälsosamma val, dels att minska vår egen klimatpåverkan. Arbetet bedrivs inom vår egen organisation, men också i samverkan med såväl nationella som internationella aktörer. Sedan 2004 är vi anslutna till FN:s företagsinitiativ Global Compact.

När det gäller ICA Gruppens egen miljöpåverkan är målet att vi ska vara klimatneutrala till 2020. Det är ett inspirerande och engagerande mål, men också utmanande. Ser vi till det gångna året kan vi konstatera att utvecklingen på årsbasis går åt rätt håll, men att minskningstakten har avstannat något.

Ökat antal transporter till följd av den varma sommaren och förändringar på marknaden för förnybara bränslen hör till de främsta faktorerna.

Vår egen klimatpåverkan är viktig, men störst effekt får vi om vi lyckas inspirera våra kunder till mer hållbara val. Som ett led i detta arbete lanserade vi i början av april det digitala verktyget Mitt klimatmål, som gör det möjligt för ICA-kunder att följa klimatpåverkan från sina matinköp. Tjänsten är en vidareutveckling av det prisbelönta pilotprojektet Klimaträtt som 2016 tilldelades FN:s klimatpris Momentum for Change.

Till andra nyckelhändelser hör beslutet om en ny koncerngemensam strategi kring plast – ett viktigt område där vi i kraft av vår storlek kan göra stor skillnad. Strategin har ett brett angreppssätt med flera fokusområden. Bland annat ska vi fram till 2020 fasa ut alla engångsartiklar av plast inom koncernen.

Ett kontinuerligt lärande

Vi kan konstatera att vi har en kärnaffär som går bra och utvecklas väl. Samtidigt medför de snabba och omfattande förändringarna i omvärlden höga krav på snabbförmåga och förändringsbenägenhet. Vi måste därför fortsätta utveckla såväl erbjudande som arbetsställe och organisation. Vi behöver också säkerställa rätt typ av kompetens. En del av kompetensväxlingen kommer att ske genom intern vidareutbildning, andra delar kräver att kompetens tillförs utifrån, genom rekryteringar eller genom partnerskap med andra aktörer. Vårt starka varumärke är här en stor tillgång.

42%

ICA-butikernas försäljning online ökade 2018 med 42 procent

Hållbar och lönsam tillväxt

Att driva förändring i ett företag som i grunden är stabilt och går bra kan vara utmanande. Det är därför väldigt inspirerande att se och känna framåtandan som präglar hela organisationen. Inget av det vi åstadkommit under senare år hade varit möjligt utan stort engagemang hos våra medarbetare och ett nära samarbete med ICA-handlare, leverantörer och övriga samarbetspartners. När vi nu tar oss an nästa verksamhetsår gör vi det utifrån en stabil plattform som erbjuder goda förutsättningar för en fortsatt hållbar och lönsam tillväxt. Samtidigt har vi en stark finansiell ställning som möjliggör offensiva satsningar och investeringar. Genom att i ännu högre utsträckning ta tillvara på vår storlek och på de syner-gier som finns mellan våra verksamheter har vi potential att möta de utmaningar som finns – och att långsiktigt generera värde för alla våra intressenter.

Stockholm i februari 2019

Per Strömberg
Vd ICA Gruppen

INVESTMENT CASE

ICA Gruppen som investering

ICA Gruppen är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. Under de senaste åren har ett stort antal strukturella förändringar genomförts, såväl avyttringar som förvärv. Koncernstrukturen utgör en stabil bas och skapar goda förutsättningar för en fortsatt långsiktig och hållbar tillväxt på en marknad i kraftig förändring – och en god avkastning till aktieägarna.

En stabil grund för fortsatt lönsam tillväxt

Ledande positioner och starka varumärken

Verksamheterna inom ICA Gruppen har idag ledande positioner inom sina respektive segment. ICA är ett av Sveriges mest kända varumärken och marknadsledande inom dagligvaruhandeln i Sverige. I Estland, Lettland och Litauen är varumärket Rimi starkt, både bland kunder och ur ett arbetsgivarperspektiv. Apotek Hjärtat är Sveriges största privata apotekskedja, med en växande verksamhet även inom vård.

Attraktiva onlinekanaler

Såväl ICA Sverige som Apotek Hjärtat har under senare år lagt stor kraft på att utveckla onlineerbjudandet – och satsningarna kommer öka ytterligare under kommande år. Rimi Baltic kommer 2019 lansera e-handel i två pilotbutiker.

Unik affärsmodell i Sverige

ICA Gruppens enskilt största segment utgörs av ICA Sverige, som 2018 stod för 71 procent av den totala omsättningen och 72 procent av rörelseresultatet. ICAs starka ställning i Sverige är till stora delar en följd av en unik affärsmodell, genom vilken den lokala handlarens engagemang, marknadskännedom och entreprenörskap förenas med centrala skalfördelar och effektivitet inom ICA Sverige. Modellen har starkt bidragit till ICAs position som marknadsledare och fortsatta tillväxt.

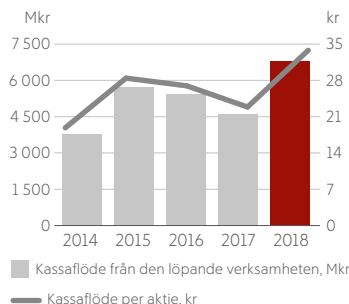
Stödjande marknadstrender

ICA Gruppens utveckling stöds även av flera starka marknadstrender, där fortsatt stark befolkningstillväxt i Sverige, ökat fokus på hälsa och hög potential inom e-handel hör till de främsta.

Stark finansiell ställning, kapacitet för investeringar och stabil avkastning

ICA Gruppen har idag en stark finansiell ställning, en sund kapitalstruktur och en verksamhet som genererar starka kassaflöden. Sammantaget möjliggör detta såväl fortsatta investeringar i verksamheten, som en god och stabil avkastning till aktieägarna.

Kassaflöde och kassaflöde per aktie



Möjligheter till ytterligare synergier

Stärkta kunderbjudanden genom ökad intern samverkan

Verksamheterna inom ICA Gruppen binds samman av den gemensamma visionen att göra varje dag lite enklare. Till prioriteringarna framåt hör att i än högre utsträckning nyttja styrkan i koncernstrukturen. Genom ökad samverkan och tydligare kopplingar mellan fysiska och digitala kanaler öppnas nya möjligheter att skapa ännu mer attraktiva erbjudanden – till gagn för kunderna, de enskilda verksamheterna och ICA Gruppen som helhet.

Omfattande digitala satsningar

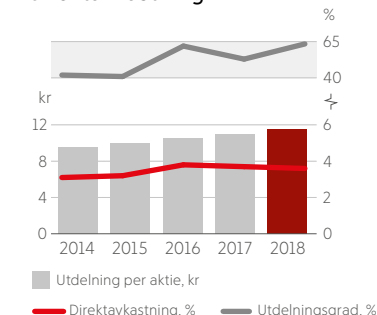
Inom ICA Gruppen genomförs nu ett stort antal digitala initiativ med potential att dels öka den interna effektiviteten, dels stärka och utveckla kunderbjudandena. Ökat användande av data, automation och artificiell intelligens hör till centrala inslag i flera av projekten.

Attraktiv historisk avkastning

Successivt ökad utdelning

ICA Gruppen har sedan bildandet 2013 haft en successivt ökad ordinarie utdelning, samtidigt som en fortsatt hög investeringsnivå har kunnat bibehållas. Till de finansiella målen hör att utdelningen ska uppgå till minst 50 procent av årets resultat. Målet speglar ICA Gruppens stabila intjäning och ska ligga på en branschsämsigt konkurrenskraftig nivå.

Utdelning per aktie och direktavkastning



Vår vision

Vi ska göra varje dag

lite enklare

ICA Gruppens vision är att göra varje dag lite enklare. Detta görs dels genom att utveckla starka och innovativa kunderbjudanden inom respektive verksamhet, men också genom samverkan inom koncernen. Genom att samarbeta och ta tillvara på skalfördelar skapas fördelar för kunderna, de enskilda verksamheterna och ICA Gruppen.

Butik, apotek och Minutkliniken – allt på samma plats

Sedan ICA Gruppen förvärvade Apotek Hjärtat i början av 2015 har samarbetet med ICA successivt ökat. Flera av de nya apotek som öppnats under senare år ligger nära eller i direkt anslutning till en ICA-butik. På ett antal platser i Stockholm och Göteborg finns även Minutkliniken för enkla vårdbesök, tester och vaccinationer. En verksamhet som i och med förvärvet av Min Doktor kommer att expandera. Samlokaliseringen gör livet enklare för många kunder och stärker därigenom hela den lokala handelsplatsen.



AFFÄRSMODELL

En affärsmodell byggd på samverkan och gemensamma styrkor

ICA Gruppens affärsmodell tar avstamp i en djup konsumentinsikt och gemensamma styrkor i form av bland annat starka varumärken, attraktiva lojalitetsprogram och tillgång till stora mängder data. Samverkan och tillvaratagande av skalfördelar bidrar till starka kunderbjudanden, effektiva processer, hög kundlojalitet och låga finansiella transaktionskostnader.

Kärnan i ICA Gruppens verksamhet är dagligvaruhandel, där navet utgörs av de cirka 1 550 dagligvarubutikerna i Sverige, Estland, Lettland och Litauen.

I Sverige bedrivs dagligvaruhandeln tillsammans med fria ICA-handlare, som själva äger sina butiker. ICA Sverige står för bland annat gemensamma inköp, logistik, central marknadskommunikation samt övergripande utveckling av butiksnätet. I Estland, Lettland och Litauen ägs och

drivs samtliga butiker av det helägda dotterbolaget Rimi Baltic.

I koncernen ingår även heminredningskedjan Hemtex.

Ledande inom hälsa

Apotek Hjärtat, med cirka 390 apotek i Sverige, utgör en viktig del i ICA Gruppens strävan att nå en ledande position inom hälsa. Cirka en fjärdedel av apoteken är lokaliserade tillsammans med ICA-butiker och inom inköp,

kunderbjudande, organisation och lojalitetsprogram sker samordning med ICA Sverige.

Fullsortiment av banktjänster

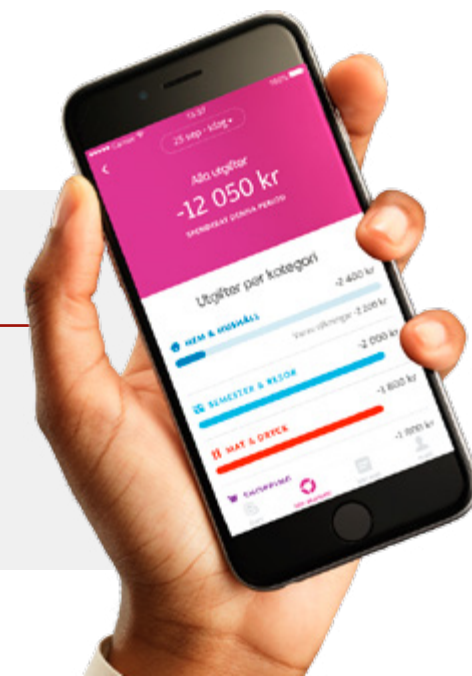
ICA Banken fyller flera viktiga roller inom ICA Gruppen. Utöver att tillhandahålla ett växande utbud av användarvänliga banktjänster bidrar ICA Banken till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena

i ICA-systemet. Provisioner, räntenetto och andra intäkter bidrar till intjäningen, samtidigt som användandet av ICA Bankens egna kort innebär att avgifterna till externa kortutgivare begränsas.

Aktiv fastighetsutveckling

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. Verksamheten består av att förvärva, utveckla och förvalta marknadsplatser i anslutning till befintliga eller planerade ICA-butiker samt att löpande avyttra färdigutvecklade fastigheter.



Konsument-
och marknads-
insikt

Samordning och
samverkan...

- Utveckling av koncept, kanaler och sortiment
- Inköp, logistik och IT
- Utveckling av fastigheter, förvaltning och butiksnätverk
- Finansiella tjänster

...som ger tydliga
fördelar...

- Ett starkt kunderbjudande
- Effektiva processer
- Rätt lokaler i rätt lägen – idag och framöver
- Hög kundlojalitet och låga transaktionskostnader

...i flera kanaler...

- Butiker
- Apotek
- Online

...och resulterar i:

- ➔ En enklare vardag för våra kunder
- ➔ En unik position och starka erbjudanden
- ➔ Stabila kassaflöden

AFFÄRSMODELL

ICA Sveriges affärsmodell

ICA Gruppens enskilt största segment är ICA Sverige, som 2018 stod för 71 procent av den totala omsättningen och 72 procent av rörelseresultatet. ICA Sveriges verksamhet inom dagligvaruhandel bygger på en unik affärsmodell där den lokala handlarens engagemang, marknadskännedom och entreprenörskap förenas med centrala skalfördelar inom ICA Sverige.

Affärsmodellen går i korthet ut på att ICA Sverige äger rätten till butiksläget och varumärket, medan handlaren själv äger och driver butiken. Modellen, som ofta kallas ICA-idén, föddes 1917 och har sedan dess breddats och utvecklats, men entreprenörskapet, det lokala handlarperspektivet, långsiktigheten och samhällsengagemanget är fortfarande centrala fundament på vilka verksamheten vilar. De är några av de absolut viktigaste framgångsfaktorerna bakom ICAs starka utveckling.

Tydlig ansvarsfördelning

Relationen mellan ICA Sverige och de enskilda ICA-handlarna regleras genom avtal. I detta anges bland annat hur utvecklingen av butiksnätet ska bedrivas samt hur butiksetableringar ska finansieras. Till avtalets mer centrala delar hör även en övergripande ansvarsfördelning mellan ICA Sverige och handlaren, principer för rätten till varumärket ICA samt ICA Sveriges rätt till ersättning i form av royalty och i vissa fall vinstdelning. Det innehåller också en hembudsklausul om ICA-handlaren vill sälja sitt aktiebolag eller dess rörelse.

Utöver avtalen mellan ICA Sverige och de enskilda handlarna finns även ett övergripande avtal mellan ICA Sverige och ICA-handlarnas Förbund, vilket reglerar hur varor och tjänster från ICA Sverige till butikerna ska prissättas samt hur den gemensamma verksamheten ska finansieras.

Handlarna är inte förbundna att köpa varor eller tjänster av ICA Sverige, men inköpslojaliteten är generellt hög. Under 2018 köptes i genomsnitt drygt 80 procent av sortimentet i butikerna in från ICA Sverige.

ICA-handlarnas Förbund är en ideell förening och medlemsorganisation för Sveriges ICA-handlare och huvudägare i ICA Gruppen.

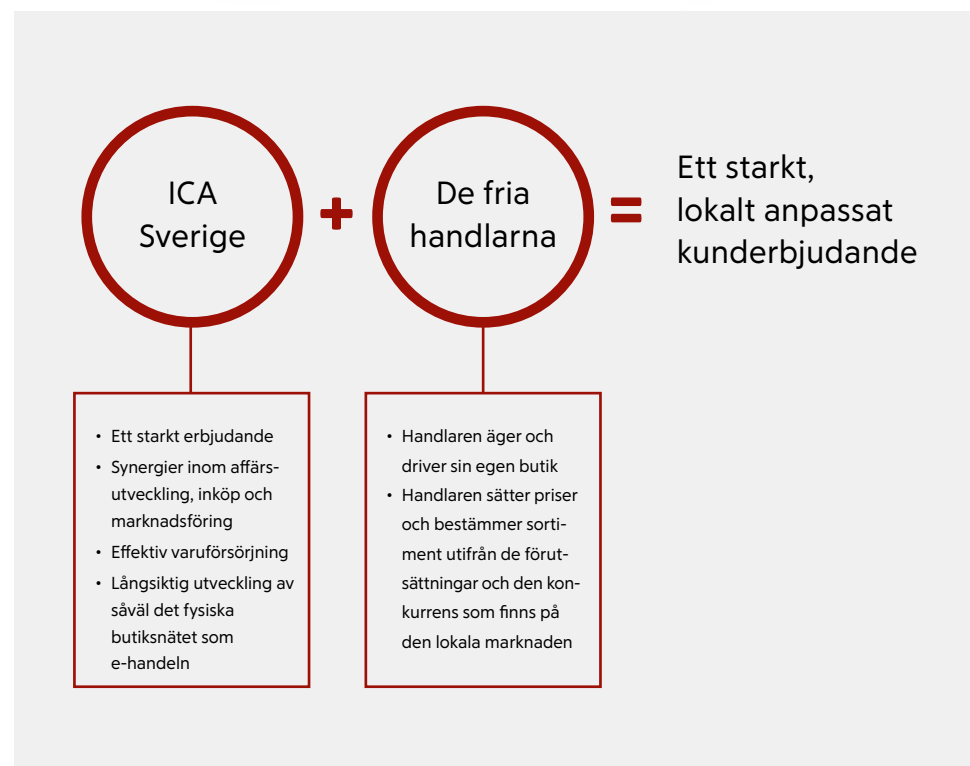
Från centraliserad etablering till handlarägda butiker

Beslut om etablering av ny butik fattas av ICA Sverige, som även ansvarar för rekrytering av handlare till lediga eller nya butikslägen. ICA Sverige står för initial finansiering när butiker etableras, och äger också aktiemajoriteten i det nystartade butiksbolaget. När butiken genom egen vinstgenerering har åter-

betalt investering och kostnad för etableringen kan handlaren köpa verksamheten och gå ut i eget ägande, vilket i snitt sker efter cirka fem år. ICA Sverige kvarstår därefter som minoritetsägare med 1 procent av aktierna i bolaget som driver butiken.

ICAs affärsmodell i en digital tid

ICAs affärsmodell utvecklades för en fysisk butiksrorelse, men står stark även i en allt mer digital värld. I slutet av 2018 var mer än 280 butiker anslutna till ICA Gruppens gemensamma e-handelslösning. Precis som i den fysiska handeln äger och ansvarar den fristående handlaren för relationen till slutkunden. ICA Sverige tillhandahåller den tekniska plattformen medan handlaren beslutar och ansvarar för erbjudande, prissättning, plock och distribution. Sedan våren 2018 erbjuds ICA-handlare i stockholmsregionen även en tilläggs-tjänst med plock och leverans via ett centralt e-handelslager. För att använda tjänsterna betalar handlaren dels en fast kostnad, dels en rörlig kostnad kopplad till antal order och artiklar. →



AFFÄRSMODELL



→ ICA Sveriges intäkter

ICA Sveriges intäkter kan övergripande delas in i två kategorier; intäkter som bidrar till vinst och intäkter som ger kostnadstäckning. Till den första kategorin hör intäkter från partihandelsförsäljning, försäljning i butiker ägda av ICA Sverige, egen non-foodförsäljning i Maxi ICA Stormarknads butiker samt intäkter från konkurrensutsatta tilläggs-

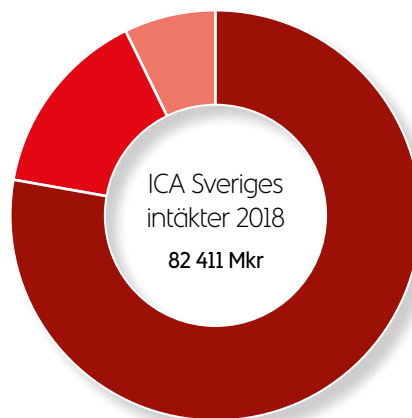
tjänster. En del utgörs även av resultatbaserade intäkter i form av royalty och vinstdelning. Till den andra kategorin hör intäkter från ICA abonnemang (ersättning från ICA-handlarna för att finansiera gemensam organisation) samt ersättning för logistik, infrastruktur och icke-konkurrensutsatta tilläggstjänster.

Faktorer som påverkar

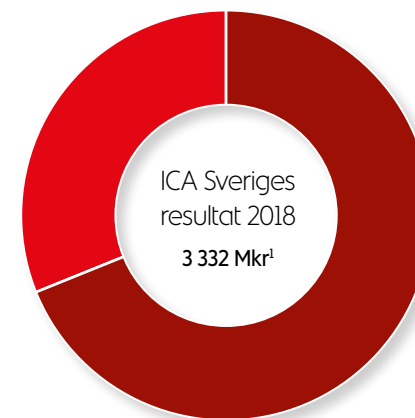
ICA Sveriges resultat

ICA Sveriges resultat härrör till största delen från partihandelsförsäljningen. Påslagets storlek regleras i avtal med ICA-handlarnas Förbund, är lika för alla butiker och varierar beroende på typ av vara, exempelvis egna märkesvaror. Till övriga ersättningar med en direkt påverkan på resultatet hör

royalty och vinstdelning från butikerna. Därtill kommer resultatet från non-food, butiksdotterbolag och tilläggstjänster.



- Partihandel, 78%
- Butiksdotterbolag och non-foodförsäljning i Maxi ICA Stormarknad, 15%
- Övrig försäljning/intäkter, 7%



- Partihandel, 69%
- ICA-avtal (royalty och vinstdelning) samt övrigt (butiksdotterbolagens försäljning, egen non-foodförsäljning, tilläggstjänster), 31%

1) Exklusive jämförelsestörande poster.

VÄRDESKAPANDE

Ansvarsfullt värdeskapande

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

ICA Gruppens övergripande mål är att säkerställa rätt förutsättningar för ett fortsatt stabilt och långsiktigt hållbart värdeskapande. Utifrån en stark marknadsposition ska verksamheten bidra till att skapa värde för kunder, ägare, fristående ICA-handlare, leverantörer

och medarbetare – men också för samhället i stort.

En positiv kraft i samhället

Med storlek och närhet till slutkonsumenten följer resurser och faktisk möjlighet att påverka. ICA Gruppen

strävar efter att vara en positiv kraft och bidra till en mer hållbar utveckling – för samhället i stort och på lokal nivå men också för den enskilda individen.

För ICA Gruppen går god lönsamhet hand i hand med ett aktivt samhällsengagemang och ansvarstagande.

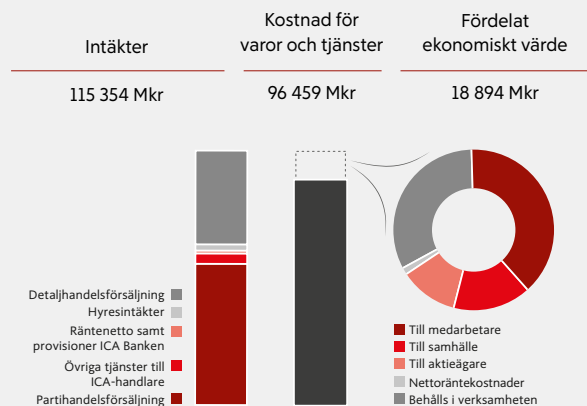
Genom att agera ansvarsfullt idag värnas möjligheten till goda affärer i morgon. Samhällsansvaret omfattar därför ett brett spektrum av områden. Det handlar om att minimera verksamhetens negativa påverkan på miljö och klimat, men också att driva →

Intäktsgenerering

Huvuddelen av ICA Gruppens intäkter kommer från partihandelsförsäljning, huvudsakligen relaterad till ICA Sveriges försäljning till de fristående ICA-handlarna. Näst största intäktskälla är försäljning relaterad till Rimi Baltic och Apotek Hjärtat. Övriga intäkter utgörs främst av hyresintäkter, räntenetto samt provisioner.

Fördelat ekonomiskt värde

För att över tid 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. Det gör det också möjligt för ICA Gruppen att fortsätta bidra till samhället genom att betala löner och skatter. ICA Gruppen bidrar även med insamlingsinsatser till olika organisationer. Under 2018 bidrog svenska bolag inom ICA Gruppen tillsammans med kunderna bland annat med cirka 54 Mkr till Rosa Bandet och i samarbete med ICA Stiftelsen med cirka 6,9 Mkr till Röda Korset. ICA Stiftelsen stödjer projekt, idéer och organisationer som gör bestående skillnad i samhället med inriktning på hälsa, välbefinnande, mångfald och integration. I Sverige bidrog också kunderna med cirka 7,5 Mkr till Röda Korset via den så kallade Rödakorsknappen på pantmaskinerna i ICA-butiker.



VÄRDESKAPANDE

→ verksamheten på ett sätt som skapar sysselsättning, genererar skatteintäkter och bidrar till en positiv lokal utveckling.

På konsumentplanet handlar det om att stödja och möjliggöra val som främjar både den egna hälsan, plånboken och samhället i stort. Utifrån ett arbetsgivarperspektiv handlar det om att erbjuda arbetsuppgifter som är både utvecklande och stimulerande. Hit hör även att ta vara på kompetens och att skapa arbetstillfällen för unga och andra grupper som av olika skäl har svårt att komma in på arbetsmarknaden.

Hållbar finansiell utveckling

ICA Gruppens verksamhet ska bedrivas på ett sätt som säkerställer en långsiktigt hållbar finansiell uthållighet, och därigenom möjliggör såväl kontinuerliga investeringar som utdelning till aktieägarna. Till de mål som styrelsen fastställt hör en årlig utdelning till aktieägarna som långsiktigt uppgår till minst 50 procent av årets resultat.



Värdeskapande för ICA Gruppens intressenter

**Ägare**

Under 2018 uppgick totalavkastningen (kursutveckling och återinvesterad utdelning) på ICA Gruppens aktie till 10,4 procent. Över en femårsperiod har ICA Gruppen genererat en totalavkastning på 57,6 procent till aktieägarna, vilket ger en genomsnittlig årlig totalavkastning om 9,5 procent.

**Kunder**

Under året fortsatte arbetet med att stärka, förbättra och vidareutveckla erbjudandet till såväl slutkunder som ICA-handlare. Till större händelser hör fortsatta satsningar inom e-handel, koncept inom färdiga måltidslösningar samt lansering av ett stort antal nya egna märkesvaror.

**Medarbetare**

Verksamhetens storlek och den snabba förändringstakten skapar förutsättningar för intern rörlighet och en stimulerande arbetsplats. Utöver marknadsmässig ersättning bestående av lön, pensioner och andra förmåner erbjuds ICA Gruppens medarbetare även möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. Under 2018 uppgick lönerna till totalt 6 830 Mkr (6 349) och pensionskostnader uppgick till 526 Mkr (453).

**Leverantörer**

ICA Gruppen strävar efter att ha långsiktiga och ömsesidigt värdeskapande relationer med valda leverantörer. Som leverantör till ICA Gruppen ges möjlighet till volymförsäljning i Sverige, Estland, Lettland och Litauen. Under 2018 uppgick kostnaden för inköp av varor och tjänster till 96 459 Mkr (91 081¹⁾). Inköp är därmed ICA Gruppens enskilt största kostnadspost, motsvarande 84 procent (83¹⁾) av omsättningen.

1) Omräkning har skett av 2017, se not 1.

**Samhälle**

ICA Gruppen skapar arbetstillfällen och bidrar till skatteintäkter i de lokala ekonomier där koncernen är verksam. Under 2018 uppgick skattekostnaden till 580 Mkr (708). Därutöver uppgick sociala avgifter till 2 349 Mkr (2 189). Inom miljöområdet bidrog flera initiativ under året till att utsläppen av växthusgaser fortsatte att minska. Jämfört med basåret 2006 var utsläppen 61 procent lägre.

Omvärld och marknader i kraftig förändring

Förändringstakten på samtliga ICA Gruppens marknader är hög. Ny teknik, snabb digitalisering, nya konsumtionsmönster, förändrad demografi och omfattande branschglidning förändrar marknaderna i grunden. Utvecklingen påverkar erbjudanden, affärsmodeller och interna processer. Den medför stora möjligheter – men också utmaningar.



Trender och drivkrafter

ICA Gruppens verksamhet påverkas av flera större trender i omvärlden. Till de främsta hör en omfattande och snabb digitalisering, förändrade konsumtionsmönster och ett allt större fokus på hälsa och ansvarstagande.

För att kunna möta morgondagens behov och efterfrågan ställs stora krav på förståelse av omvärlden, hur den förändras och hur förändringarna påverkar ICA Gruppen. Genom att ha ett stort kundfokus och samtidigt ett högt tryck i förändring och utveckling av verksamheten, kan ICA Gruppen ta tillvara de drivkrafter som skapar en långsiktig och hållbar tillväxt.

Nya konsumtionsbeteenden

Konkurrensen inom dagligvaruhandeln är hård och har under senare år ökat ytterligare. Till de främsta orsakerna hör ökad etablering av lågpriskedjor, e-handel samt fortsatt branschglidning och hårdare konkurrens från andra kanaler, inte minst restauranger och kaféer. I städerna minskar storhandlandet och en växande andel av inköpen sker istället

på väg till eller från arbetet. Samtidigt ökar också efterfrågan på färdiga måltidslösningar av hög kvalitet.

Hållbarhet och ansvarstagande

Miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet har kommit att bli hygienfaktorer – som dessutom driver tillväxt. Frågor som rör ansvarstagande, miljöpåverkan, affärsetik och kontroll av

såväl den egna organisationen som den externa leverantörskedjan blir allt viktigare. Kunderna efterfrågar hållbara produkter och tjänster samtidigt som leverantörerna vill jobba med innovativa, långsiktiga och stabila kunder. Att vara ansvarstagande värdesätts dessutom allt högre av dagens och morgondagens medarbetare.

Hälsa och välmående

Till de tydligaste samhällstrenderna hör ett ökat fokus på hälsa – fysisk såväl som mental. Hälsoaspekterna rör ett brett spektrum av områden där kost, motion och balans i livet har blivit viktiga livsstilsfrågor. Intresset för vad maten innehåller och hur den produceras har under senare år ökat kraftigt. Samtidigt får det inte bli krångligt.

Dagens konsumenter kräver hälsosam och god mat på samma gång. Det vi äter och konsumerar, såväl produkter som tjänster, ska förstärka önskad image, livsstil och identitet. →



Så möter ICA Gruppen förändringarna i marknaden



Nya konsumtionsbeteenden

- Ökad tillgänglighet genom digitala kanaler
- Kompletta måltidslösningar
- Färdiga matkassar
- Säkerställande av rätt prisuppfattning hos kunderna



Hållbarhet och ansvarstagande

- Utökad ekologiskt och lokalt producerat sortiment samt klimatsmarta tjänster
- Kommunikation i butik och apotek som guidar kunderna till hållbara val
- Insatser för minskat matsvinn i butik, lager och hemma
- Miljö- och kvalitetscertifierade butiker, inköps- och logistikprocesser
- Omfattande arbete för minskad klimatpåverkan



Hälsa och välmående

- Ökat hälsosamt sortiment
- Märkning av varor med miljö- och hälsoprofil
- Hälso- och läkemedelsrådgivning i apotek
- Minutkliniken i anslutning till butiker och apotek

OMVÄRLD OCH MARKNAD

→ Digitalt och transparent

Den snabba digitaliseringen och tekniska utvecklingen påverkar i hög grad både konsumenter och företag. Inom handeln påverkas alla steg i värdekedjan: produktutveckling, inköp, logistik, varuförsörjning, erbjudande, marknadsföring och kunddialog. Mobila enheter, ständig uppkoppling och snabbare processer skapar helt nya förutsättningar – möjligheter såväl som utmaningar. Digitaliseringen bidrar också till förändrade köpbeteenden och möjligheter för nya aktörer med nya affärsmodeller att ta plats.

Demografiska förändringar

Ur ett demografiskt perspektiv påverkas ICA Gruppens marknader av fortsatt urbanisering, immigration och förändringar i befolkningens åldersstruktur. Samtidigt fortsätter andelen singelhushåll att öka. Dessa faktorer påverkar i hög utsträckning vad som konsumeras, men också när och hur.

Minskad förutsägbarhet

Snabb teknisk utveckling och stora förändringar i konsumtionsmönster minskar förutsägbarheten och försvårar möjligheten till långsiktig planering. Förmåga och kapacitet att snabbt ställa om blir därmed allt viktigare – inte minst för större företag. Förändringarna ställer stora krav på ett anpassat ledarskap, stort fokus på lärande och ett kontinuerligt säkerställande av rätt kompetenser.



Så möter ICA Gruppen förändringarna på marknaden



Digitalt och transparent

- Stort fokus på e-handel
- Användande av data för att möjliggöra kundanpassad marknadsföring
- Sveriges största matsajt – ica.se
- Gemensamma lojalitetsprogram
- Digitala banktjänster
- Hemleverans av läkemedel samma dag



Demografiska förändringar

- Butiksetablering i storstäder
- Utveckling och anpassning av sortiment och utbud för att matcha förändringar i efterfrågan



Minskad förutsägbarhet

- Ökat fokus på innovationsförmåga och snabbriktighet
- Ett anpassat ledarskap
- Säkerställande av rätt kompetenser – på kort och lång sikt
- Ökad konkurrenskraft genom mångfald

Hög förändringstakt på alla marknader

ICA Gruppen bedriver verksamhet i Sverige, Estland, Lettland och Litauen, samt i Finland via Hemtex butiker. I Sverige bedrivs verksamhet inom dagligvaror, apotek, bank, fastigheter samt inom heminredning. I Estland, Lettland och Litauen ligger fokus på handel med dagligvaror. Samtliga marknader och segment präglas av högt förändringstempo och hård konkurrens.

Dagligvarumarknad i förändring

Sett till struktur och konsumtionsmönster uppvisar dagligvarumarknaderna i de fyra länderna både likheter och skillnader. I samtliga länder har ett begränsat antal traditionella aktörer en hög total marknadsandel. Konkurrensen om kunderna är dock hård. Särskilt i de tre baltiska länderna har nyetableringstakten under senare år varit mycket hög, inte minst inom lågprissegmentet. Här har också pris och prisupplevelse historiskt varit en starkare konkurrensfaktor än i Sverige. Samtliga marknader präglas av en påtaglig branschglidning, med allt hårdare konkurrens från restauranger, kaféer och renodlade onlineaktörer.

Växande e-handel

I samtliga länder, men framför allt i Sverige, märks också en växande e-handel med livsmedel och färdiga matkassar för leverans i butik eller hem, om än från fortsatt låga nivåer. 2018 bedöms e-handeln för dagligvaror ha vuxit med cirka 27 procent och andelen

av totalmarknaden växte till cirka 2%. Detta kan jämföras med Storbritannien, där motsvarande andel uppgår till cirka åtta procent.

Näthandeln med dagligvaror har historiskt utvecklats avsevärt långsammare än näthandeln med sällanköpsvaror. Till anledningarna hör det faktum att plock och distribution av dagligvaror och livsmedel är mer komplext och därför inte medfört samma möjlighet till kostnadseffektiviseringar, och därmed lägre priser, som vid handel med sällanköpsvaror.

Befolkningsutveckling, inflation och förändring

Jämfört med andra segment inom handeln är dagligvaruhandeln mindre konjunkturkänslig. Tillväxttakten kan i generella termer beskrivas som måttligt men stabil. Försäljningen följer i stort befolkningsutvecklingen. Svensk Handel bedömer att dagligvaruhandeln fram till 2025 kommer att växa med 1 procent per år mätt i fasta priser.

Prognosen baseras huvudsakligen på den historiska utvecklingen under senare år och ligger även i linje med SCBs befolkningsprognos. Till de faktorer som driver försäljningsvärdet hör primärt inflation och en allt högre andel förädlade varor, bland annat kompletta måltidslösningar.

I Sverige lägger det genomsnittliga hushållet cirka 12 procent av den disponibla inkomsten på mat och livsmedel. I de baltiska länderna ligger motsvarande siffra på cirka 18–22 procent. Även befolkningsmässigt råder stora skillnader. I Sverige växer befolkningen, är oförändrad i Estland medan den under de senaste åren har minskat i Lettland och Litauen. I alla länderna sker en allt större andel av handeln i storstäder; centralt eller i externhandelsområden strax utanför centrum. →



Ny butiksutformning

Rimi Hypermarket i Damme utanför Riga i Lettland var under året den första butiken att utformas i enlighet med den nya, uppdaterade designen.

OMVÄRLD OCH MARKNAD



→ Komplext beräkna marknadsandelar

Marknaden för dagligvaror, mat och måltider är under förändring. Branschglidningen är påtaglig och antalet aktörer med överlappande utbud blir allt fler. Parallellt förändras konsumtionsmönstren snabbt avseende var och när konsumtionen sker. Restauranger och kaféer står exempelvis för en tredjedel av mat- och måltidskonsumtionen i Sverige. Att beräkna olika aktörers marknadsandelar är därför komplext. Marknadens totala storlek påverkas av vilka segment och vilka aktörer som tas med. Den påverkas

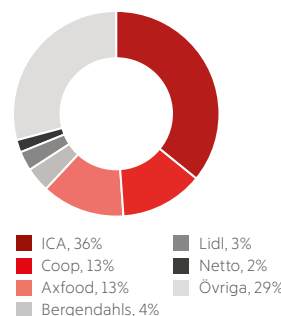
även av huruvida man väljer att titta på konsumenternas faktiska konsumtion oavsett var den sker, eller om man utgår från ett antal utvalda aktörer och jämför dem.

Den totala konsumtionen av dagligvaror i Sverige uppgick under 2017 enligt SCB till 343,3 (335,7) Mdkr och ICAs marknadsandel till cirka 36 procent. I de baltiska länderna bedöms marknaden under 2018 sammanlagt ha ett försäljningsvärde på 9,9 Md EUR (9,4). Rimi Baltics marknadsandel i de baltiska länderna 2018 uppskattas till cirka 15 procent, något lägre än 2017.

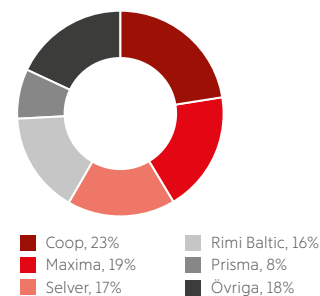


Marknadsandelar, dagligvaror

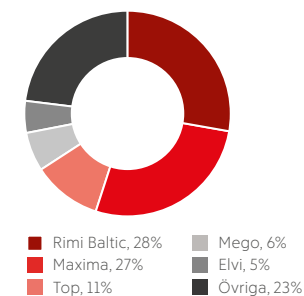
Sverige¹



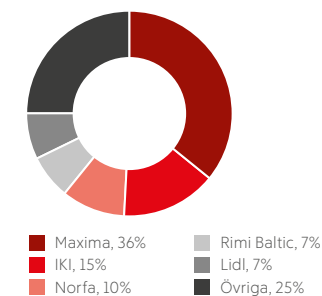
Estland²



Lettland²



Litauen²



1) SCB, HUI och bolagens årsredovisningar 2017. Andel av total dagligvarukonsumtion.
2) 2017 Government statistics, bolagens årsredovisningar och Rimi Baltics analys.

En apoteksmarknad i tillväxt

Tillväxten på den svenska apoteksmarknaden har under senare år varit kraftig. Från 2012 har den totala omsättningen ökat från 33,6 Mdkr till 45,4 Mdkr 2018, motsvarande en årlig tillväxt om cirka 5,9 procent. Det totala antalet apotek har under samma period ökat med drygt 50 procent, samtidigt som öppettiderna ökat från i snitt 45 till 56 timmar per apotek och vecka.

Reglerade inköps- och försäljningspriser

Cirka 75 procent av totalmarknadens omsättning utgjordes 2018 av förskrivna läkemedel, 9 procent av receptfria läkemedel och drygt 16 procent av handelsvaror och tjänster. När det gäller receptbelagda läkemedel inom förmanssystemet är såväl inköps- som försäljningspriser fastställda i den prismodell och de regelverk som beslutas av staten genom Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV). Skillnaden mellan inköps- och försäljningspris utgör apotekens handelsmarginal. Denna består av ett fast belopp och ett procentuellt tillägg baserat på inköpspriset.

De ekonomiska förutsättningarna har överlag medfört en breddning och fördjupning av apotekens erbjudande inom receptfria läkemedel och övriga handelsvaror och tjänster. De har också medfört ökande incitament för att söka stor-driftsfördelar, vilket under senare år lett fram till en konsolidering av marknaden.

Snabbt växande e-handel

Fortfarande står apotekens onlineförsäljning för en mindre del av den totala omsättningen. Tillväxten är dock kraftig och utvecklingen går snabbt. 2018 ökade den samlade försäljningen online med 38 procent jämfört med föregående år, motsvarande 8,2 procent av hela marknaden. Även i e-handelskanalen utgörs den största varugruppen omsättningsmässigt av receptbelagda läkemedel.

Nya apoteksmarknadsutredningen

Under året antog riksdagen den proposition regeringen lagt rörande förändringar på apoteksmarknaden. Propositionen baserades på den så kallade Nya apoteksmarknadsutredningen. Detta innebär att apotekens grunduppdrag sammanställs och förtydligas i lag. Till övriga förändringar hör att huvudansvaret för att läkemedel finns tillgängligt för kunden inom 24 timmar flyttas från apoteken till distributörerna.

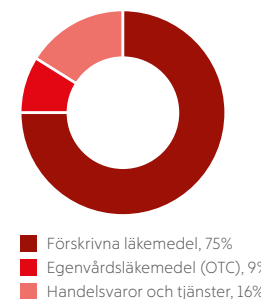
Brist på farmaceuter

Apoteksbranschens höga tillväxttakt har haft en stor effekt på behovet av kompetent arbetskraft. Samtidigt som efterfrågan på utbildad arbetskraft har ökat, har antalet utbildningsplatser minskat på de farmaceutiska utbildningarna. I kombination med stora pensionsavgångar inom branschen har utvecklingen lett till hård konkurrens om utbildade medarbetare.

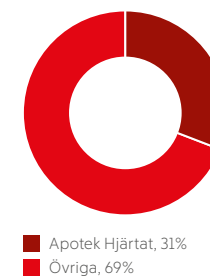
Stärkt marknadsandel

I likhet med dagligvarumarknaden präglas apoteksmarknaden av omfattande branschglidning och hård konkurrens, inte minst från renodlade e-handelsaktörer. Apotek Hjärtats marknadsandel uppgick 2018 till 31 procent. Försäljningen online ökade snabbare än genomsnittet för marknaden. Onlineförsäljningen ökade under året med 55 procent.

Apoteksmarknadens omsättning, Sverige



Marknadsandelar apotek, Sverige



Den svenska bankmarknaden

ICA Gruppen är genom ICA Banken verksam på den svenska bankmarknaden. Verksamheten består av ett brett utbud av vardagsnära finansiella tjänster inom områdena låna, spara, betala och försäkra. Marknaden domineras fortfarande av ett fåtal större fullsortimentsbanker. Därutöver finns ett stort antal mindre banker och kreditmarknadsbolag. Nya kundbehov, förändrade konsumtionsmönster och nya digitala lösningar i kombination med flera

aktörer, har dock medfört att allt fler bankkunder idag väljer flera leverantörer för sina finansiella behov.

Låga räntor

Det låga ränteläget har satt hård press på räntenettet för många banker – vilket i sin tur medfört behov av att se över och utveckla affärs- och intäktsmodeller. Riksbankens prognos för reporäntan indikerar att nästa höjning sannolikt sker under andra halvåret 2019.

Fastighetsmarknaden i Sverige

Med ett bedömt marknadsvärde om 19,8 Mdkr för hel- och delägda fastigheter, är ICA Fastigheter ett av Sveriges största fastighetsbolag inom detaljhandel. Verksamheten består av utveckling, förädling och förvaltning av platser såväl som enskilda fastigheter. Den kommersiella fastighetsmarknaden har under de senaste åren präglats av en låg ränta och stort inflöde av nationellt och internationellt kapital. De goda marknadsförutsättningarna har medfört höga transaktionsvolymerna och högre fastighetspriser. Handelsfastigheter innehållande solida

dagligvaruaktörer med långa hyresavtal, exempelvis ICA, är fortsatt attraktiva för investerare. ICA Fastigheters innehav är i mycket hög grad fokuserat på ICA-relaterad verksamhet och mindre än 10 procent av hyresintäkterna är exponerad mot annan handel.

Utvecklingen 2018

Dagligvarumarknaden i Sverige

Försäljningen av dagligvaror i Sverige (DHI exklusive alkohol), mätt i löpande priser, ökade under 2018¹ enligt SCB och HUI med 3,2 procent (2,1). Justerat för pris- och kalendereffekt, ökade volymen preliminärt med 0,8 procent (0,4). Försäljningen av dagligvaror för 2018 uppskattas till cirka 305,4 Mdkr (296,1).

Konkurrensen fortsatte under det gångna året att öka, framför allt beroende av fortsatt etablering av lågprisdjor men också till följd av fortsatt branschglidning och hård konkurrens från andra kanaler, såsom restauranger, kaféer och e-handel.

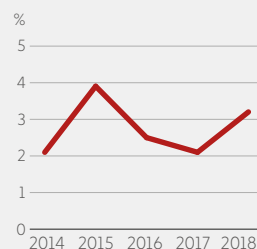
Dagligvarumarknaden i Estland, Lettland och Litauen

Den totala marknaden för de tre baltiska länderna växte under 2018 med 4,6 procent (5,2). Den underliggande volymutvecklingen stärktes under året i samtliga tre länder och inflationstakten minskade till 2,3 procent. Totalt sett omsatte den baltiska dagligvarumarknaden cirka 9,9 Md EUR under 2018, varav Litauen stod för cirka 46 procent, Lettland för cirka 29 procent och Estland för cirka 25 procent. Hög etableringstakt, inte minst från lågprisaktörer, och växande försäljningsytor har under senare år medfört en allt hårdare konkurrens. Den direkta konkurrensen skiljer sig åt mellan de tre länderna. I Estland utgör Coop, Maxima, Selver och Prisma primära konkurrenter. I Lettland är det Maxima, Top!, Mego och Elvi. I Litauen utgör Maxima, IKI, Norfa och Lidl huvudsakliga konkurrenter.

Apoteksmarknaden i Sverige

I slutet av 2018 uppgick antalet apotek i Sverige till drygt 1 400. Omsättningen på de svenska öppenvårdsapoteken uppgick under året till cirka 45,4 Mdkr, motsvarande en ökning med 9,7 procent jämfört med 2017. Till de främsta drivkrafterna hörde bland annat en kraftig tillväxt i försäljningen online. Sammantaget motsvarade apotekens samlade e-handel 8,2 procent av omsättningen, jämfört med 6,5 procent 2017.

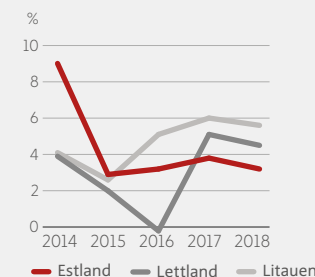
Dagligvarumarknadens utveckling i Sverige



Källa: SCB, HUI

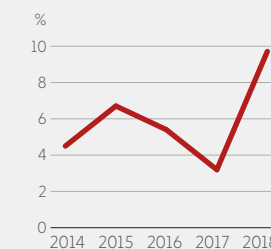
1) 2018 års data är preliminär

Dagligvarumarknadens utveckling i Baltikum



Källa: Government statistics

Apoteksmarknadens tillväxt i Sverige 2014–2018



Källa: Sveriges Apoteksförening

En långsiktig strategi för fortsatt tillväxt

ICA Gruppens strategi syftar till att säkerställa en fortsatt långsiktig och hållbar tillväxt på en marknad i kraftig förändring. Strategin, som reviderades under 2018, utgår från koncernens gemensamma styrkor och en djup förståelse för omvärld och marknad. Fem gemensamma målbilder sätter ramarna och anger tillsammans med visionen den långsiktiga riktningen framåt. Tydliga strategiska prioriteringar sätter sedan fokus på vad som är allra viktigast att genomföra under innevarande år.

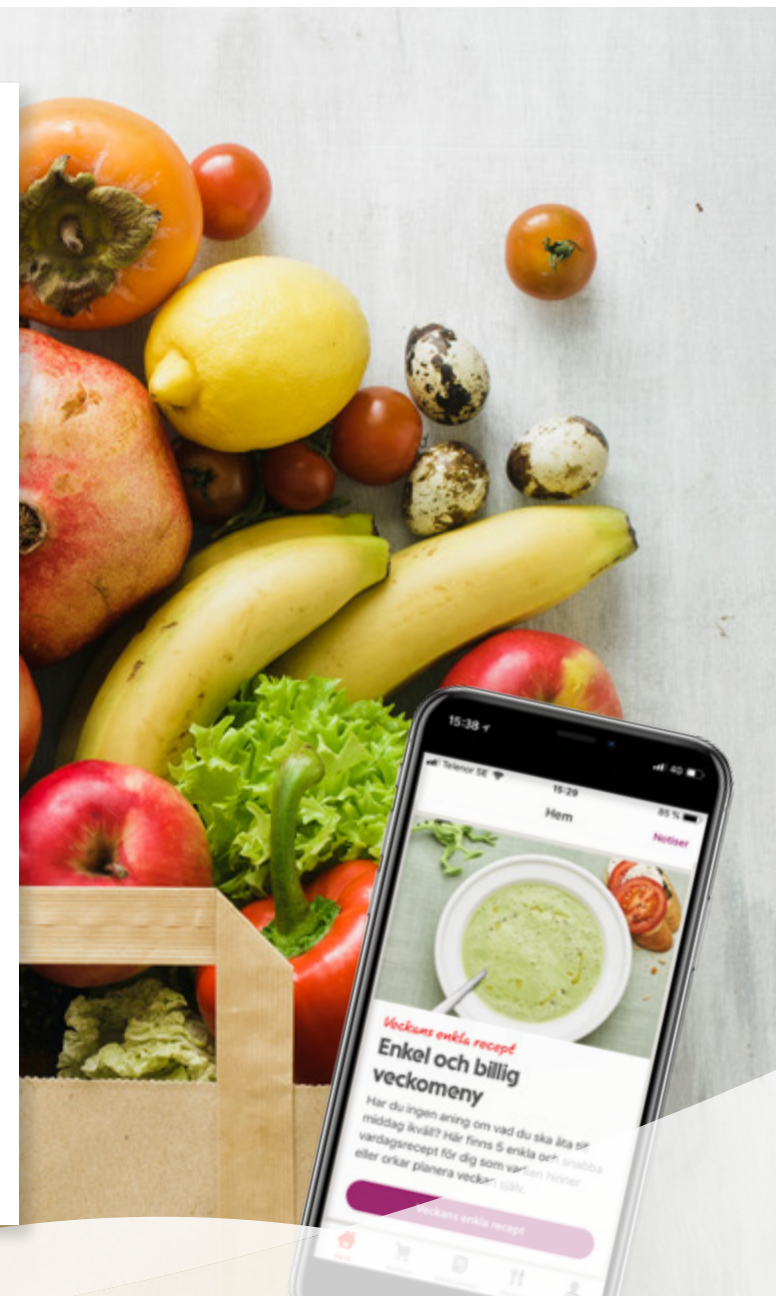
Gemensamma styrkor →

- Kundbas, lojalitetsprogram, data
- Varumärke & kundernas förtroende
- Skalfördelar & synergier
- Kultur & värderingar
- En unik affärsmodell i Sverige
- Finansiell styrka

Strategiska målbilder →



En tydlig vision



Strategiska målbilder och prioriteringar

Strategiska målbilder	 Närmast kunden Vi finns där kunderna finns, lokalt, digitalt och personligt, med starka och prisvärda kunderbjudanden	 Förtroende & relevans Vi förtjänar våra kunders lojalitet med ett starkt varumärke, ett brett ekosystem och personaliserad, datadriven kommunikation	 Handlingskraftig organisation Vi är engagerade och inkluderande. Tillsammans bygger vi en snabbväxande och ständigt lärande organisation	 Alltid bättre Vi förbättras kontinuerligt och utnyttjar teknikens möjligheter för att förenkla för våra kunder, öka effektivitet och prisvärde	 En positiv kraft Vi leder utvecklingen mot ett mer hållbart och hälsosamt samhälle – För en god morgondag
	På en marknad i kraftig förändring ska ICA Gruppen möta kunderna där de finns, i både fysiska och digitala kanaler – och med starka erbjudanden. Detta omfattar fortsatta investeringar i koncept, pris och sortiment, butiker, apotek och ett starkt e-handelserbjudande.	ICA Gruppens bredd – dagligvaror, apotek och bank – skapar många möjligheter till synergier; ett brett e-handelserbjudande, samlokalisering och starka varumärken. Det starka förtroende som ICA-varumärket har blir än viktigare i framtiden, som en plattform för ett bredare utbud digitala tjänster (ekosystem), samtidigt som det är en förutsättning för att kunderna ska välja att dela med sig av sin data (till exempel köphistorik). Denna data möjliggör i sin tur riktade och relevanta erbjudanden baserade på individuella preferenser	Den snabba utvecklingen i omvärlden ställer höga krav på snabbväxande och kontinuerlig utveckling – för ICA Gruppen som organisation och även för varje medarbetare. För att stötta utvecklingen pågår ett stort antal strategiska initiativ med bäring på bland annat ledarskap, lärande och kompetensutveckling	Kostnadseffektivitet är avgörande för att säkra konkurrenskraft på lång sikt. Åtgärder för att öka effektiviteten omfattar såväl infrastrukturutveckling som ständiga förbättringar i processer och arbetssätt. Därutöver skapar digitaliseringen nya möjligheter att förenkla, automatisera och optimera flera administrativa och manuella processer	ICA Gruppen strävar efter att vara ledande inom samhällsansvar. Hållbarhet ska genomsyra allt koncernen gör, leda till konkreta resultat och säkerställa en hållbar värdekedja – från produktion till konsumtion. För en god morgondag är samlingsnamnet för ICA Gruppens hållbarhetsstrategi och innefattar områdena lokalt, miljö, hälsa, mångfald och kvalitet
	• Online: Fortsätta snabb tillväxt, utöka erbjudanden och förstärka leveranser för att vinna e-handeln • Butiksnät & koncept: Utveckla vår butiksnäts- och formatstrategi med fokus på convenience, storstad och framtidens stormarknad	• Personalisering & lojalitet: Skala upp smartare personliga erbjudanden, förbättra lojalitetsprogrammet och lansera nya digitala tjänster i vårt ekosystem	• Arbetssätt & kompetens: Förbättra och skala upp nya agila arbetssätt och samarbete mellan bolagen samt bygga kritiska kompetenser inom bland annat IT-utveckling och avancerad analys	• Kärnprocesser: Öka stabilitet och kostnadseffektivitet i våra kärnprocesser med särskilt fokus på logistiken och gemensamma inköp • Automation & AI: Utöka processautomation och påbörja AI/Data Science-tester på ett urval användningsområden för ökad effektivitet och optimerade affärsprocesser	• Klimat & hälsa: Driva vårt hållbarhetsarbete För en god morgondag med särskilt fokus på hälsa och klimat

STRATEGI



STRATEGIN I PRAKTIKEN – NÅGRA EXEMPEL

Nästa generations e-handel

Till de främsta fokusområdena för ICA Gruppen framöver hör fortsatt utveckling av e-handeln. Inom såväl ICA Sverige, Apotek Hjärtat som Rimi Baltic genomförs nu stora investeringar i teknik och infrastruktur som ska bidra till en bättre kundupplevelse, effektivare interna processer och snabbare leveranser.

ICAs och Apotek Hjärtats försäljning online fortsatte under 2018 att öka kraftigt. Sammantaget ökade ICA-butikernas e-handel under året med 42 procent. Samtidigt står e-handeln fortfarande för en marginell andel av de anslutna butikernas totala försäljning, vilket skapar utrymme för en fortsatt stark tillväxt. Även antalet ICA-butiker anslutna till ICA Gruppens centrala e-handelslösning fortsatte att öka – och uppgick i slutet av året till cirka 280, en ökning med cirka 40 procent jämfört med föregående år. För Apotek Hjärtat uppgick försäljningstillväxten online till 55 procent.

Etablering av e-handelslager för lösplock

I takt med att försäljningen online ökar blir effektiva processer kring plock och leveranser allt viktigare. I syfte att öka effektiviteten och förbättra servicen gentemot såväl butiker som konsumenter etablerade ICA Sverige under våren 2018 ett centralt e-handelslager i stockholmsregionen erbjuds plock och leverans direkt till slutkund. I slutet av året hade cirka 60 butiker anslutit sig till lagret och ytterligare cirka 480 butiker använde lagret för ICAs matkasse.

Bredare erbjudande och snabbare leveranser på apotekhjärtat.se

Inom Apotek Hjärtat pågår flera initiativ för att ytterligare stärka e-handelskanalen och även i högre utsträckning koppla samman e-handeln med de fysiska apoteken. Som ett exempel på detta lanserades under året Click & Collect, vilket innebär att kunderna kan handla online men välja att hämta upp varan på något av de 135 apotek som ingår i konceptet. Under 2019 påbörjas lansering av Click & Express, vilket innebär att kunder kan få leveranser samma dag som beställningen görs.

Erbjudandet online har under senare år breddats och kommer framöver att utökas med än fler kategorier. Stort

Investering i högautomatiserad e-handelslösning

Till de enskilt största e-projekten hör ICA Sveriges investering i en automatiserad e-handelslösning. Projektet inkluderar det brittiska e-handelsföretaget Ocados e-handelsplattform och ett nytt högautomatiserat e-handelslager i Stockholm. Den nya plattformen kommer att tas i bruk 2021 och då ersätta dagens lösning.

Parallellt byggs även ett nytt högautomatiserat lager för e-handel i stockholmsregionen, där plockningen görs av robotar. Lagret planeras vara färdigt och i drift under 2022.

Genom satsningarna läggs grunden för nästa generations e-handelserbjudande som kommer att möjliggöra ett bredare utbud, bättre leveranser och effektivare logistikflöden.

fokus kommer även att ligga på att säkerställa en effektiv logistik och distribution. Som ett led i detta arbete automatiserades under året delar av lagerhanteringen i distributionslagret utanför Norrköping.

Lansering av e-handel inom Rimi Baltic

Inom Rimi Baltic pågick under 2018 förberedelser inför lanseringen av e-handel. Två pilotbutiker kommer att öppnas under 2019, och under 2020 lanseras e-handel i alla tre länderna.

Hemtex

Hemtex har under senare år lagt stor kraft på att förbättra såväl erbjudande som bakomliggande processer kopplade till e-handelskanalen. Genom att låta butikerna hantera en viss del av e-handelsordrarna har tiden från orderläggning till leverans kunnat kortas avsevärt.



STRATEGI



STRATEGIN I PRAKTIKEN – NÅGRA EXEMPEL

Fortsatt digitalisering och ökad samverkan

Genom fortsatt digitalisering, ökad koncernsamverkan och tydligare kopplingar mellan fysiska och digitala kanaler öppnas helt nya möjligheter att skapa ännu mer attraktiva erbjudanden – till gagn för kunderna, de enskilda verksamheterna och ICA Gruppen som helhet.

Inom ICA Gruppen ryms ett brett erbjudande av vardagsnära produkter och tjänster inom dagligvaruhandel, apotek, bank och försäkring. Verksamheterna binds samman av en gemensam vision om att göra varje dag lite enklare.

Redan idag bedrivs ett relativt omfattande samarbete mellan verksamheterna. ICA Sverige, Apotek Hjärtat, Rimi Baltic och Hemtex samarbetar bland annat kring inköp och ICA och Apotek Hjärtat har gemensamt bonusprogram. Till de främsta prioriteringarna framåt hör att genom fortsatt digitalisering och ökad samverkan ytterligare stärka kunderbjudandena och kundlojaliteten.

ICAx – en gemensam innovationshubb

I syfte att förstärka ICA Gruppens förmåga att använda digital teknik för att förbättra kunderbjudandena i och mellan koncernens olika bolag startades under hösten 2017 innovationshubben ICAx. Hubben arbetar dels med egna digitala utvecklingsprojekt, dels med strategiska samarbeten. Genom satsningen kombineras det stora företags stabilitet, resurser och kundbas med snabbheten från start-up-världen.

Digitala ekosystem

För närvarande bedrivs flera digitala utvecklingsprojekt inom en rad områden. Bland annat drivs flera initiativ som syftar till att skapa så kallade ekosystem utifrån specifika kundbehov. I slutet av 2018 lanserades till exempel ett erbjudande specifikt riktat mot barnfamiljer i vilket ICA, Apotek Hjärtat, ICA Banken och ICA Försäkring samverkar. Ambitionen är att erbjudandet framöver successivt ska utvecklas, breddas och fördjupas. Liknande koncept har även utvecklats för husdjursägere.

Personligare banktjänster och smartare fastigheter

Även inom ICA Banken och ICA Fastigheter bedrivs stora digitaliseringsprojekt. ICA Banken är inne på en digital förändringsresa som omfattar hela verksamheten – såväl kundresan som interna processer. Målet är att utifrån kundinsikter och data erbjuda aktuella och relevanta erbjudanden på alla plattformar och i alla kanaler. Inom ICA Fastigheter pågår flera digitala initiativ. Allt fler fastigheter kopplas upp mot system som gör det möjligt att i realtid skicka och ta emot information. Tekniken möjliggör en optimerad och minskad energiförbrukning, men också utveckling av helt nya typer av tjänster riktade mot såväl handlare och besökare som boende i området.

Koll på vardagsekonomin

Hösten 2018 lanserades appen ICA Spara, vilken gör att alla med ett ICA-kort enkelt kan få en överblick av sin vardagsekonomi på ett ställe. Kunderna kan se sina matinköp, räkningar, abonnemang och sparande. Dessutom är appen kopplad till tjänsten Mitt klimatmål, där man kan följa sin egen klimatpåverkan.



”Okej Google,
låt mig prata med ICA”

I augusti 2018 lanserades den svenska versionen av Google Assistant – med ICAs röstassistent Monica integrerad från start. Funktionen gör det möjligt för ICAs kunder att tala med den digitala personen Monica, som i dagsläget kan hjälpa till med receptinspiration och hantering av inköpslistor. Antalet funktioner kommer successivt att byggas ut och på sikt även komma att omfatta banktjänster.



STRATEGI



STRATEGIN I PRAKTIKEN – NÅGRA EXEMPEL

Med fokus på snabb- rörlighet och digital omställning

Den snabba utvecklingen i omvärlden ställer höga krav på snabb rörlighet och kontinuerlig utveckling – för ICA Gruppen som organisation men också för den enskilda medarbetaren. För att stötta utvecklingen pågår ett stort antal strategiska initiativ med bäring på bland annat ledarskap, lärande och kompetensutveckling.

Ny teknik och förändrade konsumentbeteenden i kombination med omfattande branschglidning, snabb digitalisering och förändrad demografi påverkar spelplanen för dagligvaruhandeln. Den tekniska utvecklingen skapar förutsättningar för nya affärsmodeller och arbetssätt, samtidigt som den demografiska förändringen – präglad av urbanisering, immigration och en allt äldre befolkning – medför nya konsumtionsmönster och förändringar i efterfrågan.

De snabba förändringarna i omvärlden påverkar ICA Gruppen, både relationen till omvärld och kunder, liksom interna arbetssätt och beslutsprocesser. Förändringarna medför både utmaningar och möjligheter.

Ett vidareutvecklat ledarskap

Under 2018 genomfördes en större analys av hur omvärldsförändringarna påverkar ICA Gruppen ur ett kompetens- och ledarskapsperspektiv. Analysen pekar tydligt på att förändringarna i omvärlden påverkar olika delar av ICA Gruppen på olika sätt och i varierande omfattning. Ur ett ledarskapsperspektiv behöver sätten att driva, utveckla och leda i högre utsträckning än tidigare anpassas utifrån de olika verksamheterna, deras specifika framgångsfaktorer och mål. En del organisationer behöver ett mer förändringsfokuserat ledarskap, andra ett mer agilt. Generellt flyttas också tyngdpunkten i ledarskapet allt närmare medarbetaren, både vad gäller initiativkraft, ansvar och mandat att fatta beslut. Ledarens uppgift blir att sätta ramar, coacha och inspirera, medan teamet självständigt bestämmer hur arbetet ska utföras.

Förändrat kompetensbehov

Den snabba tekniska utvecklingen i kombination med nya konsumentbeteenden medför en förändring i efterfrågan på kompetens. Vissa arbetsuppgifter, funktioner och moment kommer att automatiseras och, helt eller delvis, ersättas av robotar. Samtidigt kommer efterfrågan på annan typ av kompetens, inte minst teknisk, att öka. En del av kompetensväxlingen kommer att ske genom intern vidareutbildning, andra delar kräver att kompetens tillförs utifrån.

ICA Gruppen har redan idag ett starkt arbetsgivarvarumärke. I syfte att stärka detta ytterligare bland potentiella medarbetare som kan bidra med kompetens som är kritisk för pågående digitalisering, påbörjades under året ett större projekt med det övergripande målet att öka kunskapen om de breda yrkesmässiga möjligheter som ryms inom ICA Gruppen. Detta arbete kom-

mer att fortsätta och intensifieras under kommande år. Som komplement till rekrytering genom externa rekryteringsbyråer kommer ICA Gruppen under 2019 även att starta en rekryteringsfunktion i intern regi. Syftet är att säkerställa rätt upplevelse bland kandidater, korta startsträckan och bättre kunna tillvarata synergier inom koncernen.

Allt viktigare med mångfald

I takt med förändrad demografi blir intern mångfald en allt starkare konkurrensfördel. ICA Gruppen arbetar aktivt med att ta tillvara den kreativitet och det mervärde som ryms i samspelet mellan olikheter för att därigenom skapa en dynamisk verksamhet med hög kvalitet i produkter, tjänster och service. Ambitionen är att ICA Gruppen ska återspegla hur samhället ser ut.

Läs mer på sidan 36.

Stort fokus på lärande

Förändringar innebär att både ICA Gruppen som helhet och den enskilde medarbetaren fortlöpande behöver utveckla och stärka kompetensen inom både befintliga och nya, inte minst digitala områden. För att stötta denna utveckling antogs under året en ny lärandestrategi. I strategin betonas särskilt betydelsen av relevans och koppling till affärsnytta, det egna ansvaret, samarbete och enkelhet.

ICA Gruppen har en lång tradition av lärande och inom alla delar av organisationen bedrivs ett gemensamt arbete för att stötta ett kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet. Under senare år har flera, primärt digitala, initiativ lanserats, alla med målet att integrera lärandet i arbetet och öka möjligheten till just-in-time-lärande.

Exempel på initiativ för ökad snabb rörlighet

- Learning Hackathon**
I oktober genomförde 120 medarbetare i Sverige och Baltikum ett hackathon om lärande. Målet var att utveckla nya sätt att öka lärandet.
- Ledarskapsprogram med digitalt fokus**
Under året vidareutvecklades ICAs affärs- och ledarskapsprogram med ökat fokus på multispeed business, artificiell intelligens och agilt ledarskap.
- Strategisk workforce planning**
Utifrån analys om hur pågående omvärldsförändringar påverkar ICA Gruppen har under året affärskritiska kompetensskiften identifierats.
- ICA@work**
I samband med flytten till ICA Gruppens nya huvudkontor införs ett aktivitetsbaserat arbetssätt som med nya fysiska och digitala förutsättningar ska stimulera produktivitet och innovation.

Finansiella mål



Beskrivning

Växa snabbare än marknaden

En god försäljningsutveckling och stark marknadsposition är viktiga faktorer för att uppnå och bibehålla en god lönsamhet och värde-tillväxt.

Nå en rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster om 4,5 procent

Målnivån ger utrymme till investeringar i verksamheten samt avkastning på investerat kapital och ligger på en branschmässigt god nivå. Målet mäts exklusive jämförelsestörande poster.

Nå en avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent. Ny målnivå från och med 1 januari 2019 är 7,5 procent

Nivån för målet visar på en effektiv användning av kapitalet i koncernen. Målet ändras från och med 2019 som en konsekvens av ändrad redovisning enligt IFRS 16.
ICA Banken ingår inte vid beräkningen, eftersom dess tillgångar och skulder genom banklagstiftning inte är disponibla för koncernen. För ICA Banken finns istället mål för avkastning på eget kapital som är ett mer relevant mål för bankverksamhet.

Utdelning om minst 50 procent av årets resultat

Avsikten är att ge en god utdelning till aktieägarna samtidigt som värdeskapande investeringar i rörelsen ska kunna genomföras.

Nettoskuld/EBITDA <2. Ny målnivå från och med 1 januari 2019 är <3

En god balans mellan resultat och lån ger handlingsfrihet och skapar möjlighet att agera också i en lågkonjunktur. Målet ändras från och med 2019 som en konsekvens av ändrad redovisning enligt IFRS 16.

Utfall

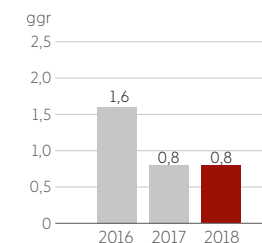
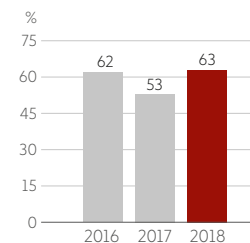
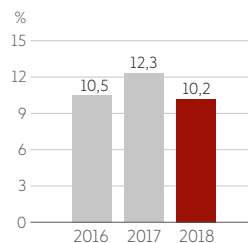
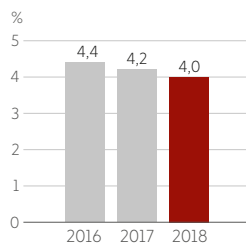
Under 2018 var de svenska ICA-butikernas tillväxt något högre än preliminära data för marknadstillväxten. Apotek Hjärtats försäljning 2018, var i linje med marknadstillväxten medan Rimi Baltics försäljning, bland annat påverkad av butikskonverteringar i Estland och Lettland, ökade i något lägre takt än marknaden.

Rörelsemarginalen var något lägre 2018 än föregående år. Positiva volym- och prisseffekter motverkades av högre kostnader för logistik och ett flertal stora förbättrings- och utvecklingsprojekt som drivs på stor bredd i koncernen. Reservering för strukturstyrkostnader i ICA Sverige påverkade rörelsemarginalen med -0,1 procent.

Avkastningen på sysselsatt kapital minskade något 2018 som en konsekvens av att reavinsten från försäljning av fastigheter var väsentligt lägre än 2017 samt att nedskrivningar var väsentligt högre under 2018. Skillnaden i dessa poster uppgick netto till -731 Mkr mellan åren.

Styrelsen föreslår en utdelning om 11,50 kronor. Det är en höjning med 0,50 kronor eller med 4,5 procent och innebär att utdelningsandelen för 2018 blir 63 procent.

Nyckeltalet ligger på samma nivå som 2017. Nettoskulden är lägre beroende på fortsatt starkt kassaflöde från den löpande verksamheten. Samtidigt var EBITDA lägre, vilket främst kan hänföras till föregående års höga reavinsten från fastighetsavyttringar.



Hållbarhetsmål



100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högrisk-länder ska vara socialt reviderade

90 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade vid utgången av 2020

Senast 2020 ska ICA Gruppen vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val

ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020

Beskrivning

ICA Gruppens fasta övertygelse är att all handel ska ske med humana villkor. För att säkerställa att varorna som säljs produceras på ett acceptabelt sätt vad gäller mänskliga rättigheter finns särskilda krav kring detta i inköpsavtalen. För ICA Gruppens egna varor görs sociala revisioner på plats hos leverantörer i högriskländer. Revisionen ska vara utförd enligt en modell som koncernen accepterar eller enligt ICA Gruppens egen metod för social revision. 2018 togs även beslut om att minst 90 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska ha en giltig social återrevision vid utgången av 2020, vilket följs upp kvartalsvis.

Det ska vara tryggt att handla hos ICA Gruppen. Grunden i kvalitetsarbetet är att säkerställa att leverantörerna har en säker tillverkning. Detta görs genom avtalskrav med samtliga leverantörer. För leverantörer av koncernens egna varor krävs dessutom certifiering enligt en standard som koncernen accepterar. 100 procent av ICA Gruppens livsmedelsleverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade men för att möjliggöra ett bredare sortiment inom kategorin non-food och ge utrymme för små lokala leverantörer inom livsmedel är det övergripande måltalet 90 procent. Under året justerades målet upp från att tidigare ha varit 80 procent.

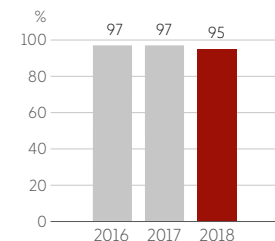
Att hjälpa kunderna att må bra och guida dem till att välja hälsosamt är en viktig uppgift för ICA Gruppen, dels eftersom kunderna efterfrågar det, dels eftersom koncernen som en stor aktör har stor möjlighet att påverka människors hälsa. Målet följs upp via kundundersökningar.

Klimatförändringarna påverkar alla. För att bidra till FN:s mål att begränsa temperaturökningen har ICA Gruppen ett ambitiöst klimatomål. Målet ställer höga krav på att se över utrustning, drift, avtal och kunskap. Den klimatpåverkan som inte kan elimineras i driften till 2020 kommer att klimatkompenseras. Under 2018 godkändes ICA Gruppens klimatambition av Science Based Targets initiative.

Utfall

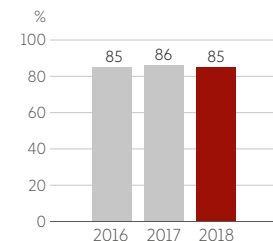
Utfallet för målet att 100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade var i slutet av 2018 lägre än föregående år. Detta beror på en förändrad leverantörsbas, samt är en följd av förändrad riskklassning av högriskländer och efterföljande fördröjningar i interna uppföljningsprocesser. Processen vid förändringar i riskklassning är långdragen varpå utfallet påverkas negativt.

Läs mer på sidorna 37 och 123.



Utfallet för målet var i slutet av 2018 något lägre än föregående år. Orsaken är en förändrad leverantörsbas och fördröjningar i interna uppföljningsprocesser.

Läs mer på sidorna 37 och 123.



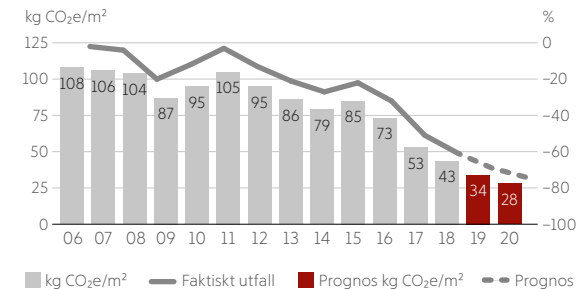
Under året har ICA Gruppen fortsatt sitt arbete för att inspirera kunderna till en hälsosam livsstil. Några exempel är ett särskilt halloween- och påsksortiment hos ICA Sverige för att få unga att äta mer grönsaker och frukt, 30 procent minskad andel socker i ICAs läsk, saft och frukt dryck samt fler Minutkliniker och investering i Min Doktor. Rimi Baltic har även i år genomfört ett stort antal aktiviteter i syfte att inspirera till aktivitet, rörelse och hälsosam kost. I NKI-mätningen för 2018 (Nöjd kund index) hamnade ICA Sverige på tredje plats bland de svenska dagligvaruaktörerna och Rimi Baltic på första plats bland dagligvaruaktörerna i Baltikum när respondenterna svarade på frågan Vem inspirerar mig att äta hälsosamt. Apotek Hjärtat hamnade på första plats i apoteksbranschen i undersökningen Nepa varumärkesattribut i november 2018 när respondenterna skulle associera ett apotek med påståendet Enkelt att göra hälsosamma val.

Läs mer på sidan 35.

Under 2018 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 61 procent jämfört med basåret 2006, tack vare ett långsiktigt arbete inom energi, köldmedia och transporter. De främsta orsakerna till minskningen är övergång till förnybar el, förnybara bränslen och köldmedia med lägre klimatpåverkan.

Läs mer på sidorna 30, 33-34 och 123-128.

Utsläpp kg CO₂e/m² 2006-2018 samt prognos till 2020



En positiv kraft i samhället

Hållbarhet är en integrerad del i det dagliga arbetet i alla ICA Gruppens verksamheter. Samtliga segment arbetar aktivt med förbättringar i värdekedjan – genom att ställa krav på och samverka med leverantörer, arbeta med gemensamma mål och certifieringar och genom att utveckla nya hållbara produkter och tjänster.

Intresset för hållbarhetsfrågor har ökat markant i samhället de senaste åren, ett av de mest uppmärksammade områdena är påverkan från det som konsumeras. ICA Gruppens ambition är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande, dels därför att koncernen som en stor aktör har ett stort ansvar och dels för att hållbarhet också driver långsiktig tillväxt. Kunderna efterfrågar i allt högre utsträckning hållbara och hälsosamma produkter. Samarbetspartners och leverantörer vill arbeta tillsammans med långsiktiga aktörer och morgondagens medarbetare vill arbeta i företag som tar ansvar. Genom att samverka inom koncernen och med övriga aktörer i samhället kan ICA Gruppen bidra till en mer hållbar utveckling.

Maten står för ungefär en fjärdedel av människans totala klimatpåverkan och i Sverige ligger koldioxidavtrycket långt över FN:s rekommendationer. För att bidra till att begränsa temperatur-

ökningen ska ICA Gruppens verksamhet vara klimatneutral till 2020. Koncernen arbetar strukturerat inom flera områden för att nå målet, där störst påverkan finns inom köldmedia, energianvändning i butik samt bränsle i transportledet.

Därutöver bedrivs ett aktivt arbete för att hjälpa kunder att göra hållbara och hälsosamma val samt bidra till en bättre

folkhälsa och en hållbar läkemedelsanvändning. ICA Gruppen erbjuder produkter och tjänster som både minskar kundernas miljöpåverkan och har en positiv inverkan på deras hälsa. Vidare är fokus på att erbjuda lokalproducerade varor stort på koncernens alla marknader, liksom projekt för att öka jämställdhet och mångfald.



Transparens för medveten konsumtion

ICA Gruppens framtidsrapport som publicerades under året har kartlagt de attityder och omvärldstrender som kommer att forma utvecklingen av handeln det kommande decenniet. Rapporten visar bland annat att konsumenterna i framtiden inte bara vill vara klimatneutrala utan strävar mot att vara klimat- och samhällspositiva. Krav på företag att vara transparenta och ansvarstagande kommer styra var man handlar.

Medveten konsumtion spås, i en högre grad än idag, vara det som ger social status. Det kräver full insyn i hur konsumtionsvaror produceras med hänsyn till faktorer som koldioxidutsläpp, biologisk mångfald, hälsa, sociala faktorer, rättvisa lönestrukturer och humana arbetsmiljöer.

Kunderna vill ha guidning utifrån sina förutsättningar, och är redan idag upplysta, intresserade och engagerade och vill ta nästa steg, men vet ofta inte hur. Genom att hjälpa kunderna att välja med omsorg, planera inköpen och hantera maten och produkterna

rätt kan ICA Gruppen bidra till att konsumtionen blir mer hållbar.

Ansvarsfull köttkonsumtion

En fråga som diskuterats allt mer under senare år är konsumtionen av kött. Produktionen av kött har stor klimatpåverkan, men kan också ha positiv påverkan i form av betande djur som hjälper till att hålla landskapen öppna och bevara den biologiska mångfalden. Konsumtionen av kött behöver dock varieras och omställningen till mer hållbara proteiner som omfattar såväl animaliska som vegetabiliska råvaror har redan börjat. Detta märks särskilt på en ökad efterfrågan från kunderna för vegetariska produkter. Samtidigt är intresset för närproducerat fortsatt högt och ICA Sverige har genomfört flera aktiviteter för att stödja svenskt jordbruk, bland annat för att främja en levande landsbygd.

Ramverk för hållbarhetsarbetet

För att bidra till och samverka för ett globalt ansvarstagande inom hållbarhet är ICA Gruppen sedan 2004 anslu-

tet till FN:s företagsinitiativ Global Compact och tar ansvar för dess tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och bekämpning av korruption. Frågor kring etik och arbete mot korruption är av största vikt för att bygga förtroende och stärka ICA Gruppens relationer med omvärlden. Läs mer på sidan 66.

Under senare år har koncernens hållbarhetsarbete utvecklats med koppling till FN:s globala hållbarhetsmål, där fokus framför allt ligger på mål 3, 5, 8, 12 och 13. Detta i kombination med ICA Gruppens policyer utgör grunden för koncernens hållbarhetsarbete.

Varje år görs en väsentlighetsanalys, som tillsammans med dialoger med intressenter också bidrar till att definiera vilka frågor som ska vara i fokus för hållbarhetsarbetet.

Läs mer om väsentlighetsanalysen på sidorna 121–122.

ICA Gruppen ingår i indexserien FTSE-4Good, som mäter företags prestation inom områdena miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning (ESG, det vill säga Environmental, Social and Governance). ICA Gruppen deltar även i den utvärdering av företags hållbarhetsarbete som görs av RobecoSAM.

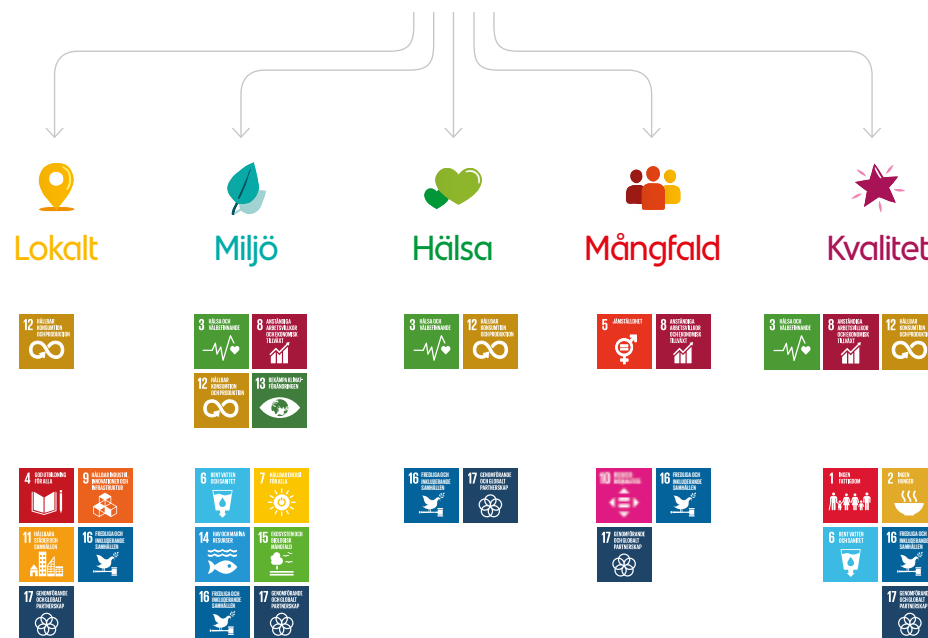


FTSE Russell (ett firmanamn för FTSE International Limited och Frank Russell Company) intygar att ICA Gruppen AB har utvärderats av en oberoende part med avseende på FTSE4Good-kriterierna, och uppfyller samtliga krav som ställs på företag som ska ingå i indexserien FTSE4Good.¹

1) Indexserien FTSE4Good har skapats av den globala indexleverantören FTSE Russell. Syftet med FTSE4Good är att mäta prestandan för företag som bedriver ett framgångsrikt arbete inom ESG. En rad olika marknadsaktörer använder sig av FTSE4Good-indexen för att utforma och utvärdera ansvarsfulla investeringsfonder och andra produkter.

GLOBALA MÅLEN FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

FÖR EN GOD
MORGONDAG



Utökat arbete för att minska klimatpåverkan

För att bidra till FN:s mål att begränsa temperaturökningen arbetar ICA Gruppen sedan flera år mot ett ambitiöst klimatmål – att den egna verksamheten ska vara klimatneutral till 2020. Målet ska nås genom att se över utrustning, drift, avtal och kunskap för att öka resurseffektiviteten och därigenom kraftigt minska klimatpåverkan, men också genom att kompensera för den klimatpåverkan som inte helt kan elimineras till 2020.

Sedan basåret 2006 har ICA Gruppens utsläpp av växthusgaser minskat med 61 procent. Minskningen beror framför allt på ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, logistiska flöden och godstransporter.

Klimatmål godkända av Science Based Targets initiative

För att stoppa klimatförändringarna behövs samarbete. Under 2018 utökades därför koncernens klimatambition med

ytterligare ett mål, att ICA Gruppens leverantörer, motsvarande 70 procent av klimatpåverkan i bakomvarande led, senast 2025 ska ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål.

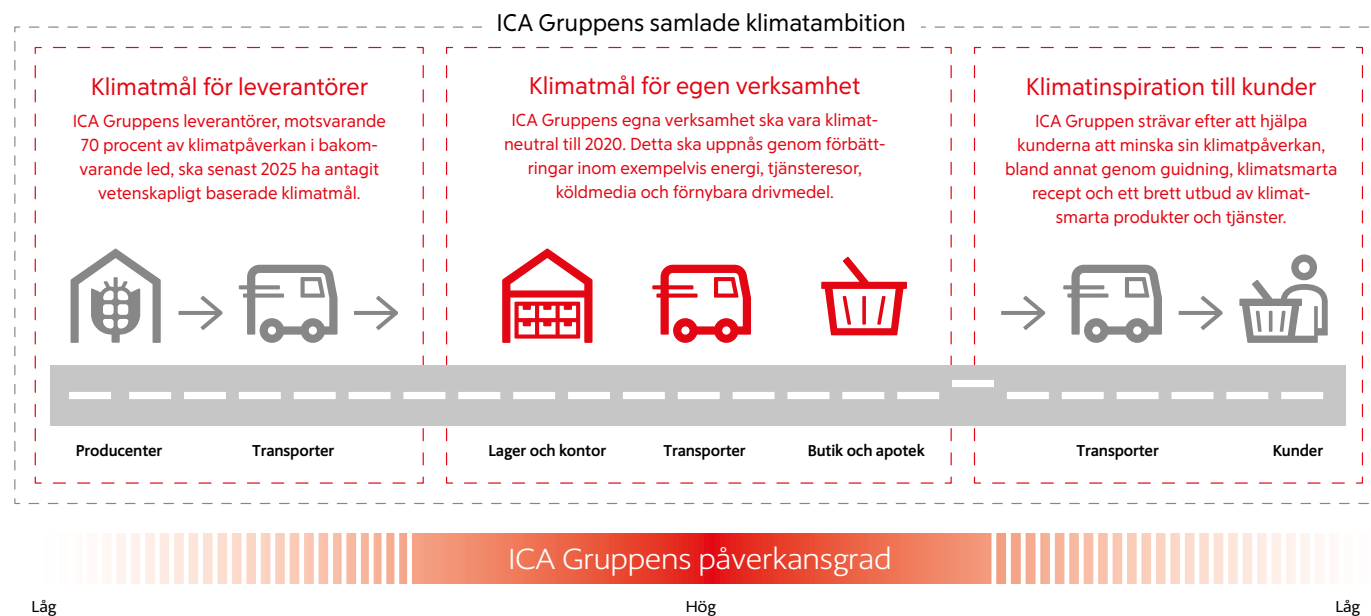
I september 2018 godkändes ICA Gruppens samlade klimatambition av Science Based Targets initiative. Godkännandet bekräftar att målen är framtagna utifrån en vetenskaplig metod som säkrar att de ligger i linje med det globala Parisavtalet. Metoden är

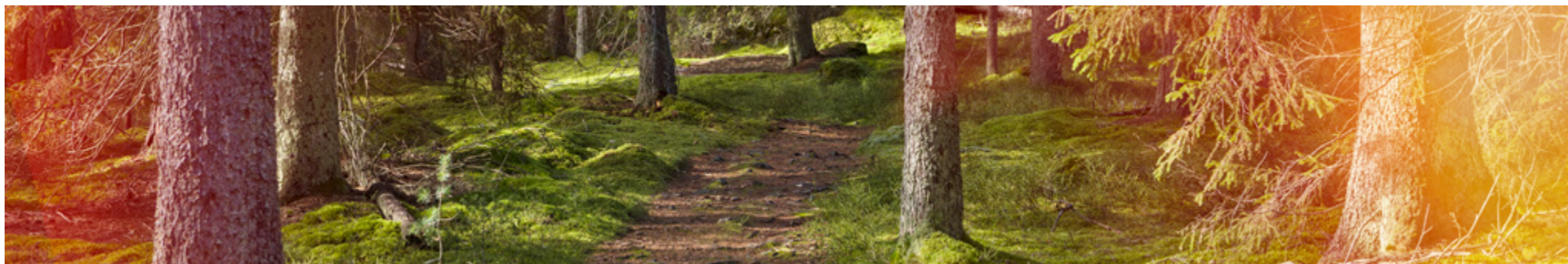
framtagen av bland andra FN:s Global Compact, CDP och WWF. ICA Gruppen blev därmed Sveriges första dagligvaruaktör vars klimatmål godkännts av Science Based Targets initiative.

Under 2018 genomförde ICA Gruppen en nulägesuppföljning vad gäller klimatmålet för leverantörer. Dessutom gjordes ett antal aktiviteter för att informera och involvera leverantörerna, exempelvis riktade leverantörmöten och information på ICA Sveriges årliga leverantörsdagar.

Ambitiösa klimatmål

ICA Gruppens ansvar sträcker sig utanför den egna verksamheten, men möjligheten att påverka skiljer sig åt mellan olika delar av värdekedjan.





FÖR EN GOD MORGONDAG



Vi ska aktivt bidra till
lokalsamhället där vi verkar



Vi ska minimera vår miljö-
påverkan, skapa en klimat-
neutral verksamhet och hjälpa
kunderna till mer hållbara val



Vi ska aktivt bidra till förbättrad
folkhälsa genom att nyttja
kraften i hela vår verksamhet



Vi ska stärka vår konkurrenskraft
genom att öka mångfalden i vår
verksamhet och ta tillvara på
olikheter



Vi ska säkerställa att kvalitet och
socialt ansvarstagande alltid är
vägledande i vår verksamhet
och våra affärsrelationer

ICA Gruppens hållbarhetsarbete är omfattande och rymmer höga ambitioner och en mängd aktiviteter. För att strukturera informationen kring arbetet används konceptet För en god morgondag med fem underområden: lokalt, miljö, hälsa, mångfald och kvalitet. Exempel på aktiviteter som genomförts under året presenteras på följande sidor. Utöver det som redovisas i denna rapport, görs ett omfattande och viktigt arbete kring hållbarhet och samhällsansvar i de cirka 1 300 svenska ICA-butikerna.

1) ICA Gruppens koncernövergripande hållbarhetsmål redovisas på sidan 27. Utöver dessa mål finns ytterligare bolagsspecifika mål och målsättningar.
2) ICA Sverige varumärkespositionering.

Exempel på mål¹

- Minst 56 procent av respondenterna i kundundersökning² ska anse att ICA Sverige är bra på svenska råvaror
- ICA Fastigheters handelsplatser ska innefatta värdeskapande koncept utifrån den lokala platsens behov och utveckling, exempelvis laddstolpar, geoenergi, utegym, hundkojor eller cykeldepåer
- ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020
- ICA Gruppens leverantörer, motsvarande 70 procent av klimatpåverkan i bakomvarande led, ska senast 2025 ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål
- Engångsartiklar av plast utfasade inom hela koncernen till år 2020
- Senast 2020 ska ICA Gruppen vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val
- Installera hjärtstartare på samtliga av Apotek Hjärtats apotek
- Öka antalet produkter inom Rimis hälsosortiment
- Öka mångfalden inom koncernen genom att erbjuda arbetsmöjligheter inom 100-klubben och ICA2020
- 50/50 könsfördelning på ledande positioner inom ICA Gruppen
- Öka andelen kvinnliga ICA-handlare
- 100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade
- Minst 90 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska ha en giltig social återrevision vid utgången av 2020
- 90 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade vid utgången av 2020

Exempel på aktiviteter

- Erbjud lokalt producerade produkter (sidan 32)
- Underlätta för små lokala leverantörer (sidan 32)
- Sponsring och insamlingar för att stötta lokalsamhället (sidan 32)
- Utveckla handelsplatser som bidrar lokalt med service, arbetstillfällen och liv på orten (sidan 32)
- Satsningar på energibesparing, förnybara energikällor, naturliga köldmedia och förnybara bränslen (sidorna 33–34)
- Miljöcertifierade butiker, processer och byggnader (sidan 123)
- Erbjud hållbara produkter och tjänster (sidorna 33–34)
- Omfattande arbete för att ersätta fossilbaserade plastförpackningar (sidan 33)
- Guida kunderna genom märkningar, hälsosamma recept och kampanjer (sidan 35)
- Erbjud ett hälsosamt sortiment (sidan 35)
- Intern utbildning i hjärt-lungräddning (sidan 35)
- Satsningar för barn inom hälsa och motion (sidan 35)
- Projekt för att öka jämställdhet och mångfald (sidan 36)
- Initiativ för att öka sysselsättning för personer som står långt från arbetsmarknaden (sidan 36)
- Lokala samarbeten för att öka mångfalden och erbjuda arbetstillfällen (sidan 36)
- Sociala revisioner hos leverantörer (sidorna 27, 37 och 123)
- Kvalitetscertifierade butiker, processer och leverantörer (sidorna 37 och 123)
- Handlingsplan mot matfusk, spårbarhetstester (sidan 37)
- Säkerställa hög djuromsorg (sidan 37)

FÖR EN GOD MORGONDAG



Fokus på lokala leverantörer och samhällen



Efterfrågan på lokalt producerade livsmedel är stor och växande, både i Sverige och i de baltiska länderna. ICA Gruppen arbetar på flera sätt för att öka antalet lokalt producerade varor i sortimentet, och också för att stötta landsbygden och bidra till en levande ort. ICA Sverige har exempelvis sedan en tid tillbaka arbetat med en omläggning av det egna mejerisortimentet för att öka andelen svensk råvara i alla egna mejeriprodukter, men också för att nå avsättning för mer mjölk från mjölkbönder i Sverige. I en årlig undersökning svarade 56 procent av respondenterna 2018 att ICA Sverige är bra på svenska råvaror.

För att skapa affärsrelationer mellan lokala leverantörer och ICA-butiker har ICA Sverige också en digital plattform för handlare och leverantörer. Detta gör att ICA-butiker lättare kan hitta lokala producenter.

Insatser till följd av torka och bränder

Värmen och torkan under årets sommar slog hårt mot de svenska bönderna. Ökade kostnader för strö och foder i kombination med betesbrist medförde ökade kostnader. ICA Sveriges redan tidigare omfattande arbete för att öka försäljningen av svenskt kött fortsatte efter sommaren och intensifierades ytterligare. Till de mer omfattande insatserna hörde kampanjer för svensk köttfärs, byte till svensk råvara i ICAs egna köttbullar och ännu tydligare märkning av svenskt kött och svenska produkter.

I samband med flera omfattande bränder under sommaren stöttade lokala ICA-handlare och flera av Apotek Hjärtats apotek på olika sätt i hjälparbetet, bland annat genom att upplåta lokaler och tillhandahålla vätska, vätskeersättning, sårvård och läkemedel till hjälparbetare och personer som evakuerats från sina hem.

Fler Minutkliniker öppnade

Apotek Hjärtat fortsätter att satsa på hälso- och sjukvårdstjänster för att för enkla för kunderna och samtidigt avlasta traditionella vårdcentraler. Under året öppnades två nya Minutkliniker, en i Stockholm i anslutning till Maxi ICA Stormarknad Haninge och en i Göteborg, i anslutning till Maxi ICA Stormarknad Högsbo. På Minutklinikerna, som sedan den 1 november 2018 ingår i Min Doktor, erbjuds lättillgängliga hälso- och sjukvårdstjänster, till exempel vaccinationer, kontroll av födelsemärken och behandling av infektioner. Totalt finns nu åtta Minutkliniker, samtliga i direkt anslutning till Apotek Hjärtat eller Maxi ICA Stormarknad.

Stöd till lokalsamhället

Genom sponsring och insamlingar bidrar verksamheterna inom ICA Gruppen på olika sätt till ett starkare

lokalsamhälle. Under året genomfördes ett stort antal aktiviteter, bland annat en insamling av livsmedel till Food Bank i Litauen, insamling av medel till allvarligt sjuka barn i Lettland samt en donation från ICA Global Sourcing till en lokal skola i Bangladesh.

Förädling av ICAs bacon och mineralvatten flyttad till Sverige

Under året beslutades att förädlingen av ICAs bacon flyttas från Nederländerna till Halmstad i Sverige. Köttträvaran har hela tiden varit svensk, men hittills har det saknats kapacitet för att klara hanteringen med saltning, rökning och paketering i Sverige. Flytten innebär att förädlingen kommer närmare både de svenska producenterna och konsumenterna – vilket i sin tur kommer medföra minskade klimatpåverkande utsläpp relaterade till transporter. Även produk-

tionen av ICAs mineralvatten har flyttat till Sverige och tappas nu från en källa norr om Köping, från att tidigare ha kommit från Telemark i Norge. Det nya upplägget innebär kortare transportsträckor och därmed även minskade klimatpåverkande utsläpp. Dessutom går ett bidrag per liter sålt vatten till ICA Stiftelsens arbete för att stödja projekt, idéer och organisationer som gör bestående skillnad i samhället med inriktning på hälsa, välbefinnande, mångfald och integration.

Asllani Court invigd i Vimmerby

I maj 2018 invigdes Asllani Court i Vimmerby, Sverige efter finansiell stöttning och projektledning av ICA Fastigheter. Syftet med planen var att ge fler unga tjejer möjlighet att spela fotboll på en säker och inspirerande plats. Projektet är ett exempel på ICA Fastigheters utökade satsningar inom social hållbarhet och samhällsengagemang.

FÖR EN GOD MORGONDAG



Flera initiativ för minskad miljöpåverkan



Digitalt verktyg hjälper kunderna

Som ett led i ambitionen att inspirera kunderna till mer hållbara val lanserades under året det digitala verktyget Mitt klimatmål, som skapar en unik möjlighet för ICA-kunder att följa klimatpåverkan från sina matinköp. Med hjälp av tips och klimatguidade recept får kunderna hjälp att minska sitt klimatavtryck. Tjänsten är en vidareutveckling av det prisbelönta pilotprojektet Klimaträtt som 2016 tilldelades FN:s klimatpris Momentum for Change.



Lansering av gröna leasingavtal

I februari lanserade ICA Banken ytterligare en Svanenmärkt miljöfond, CB Save Earth Fund. Fonden har inriktning mot bolag verk-samma inom förnybar energi, miljöteknik och vattenhantering.

Under hösten lanserade ICA Banken också gröna leasingavtal inom ICA Företagsbank med möjlighet för ICA-butiker att leasa klimatsmart kylutrustning. Sedan tidigare erbjuder ICA Banken gröna lån till ICA-handlare för hållbara investeringar i sina butiker.

En viktig del i ICA Gruppens hållbarhetsarbete är att minimera koncernens egen miljöpåverkan, vilket bland annat innebär att minska klimatpåverkande utsläpp, arbeta för att reducera matsvinn samt erbjuda hållbara produkter och tjänster. Det övergripande målet är att den egna verksamheten ska vara klimatneutral till 2020.

ICA Gruppens utsläpp av växthusgaser har under året fortsatt att minska, om än i något lägre takt än tidigare. Till förklaringarna hör ökade transporter och ökad energiförbrukning i butiker och på apotek till följd av den varma sommaren i Sverige, men också en lägre andel HVO (biodiesel) i bränslet för godstransporter på grund av lagkrav om reduktionsplikt i Sverige.

Ny strategi ska öka andelen fossilfri plast

Under året fattade ICA Gruppen beslut om en ny koncerngemensam plaststrategi med det övergripande målet att bidra till ett cirkulärt och hållbart plastsystem där plast återanvänds och återvinns så långt som möjligt, där ingen plast hamnar i naturen och där råmaterialet är återvunnet eller från förnybara källor. År 2020 ska engångsartiklar tillverkas av papper eller andra biologiska material som inte riskerar att leda till plastförorening av haven. Utöver detta ska alla livsmedelsförpackningar i plast till ICA Gruppens egna produkter vara återvinningsbara eller gå att återanvända till 2022 och till 2030 ska de bestå av återvunnet eller förnybart material.

Sedan flera år är alla plastkassar i ICA Sveriges centrala sortiment gjorda av så kallad grön polyeten, som framställs av sockerrör. Detsamma gäller Apotek Hjärtats plastkassar sedan maj 2017.

Samtliga ICA Sveriges plast- och papperskassar är dessutom klimatneutrala sedan juni 2017. I maj 2017 började Apotek Hjärtat, som första apotekskedja i Sverige, att ta betalt för sina plastpåsar och under 2018 var åtgången 56 procent lägre jämfört med 2016. Det motsvarar drygt 100 ton plast eller nästan 16 miljoner plastpåsar. Även för svenska ICA-butiker och Hemtex fortsatte försäljningen av plastkassar att minska. Under 2018 minskade försäljningen med 42 procent för Hemtex.

Seminarium om hållbara läkemedel

Apotek Hjärtat bjöd i januari 2018 in beslutsfattare, myndighetsrepresentanter och branschföreträdare till ett seminarium för att diskutera hur svenska aktörer kan bidra till en långsiktig lösning för dagens ohållbara läkemedelsproduktion. Bakgrunden till seminariet

var Apotek Hjärtats egna miljö- och hållbarhetsmärkning för receptfria läkemedel. Välj med Hjärtat, som ska uppmuntra apotekskunder att välja hållbara alternativ bland receptfria läkemedel. Märkningen finns på drygt 270 artiklar i Apotek Hjärtats sortiment. Den receptfria marknaden utgör dock endast 10 procent av den totala försäljningen av läkemedel i Sverige. Med seminariet ville Apotek Hjärtat därför uppmuntra övriga delar av industrin, det vill säga aktörer och upphandlare av receptbelagda läkemedel inom den öppna och slutna vården, att dra sitt strå till stacken.

Invigning av ny geoenergianläggning

ICA Fastigheter har under året genomfört flera projekt med fokus på geotermisk energi. I början av mars 2018 invigdes den nya geoenergianlägg-

ningen på Maxi ICA Stormarknad i Stenhammar i Uppsala, Sverige som innebär att butiken producerar all sin värme och kyla lokalt. Anläggningen innebär också att butiken reducerar elförbrukningen med 15 procent.

Initiativ för hållbar bomull

Hemtex var en av endast fem aktörer som 2018 var med på BCI:s, Better Cotton Initiative, lista över varumärken i världen med över 75 procent av sin bomull som Better Cotton. BCI, som Hemtex varit medlem i sedan start, verkar för att göra den storskaliga bomullsproduktionen mer hållbar avseende såväl miljö som ekonomiska och sociala faktorer. Under året gick Hemtex även med i och antog Textile Exchange 2025 Sustainable Cotton Challenge. Hemtex mål är att 100 procent av företagets bomull år 2020 ska komma från hållbara källor.

FÖR EN GOD MORGONDAG

Matavfall i Sverige¹



Exempel på ICA Sveriges arbete för minskat matsvinn

Primärproduktion Anatomiskt ansvar, dvs inköp av t ex hela djuret och mjölkproduktionen	Livsmedelsproduktion - Egna märkesvaror med förbättrade förpackningar för längre hållbarhet - Cirkulära samarbeten med exempelvis Rescued Fruits och Nutrient	Lager och butik - Effektiva inköpsrutiner - Samarbeten med exempelvis Food2change och Karma för att ta tillvara mat med kort hållbarhet	Hushåll - Recept för att laga mat på rester på ica.se samt matkassar anpassade för att minimera svinn - Lansering av Matlådans dag, för att uppmuntra till att använda överbliven mat till matlådor - Information till konsumenter för ökad kunskap om matens hållbarhet och mathantering
--	---	---	--

Matavfall = allt matavfall som uppstår, även oundvikligt såsom skal, ben etc.
Matsvinn = onödigt matavfall. 1) Källa: Naturvårdsverkets rapport Matavfall i Sverige.

Minskat matsvinn

ICA Gruppen bedriver ett antal initiativ för att minska matsvinnet. Av det totala matsvinnet i Sverige uppstår cirka 70 procent i hemmen. Ett sätt att minska svinnet är att använda måltidsrester till matlådor. För andra året i rad uppmärksammade ICA Sverige detta genom Matlådans dag den 23 mars. Dagen är avsedd som en hyllning till alla hemlagade måltider som kan bli matlådor och räddas istället för att slängas.

Minskad försäljning av miljömärkta och ekologiska varor

Butiksförsäljningen av miljömärkta, ekologiska och etiskt märkta produkter i ICA Sveriges centrala sortiment minskade

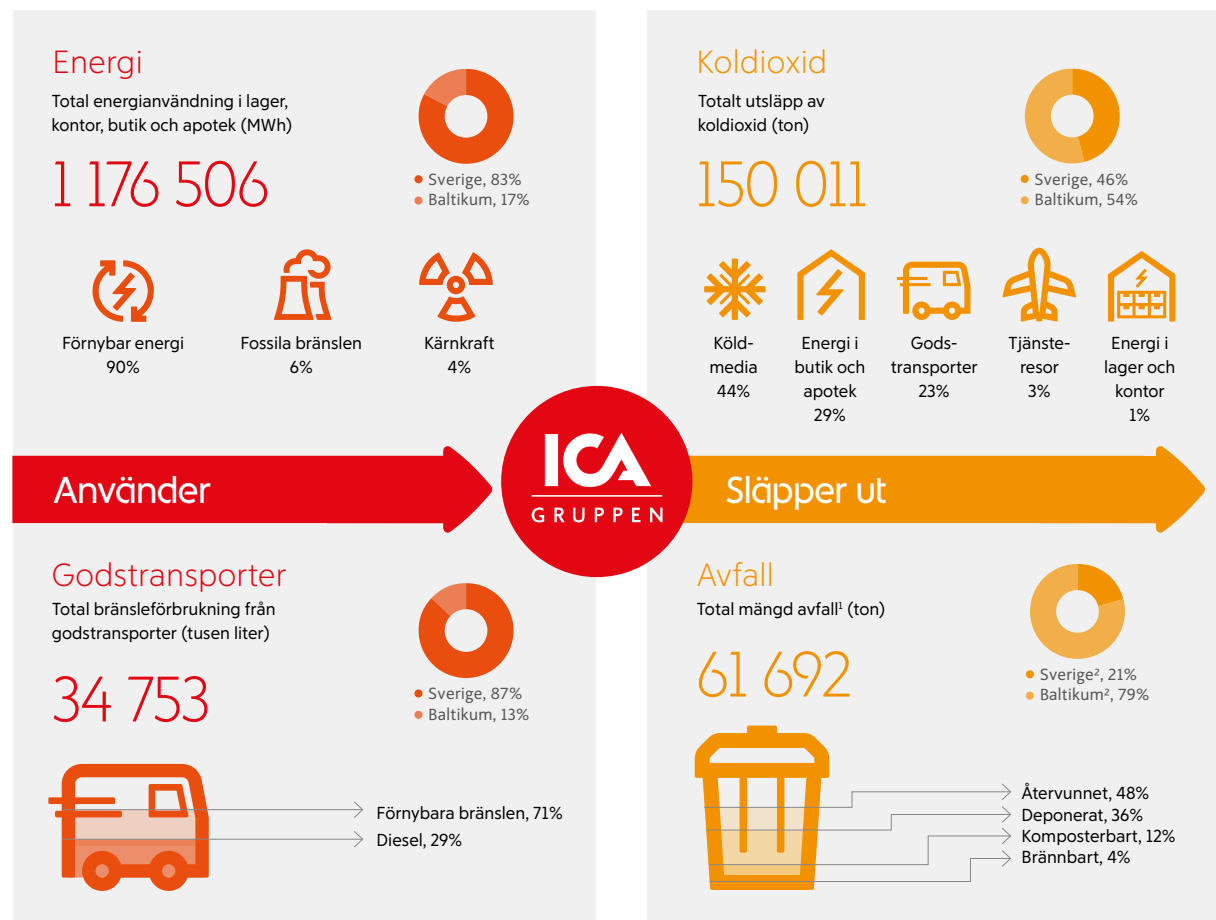
under 2018 med 3 procent jämfört med motsvarande period föregående år. Inom kategorin frukt och grönt var dock försäljningsutvecklingen fortsatt positiv. Till de faktorer som bidragit till minskningen hör bland annat ett ökande intresse för lokal- och svensktproducerade varor.

Sett som andel av den totala försäljningen uppgick miljömärkta, ekologiska och etiskt märkta produkter under 2018 till 10 procent. Det totala försäljningsvärdet av ekologiska varor uppgick under året till cirka 6,3 miljarder kronor för rullande 12 månader.

I Baltikum är kundernas intresse för det ekologiska sortimentet fortsatt ökande och i Rimi Baltics sortiment ingick under 2018 drygt 1 000 ekologiska produkter.

ICA Gruppens resursanvändning

Bilden nedan illustrerar ICA Gruppens energi- och materialöversikt, det vill säga vilka resurser som används och vad som släpps ut från verksamheten och omfattar samtliga segment.



1) Omfattar avfall från logistik i Sverige samt logistik och butik i Baltikum.
2) Andel återvunnet (återvunnet, komposterbart samt brännbart) i Sverige 98 procent, Baltikum, 56 procent.

FÖR EN GOD MORGONDAG



Omfattande erbjudande inom hälsa

En av ICA Gruppens främsta prioriteringar är att bidra till en bättre folkhälsa. Med matbutiker, apotek och Minutkliniker verkar koncernen inom flera hälsoområden, från att förebygga, vårda och bota till att inspirera och guida till en hälsosam livsstil samt en sund ekonomi. Målet är att senast 2020 vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val.

Genom produkter och tjänster som tar hänsyn till frågor kring allergier, trender och livsstil kan ICA Gruppen sprida kunskap och inspirera kunderna till medvetna val i vardagen. Utgångspunkten är alltid officiella kostråd och de Nordiska näringsrekommendationerna.

ICAs matkasse i pilotprojekt för att bidra till bättre matvanor



Pilotprojekt kring barnfetma

Övervikt och fetma hos barn är ett stort hälsoproblem. Idag är drygt 20 procent av svenska barn överviktiga och knappt fem procent av barnen har fetma. Tillsammans med en barnläkare i Region Halland genomförde ICA Sverige och ICA-handlare i Varberg och Kungsbacka ett pilotprojekt med syfte att hjälpa barn med fetma. Under tre månader erbjöds nio patientfamiljer ICAs matkasse till ett reducerat pris, för att undersöka om detta kan bidra till bättre matvanor och måltider hos patientfamiljerna. Projektet var delvis finansierat genom bidrag från ICA Stiftelsen. Pilotprojektet gav intressanta insikter och underlag för en större studie som är planerad att genomföras under 2019 och ska innefatta totalt 120 patientfamiljer.

ICA Sveriges hälsosatsning Kompis med kroppen har pågått i 17 år och hittills har cirka 950 000 skolbarn besökt

en ICA-butik och genomgått utbildningen där barn får kunskap om goda, hållbara matvanor med fokus på frukt och grönt samt vikten av rörelse.

ICA Sverige deltar också i Generation Peps initiativ Upp och hoppa Sverige. Målet är att bryta stillasittandet och uppmuntra barn och unga till ett hälsosamt liv. ICA Stiftelsen är medgrundare av Generation Pep.

Insamling till Rosa Bandet

ICA Sverige och Apotek Hjärtat är sedan flera år två av huvudsponsorer till Rosa Bandet och samlade under hösten in pengar till cancerforskningen genom försäljning av såväl rosa varor som av Rosa Band. Även ICA Banken samlade in pengar, och totalt bidrog ICA Gruppen tillsammans med kunderna med 54 Mkr till cancerforskningen.

Hjärtstartare hos Apotek Hjärtat

Som första apotekskedja i Sverige har Apotek Hjärtat installerat hjärtstartare på eller i direkt anslutning till samtliga närmare 400 apotek. I samband med detta utbildades företagets 3 500 medarbetare i hjärt-lungräddning.



Hälsosam guidning hos Rimi Baltic

Rimi Baltic har under året genomfört ett stort antal aktiviteter i syfte att inspirera till rörelse och hälsosam kost. Rimis egen märkning som guidar kunderna till hälsosammare val omfattar drygt 800 produkter. Kriterierna för märkningen är bland annat baserade på nyckelhålskriterierna. Rimi Lettlands musikvideo för märkningen är en av de mest visade Youtube-filmerna i Lettland. Rimi Baltic har också varit engagerade i flera idrottsevenemang för att uppmuntra till ökad rörelse.

Investering i Min Doktor

Under året förvärvade Apotek Hjärtat 42 procent av nätläkaren Min Doktor. Genom investeringen stärks ICA Gruppens position inom hälsa. Genom att kombinera Min Doktors svenska

verksamhet med Apotek Hjärtats Minutklinikkoncept kommer patienter framöver kunna få hjälp både via nätet och på mindre kliniker bemannade av sjuksköterskor. Min Doktor planerar nu för en snabb expansion av antalet kliniker, som primärt kommer att ligga i anslutning till ICA-butiker.

Mindre socker och mer grönsaker

Under året minskades andelen socker med 30 procent i läsk, saft och fruktdryck som säljs under ICA Sveriges egna varumärke. För en 33 cl läsk innebär det tre färre sockerbitar per burk. Parallellt arbetar ICA Sverige också för att uppmuntra till att äta mer frukt och grönsaker, bland annat genom speciella påsk- och halloweensortiment av frukt och grönsaker som ett nyttigare alternativ till godis.

FÖR EN GOD MORGONDAG



Fokuserat arbete för ökad mångfald



ICA Gruppen arbetar aktivt med att öka kunskapen kring mångfald, inkludering och att synliggöra omedvetna fördomar och förebygga kränkningar. Under året har ett stort antal aktiviteter genomförts inom olika delar av organisationen. Flera av aktiviteternas syfte var att öka medvetenheten hos ICA Gruppens ledare och medarbetare kring koncernens nolltolerans mot diskriminering och trakasserier, diskrimineringsgrunderna och vad de innebär samt rutiner vid diskriminering.

Initiativ för ökad integration och minskade klyftor mellan stad och landsbygd

Två av de mest angelägna utmaningarna för Sverige är integrationen och klyftorna mellan stad och landsbygd. För 2018 lanserade ICA Sverige därför flera satsningar inom dessa områden. Bland annat har ICA Gruppen och Arbetsförmedlingen samarbetat för att stimulera sysselsättning för nyanlända inom i första hand butik. Samarbetet var ett av flera initiativ för att nå målet att ta emot 500 nyanlända under 2018. Förenklade processer hos Arbetsförmedlingen och starkt fokus på gemensam kommunikation, såväl internt som externt, var viktiga delar av satsningen.

ICA Gruppen överträffar mål om nyanlända i sysselsättning

ICA Gruppen är en av 31 arbetsgivare som deltagit i den svenska regeringens initiativ 100-klubben, vars syfte varit att skapa sysselsättning för nyanlända. Sedan initiativet lanserades 2015 har 970 nyanlända beretts sysselsättning inom ICA-butiker och Apotek Hjärtat. Antalet motsvarar 26 procent av det totala antalet som fick sysselsättning inom ramen för 100-klubben.

Arbete för fler kvinnor i ledande positioner

Under året startade programmet ICA 50/50 Potentials, för kvinnliga ledare inom ICA Gruppen i Sverige. Syftet är att motivera och stötta utvecklingen av juniora, kvinnliga ledare med potential till högre befattningar.

ICA Sverige och ICA-handlarnas Förbund har gemensamt beslutat om en ambition att 50 procent av alla nyrekryterade ICA-handlare år 2020 ska vara kvinnor. För att lyckas med detta har flera projekt initierats – alla med det gemensamma syftet att dels utmana och undanröja strukturella barriärer, dels stärka och peppa kvinnor att våga ta steget. 2018 var andelen cirka 20 procent.

Under året genomfördes rekrytering till ICA Sveriges Företagsledarprogram för blivande handlare. Programmet har 16 platser och 50 procent av deltagarna utgörs av kvinnor. I syfte att öka antalet kvinnliga ICA-handlare finns också ett mentorprogram för kvinnliga butiksmedarbetare med handlarambitioner.

Ett av börsens mest jämställda bolag

ICA Gruppen är ett av Sveriges mest jämställda börsnoterade företag. Det visar stiftelsen AllBrights rapport som publicerades i slutet av året och baseras på en genomgång av könsfördelningen i svenska börsnoterade företags ledningsgrupper och styrelser.

ICA Banken i samarbete med Ecpat

Under 2018 startade ICA Banken en kampanj i samarbete med Ecpat i syfte att stödja dem i sitt arbete med att stoppa näthandeln med barn. Målet var att samla ihop 500 000 kr eller mer till Ecpat samt att skapa fler medlemmar och kännedom om organisationen och barnens utsatthet. Kampanjen bidrog med 650 000 kr till Ecpat.

FÖR EN GOD MORGONDAG



Uppföljning och revisioner säkrar kvaliteten

Det ska vara tryggt att handla hos ICA Gruppen. Hela sortimentet ska leva upp till koncernens kvalitetskrav och vara producerat på ett acceptabelt sätt när det gäller mänskliga rättigheter. De produkter koncernen säljer ska självklart följa lagstiftning avseende exempelvis märkning och ingående ämnen, och god djuromsorg ska så långt det är möjligt säkerställas.

ICA Gruppen har ett strukturerat arbete med standarder och certifieringar för att säkerställa kvalitet och socialt ansvarstagande i alla led. Ursprungsmärkning och spårbarhet utgör viktiga parametrar i kvalitetsarbetet.

Kontroller för produktsäkerhet

Grunden i ICA Gruppens arbete med produktsäkerhet är att säkerställa att alla leverantörer har en bra och säker tillverkning. Detta görs genom att leverantörer till ICA Gruppen måste underteckna koncernens inköpsavtal med hållbarhetsbilaga som säkerställer att hållbarhetspolicyen med riktlinjer följs.

För leverantörer av koncernens egna varor ställer ICA Gruppen krav på och kontrollerar att de är certifierade enligt en standard som koncernen accepterar. Alla produkter under eget varumärke granskas och godkänns också för att säkra att de följer ICA Gruppens interna riktlinjer för exempelvis näringsvärde, råvaruursprung, djuromsorg och sensorik.

Även förpackningsinformationen kontrolleras och godkänns. Efter lansering görs uppföljande kontroller hos leverantören och av produkten för att följa upp att den fortsätter leva upp till ICA Gruppens förväntningar på en säker produkt av god kvalitet. Under året genomfördes totalt cirka 2 300 produkttester.

ICA Gruppens leverantörmål för socialt ansvar och kvalitet

Under året reviderades ICA Gruppens mål kopplade till sociala revisioner och kvalitetscertifiering av leverantörer av ICA Gruppens egna varor. Målet att 100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade kvarstår. Vid utgången av 2020 ska dessutom 90 procent ha en giltig social återrevision inom den satta tidsramen, som är baserad på revisionsresultatet. Andelen leverantörer av koncernens egna varor i högriskländer som genomgått en initial social revision uppgick under 2018 till 95 procent. Andelen leverantörer som inom bestämt tidsintervall genomgått en social återrevision uppgick till 79 procent under fjärde kvartalet 2018.

Målet avseende kvalitetscertifiering har justerats upp. Målet är nu att 90 procent (tidigare 80 procent) av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade vid utgången av 2020. Under 2018 var andelen kvalitetscertifierade leverantörer av ICA Gruppens egna varor 85 procent.

Fortsatt arbete mot matfusk

ICA Gruppen arbetar på flera fronter för att förhindra livsmedelsbedrägerier. Under året genomfördes de sista av de planerade oanmälda revisionerna hos leverantörer med fokus på att förebygga och förhindra matfusk. Inga av revisionerna påvisade medvetet fusk. ICA Sverige kommer nu utvärdera arbetet med oanmälda revisioner och planlägga arbetet framåt.

Under året har ICA Sverige också tagit fram en utbildning mot matfusk. Utbildningen vänder sig främst till inköpare, men också till produktutvecklare och kvalitetsspecialister. Syftet är att öka förståelsen för matfusk, kunskapen om vilka livsmedel som är särskilt utsatta samt kännedom om ICA Gruppens arbete med frågan.

Kaffe hjälper odlare i Peru att möta klimatförändringar

För att stötta odlare som på nära håll påverkas av klimatförändringar har ICA Sverige börjat köpa in kaffebönor från jordbrukskollektivet Aproexport i Peru till ICAs I love eco-kaffe. En krona från varje paket som säljs går till jordbrukskollektivets arbete för att klimatanpassa kaffeböndernas gårdar. Det första projektet som ICA Sverige stödjer

genom Aproexport är investeringar i torktält som skyddar kaffebönorna från oförutsägbara regn under den kritiska torkperioden.

Ny version av Bangladesh Accord undertecknad

ICA Special och Hemtex har undertecknat den nya versionen av the Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh 2018. Detta är ett ramavtal som togs fram efter det fabriksras vid Rana Plaza 2013 som orsakade mer än 1 100 dödsfall. Avtalet är juridiskt bindande och ställer krav på inspektioner av säkerheten.

FÖR EN GOD MORGONDAG

ICA Gruppens värld av leverantörer

ICA Gruppen gör affärer över hela världen vilket innebär att ansvaret sträcker sig över gränserna. Genom kontinuerliga uppföljningar och dialoger säkerställs att leverantörerna följer såväl sociala som miljömässiga krav. Här redovisas var i världen ICA Gruppen är aktiv när det gäller inköp och produktion av egna varor.



ICA Gruppen handlar en del produkter från Nordamerika. Popcorn och sötmandel är exempel på två varor som köps härifrån.

I Europa ligger fokus på inköp av mat som kex, krossade tomater, pommes frites och pasta. ICA Gruppen köper även produkter för hem och hygien, som tvättmedel, tandkräm, stekpannor, ljus och rengöringsmedel härifrån.

De flesta färskvaror som mejeriprodukter, kött, bröd, frukt, grönsaker och rotsaker kommer från ICA Gruppens hemmamarknader, liksom varor som trädgårdsmöbler, vätserverter, grillkol och engångsartiklar.

Ris, grönsakskonserver och nudlar är typiska exempel på varor som köps in från Asien. Det är också från Asien inköp av textilier som kläder, handdukar och lakan samt husgeråd, leksaker och kontorsmaterial görs.

ICAs eget kaffe och egna bananer är exempel på varor från Syd- och Centralamerika. Andra exempel är torkad frukt och grönsaker, till exempel broccoli.

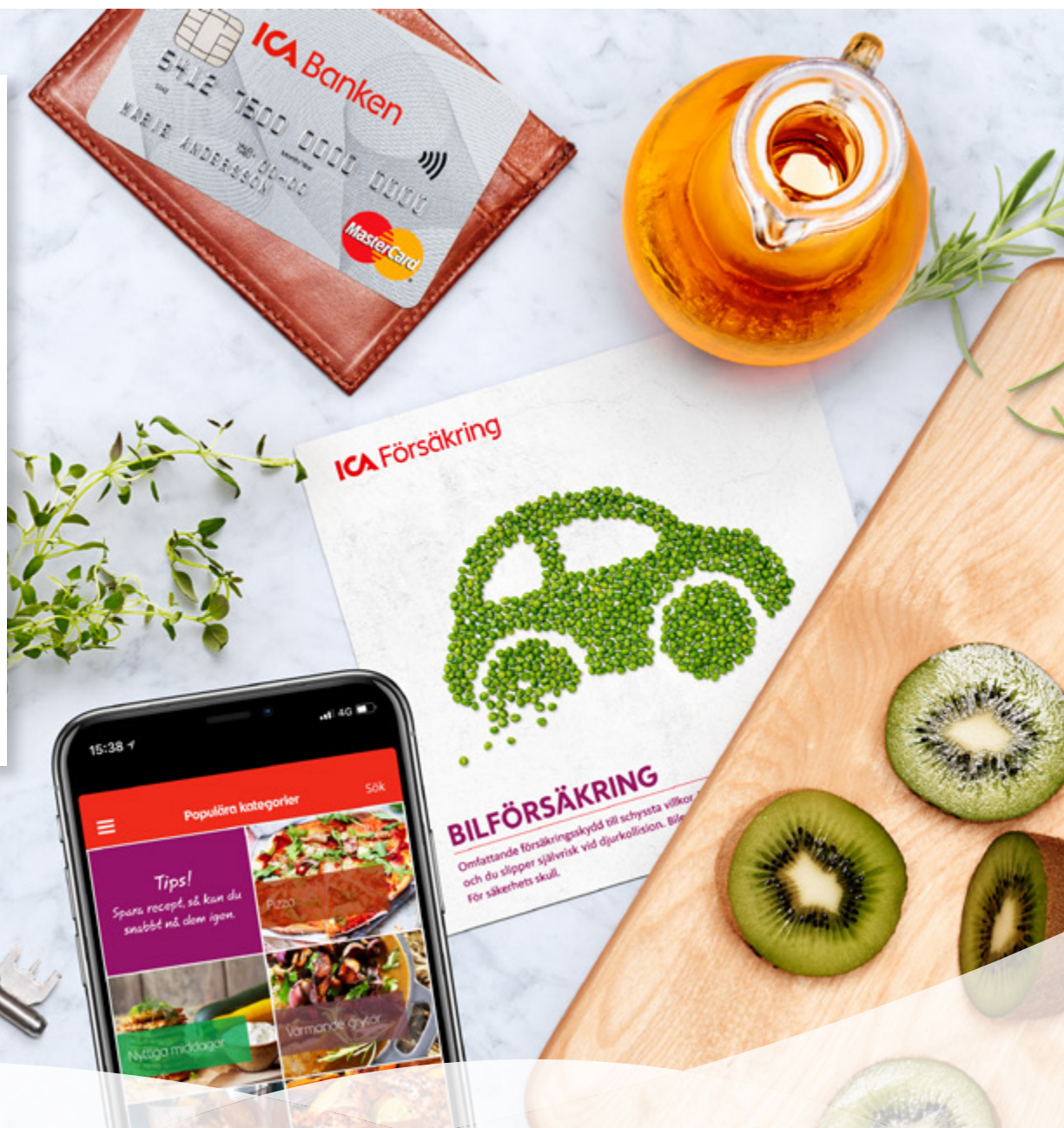
Från afrikanska leverantörer köper ICA Gruppen främst frukt och grönsaker, som mango, kiwi, vindruvor, avokado och tomater. ICA Gruppen köper också andra varor som rosor från Afrika.

Från Nya Zeeland och Australien köper ICA Gruppen exempelvis lamm, lök, kiwi och äpplen, som Royal Gala och Jazz. Ett annat exempel är ull.

Ungefärligt antal produktionsplatser i världen för ICA Gruppens egna varor. Antalet produktionsenheter är inte statistiskt utan beror både på sortimentet i butikerna och på säsongsförändringar.

Koncernens och segmentens utveckling under 2018

ICA Gruppen hade under året en god underliggande försäljningstillväxt och en stabil resultatutveckling. Läs mer om koncernens och respektive segments utveckling på följande sidor.



Koncernens utveckling 2018

Underliggande rörelseresultat för ICA Gruppen ökade 2018 med 2,6 procent där framför allt Apotek Hjärtat och ICA Banken hade en god resultatutveckling. Hög aktivitetsnivå kopplat till en rad förbättrings- och utvecklingsprojekt har även under 2018 lett till ett något högre kostnadsläge och fortsatt hög investeringsnivå. Kassaflödet var fortsatt starkt.



Nettoomsättning och resultat

Koncernens nettoomsättning 2018 uppgick till 115 354 Mkr (109 408), motsvarande en ökning om 5,4 procent jämfört med 2017. I lokal valuta var ökningen 4,6 procent och ökad utskrivning av högprisläkemedel bidrog med 0,7 procent. Underliggande ökning på 3,9 procent var primärt volymdriven men positiva prisseffekter bidrog också, framför allt i ICA Sverige och Rimi Baltic

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 4 651 Mkr (4 642). I rörelseresultatet ingår strukturstörande poster kopplade till pågående omorganisation i ICA Sverige med 110 Mkr. Den underliggande resultatökningen på 2,6 procent beror främst på ökade volymer, högre vinstdelning från ICA-butiker, något högre intäkter från joint ventures samt positiva mixeffekter i Rimi Baltic och Apotek Hjärtat. Detta har motverkats av högre logistikkostnader, uppstart av e-handelslager i Stockholm, ökade lönekostnader i Rimi Baltic samt högre kostnader kopplade till en rad initiativ inom ramen för koncernens tillväxt- och utvecklingsagenda.

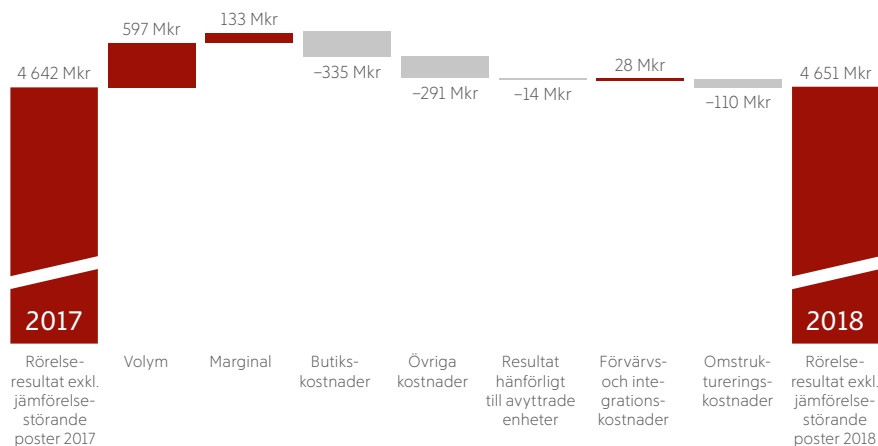
I rörelseresultatet ingår även kostnader relaterade till den tidigare planerade integrationen av IKI i Litauen på 26 Mkr (54), varav 23 Mkr (40) i Rimi Baltic. Rörelsemarginalen exklusive jämförelsestörande poster var 4,0 procent (4,2). Exklusive strukturstörande i ICA Sverige var rörelsemarginalen 4,1 procent. Årets resultat uppgick till 3 647 Mkr (4 145). Resultat från avyttringar samt nedskrivningar var lägre beroende på föregående års stora fastighetsavyttringar och uppgick till netto –153 Mkr (578). Därmed sjönk också vinst per aktie till 18,05 kr (20,53).

Finansnetto och skatt

Koncernens finansnetto uppgick till –272 Mkr (–367). Räntekostnaderna sjönk kraftigt beroende på den refinansiering som genomfördes under 2018 och på grund av lägre nettoskuld. Därtill ingick i föregående års utfall –30 Mkr kopplat till nedskrivning av finansiell fordran.

Skattekostnaden för året var –580 Mkr (–708), motsvarande en skattesats på 13,7 procent (14,6). Skattekostnaden har påverkats positivt av att uppskjutna →

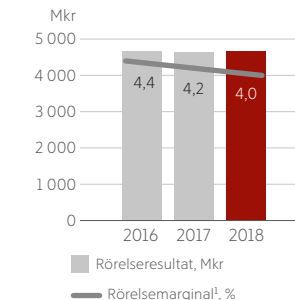
Rörelseresultatets utveckling



Rensat för omstruktureringskostnader i ICA Sverige så ökade ICA Gruppens rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster med 119 Mkr. Ökningen var främst volymdriven men också pris påverkade positivt, liksom en högre vinstdelning från ICA-butiker. Butikskostnader ökade dels som en konsekvens av nyöppnade butiker och dels på grund av löneinflation

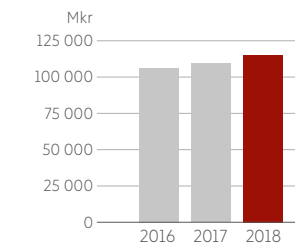
i Rimi Baltic. Övriga kostnader var också högre, vilket framför allt är kopplat till den höga aktivitetsnivå vad gäller förbättrings- och utvecklingsprojekt som pågår på stor bredd i hela koncernen. Förvärvs- och integrationskostnader hänförs till den tidigare planerade integrationen av IKI i Litauen. Dessa kostnader var lägre 2018 än 2017.

Rörelseresultat, Mkr och rörelsemarginal, %¹



1) Exklusive jämförelsestörande poster

Nettoomsättning



KONCERNENS UTVECKLING 2018



→ skattefordringar och skatteskulder har omvärderats med anledning av kommande sänkning av bolagsskatten i Sverige med början 2019. Engångseffekten av detta uppgår till 194 Mkr. Betald skatt uppgick till –803 Mkr (–856).

Finansiell ställning

Koncernens nettoskuld (exklusive ICA Banken och pensionsskuld) uppgick vid årets slut till 5,1 Mdkr (5,6). Den lägre nettoskulden beror framför allt på positivt löpande kassaflöde. Per den 31 december 2018 var nettoskulden i förhållande till EBITDA 0,8 ggr (0,8), vilket är i linje med koncernens långsiktiga mål <2,0 ggr.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten (exklusive ICA Banken) uppgick till 6 555 Mkr (5 816). Positiv förändring av rörelsekapitalet, drivet av programmet för leverantörsfinansiering, är det främsta skälet till förbättringen.

Kassaflödet från investeringsverksamheten var väsentligt lägre än 2017. Det beror främst på föregående års stora avyttringar av fastigheter vilket sammantaget bidrog till fjolårets kassaflöde med cirka 2,9 Mdkr. Investeringsnivån var också högre än 2017.

Investeringar

Investeringarna (exklusive företagsförvärv) uppgick till 3 507 Mkr (2 230) varav 1 845 Mkr (937) var hänförligt till ICA Fastigheter. Större investeringsprojekt inkluderade under året förvärv av framtida butikslägen, investeringar i koncernens e-handel, IT-investeringar, nytt lager i Riga samt nya butiker och butikskonverteringar. I tillägg har ICA Gruppen genom Apotek Hjärtat investerat 350 Mkr i Min Doktor,

Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning var 972 Mkr (838). Resultat efter finansiella poster uppgick till 3 303 Mkr (5 428). Erhållna utdelningar från dotterföretag var 2 345 Mkr lägre än förra året. Årets resultat uppgick till 3 687 Mkr (5 879). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 158 Mkr (111).

Säsongsvariationer

Dagligvaruhandeln påverkas av årets högtider och när dessa infaller. Framför allt är jul och påsk viktiga helger. För en stor del av detaljhandeln är det fjärde kvartalet det säsongsmissigt starkaste kvartalet.

Nettoomsättning per segment

Mkr	2018	2017	2016
ICA Sverige ²	82 411	79 353	77 038
Rimi Baltic	15 255	14 008	13 571
Apotek Hjärtat	14 110	12 876	12 531
ICA Fastigheter	2 591	2 468	2 372
ICA Banken	1 353	965	863
Hemtex ¹	1 020	1 078	1 316
Övrigt	1 042	909	863
Internförsäljning	–2 429	–2 249	–1 911
Nettoomsättning²	115 354	109 408	106 643

- 1) Under första halvåret 2016 ingår även avyttrade bolag.
2) Omräkning har skett av tidigare perioder, se not 1.

Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster per segment

Mkr	2018	2017	2016
ICA Sverige	3 332	3 507	3 504
Rimi Baltic	631	557	526
Apotek Hjärtat	533	461	436
ICA Fastigheter	417	429	493
ICA Banken	170	71	51
Hemtex ²	13	31	24
Övrigt	–444	–414	–365
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster	4 651	4 642¹	4 669

- 1) Kostnader avseende den planerade integrationen av IKI ingår med –26 Mkr 2018, varav –23 Mkr i Rimi Baltic och –3 Mkr i Övrigt, 2017 till –54 Mkr, varav –40 Mkr i Rimi Baltic och –14 i Övrigt.
2) Under första halvåret 2016 ingår även avyttrade bolag.

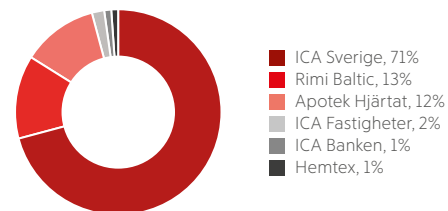
Kassaflödesanalys, koncernen exklusive ICA Banken

Mkr	2018	2017	2016
Kassaflöde			
Från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	5 430	5 275	5 361
Förändringar i rörelsekapital	1 125	541	323
Från den löpande verksamheten	6 555	5 816	5 684
Investeringsverksamheten, netto	–3 577	647	–1 649
Före finansieringsverksamheten	2 979	6 463	4 035

ICA Gruppens segment

Verksamheten inom ICA Gruppen är indelad i sex segment: ICA Sverige, Rimi Baltic, Apotek Hjärtat, ICA Fastigheter, ICA Banken och Hemtex. Kärnan i verksamheten utgörs av handel med dagligvaror. Övrig verksamhet ska stödja kärnverksamheten, men också kunna vidareutvecklas mot nya affärsmöjligheter och på egna meriter bidra till lönsamhet och fortsatt tillväxt.

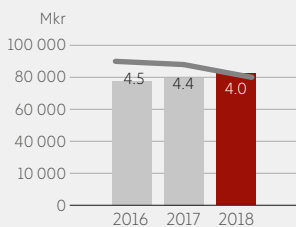
Andel av ICA Gruppens omsättning, %



ICA Sverige

Med 1 277 butiker och en marknadsandel på cirka 36 procent¹ (avser 2017) är ICA Sverige den ledande dagligvaruaktören i Sverige. De fristående ICA-handlarna äger och driver butikerna själva men har avtal med ICA Sverige om bland annat gemensamma inköp, logistik, marknadskommunikation och butiksutveckling.

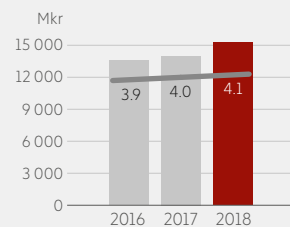
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



Rimi Baltic

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel genom 267 helägda butiker i Estland, Lettland och Litauen. I Rimi Baltic ingår även de fastigheter som koncernen äger i de baltiska länderna. Vid utgången av året hade Rimi Baltic 86 butiker i Estland, 125 i Lettland och 56 i Litauen. Rimi Baltic har en marknadsandel i regionen på cirka 15 procent¹.

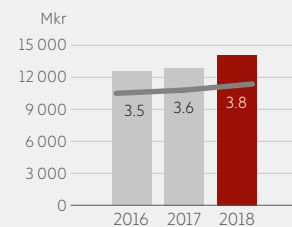
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



Apotek Hjärtat

Med 388 apotek och en marknadsandel på cirka 31 procent¹ är Apotek Hjärtat näst störst på den svenska apoteksmarknaden. Apoteksverksamheten kompletterar dagligvaruhandeln och utgör en viktig del i ICA Gruppens strävan att nå en ledande position inom hälsa.

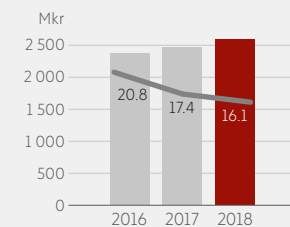
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



ICA Fastigheter

ICA Fastigheter har ett stort och aktivt förvaltat fastighetsinnehav inom detaljhandelssegmentet. 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.

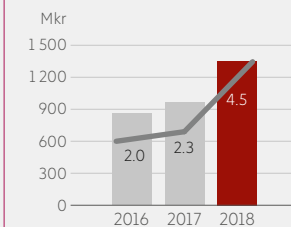
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



ICA Banken

ICA Banken tillhandahåller ett brett utbud av funktionella bank- och försäkringstjänster till privat- och företagskunder. Därutöver bidrar ICA Banken även till att stärka kundlojaliteten till ICA-butikerna samt minska både butikernas och ICA Gruppens transaktionskostnader.

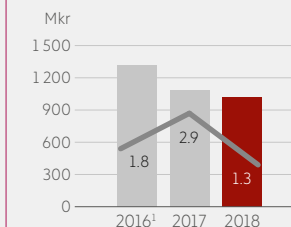
Nettoomsättning, Mkr och avkastning på eget kapital, %



Hemtex

Hemtex är en av Nordens ledande heminredningskedjor. I slutet av 2018 uppgick antalet butiker till totalt 147, varav 129 i Sverige, 13 i Finland och 5 i Estland. Av butikerna är 133 ägda av Hemtex och 14 av franchiseföretag. För närvarande pågår ett omfattande förändringsarbete med det övergripande målet att lägga grunden för en långsiktigt hållbar lönsamhet.

Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



¹) Under första halvåret 2016 ingår även avyttrade bolag.

1) För definition av marknadsandel, se sidan 18.

ICA SVERIGE

God försäljningsutveckling och många framåtriktade initiativ

För ICA Sverige präglades 2018 av god försäljningsutveckling och ett intensivt arbete i en rad olika utvecklingsprojekt. Positiva pris- och volymeffekter motverkades dock av ökade kostnader relaterade till bland annat logistik.

Till fokusområdena under 2018 hörde fortsatta satsningar inom sortiment, prisupplevelse och kundlojalitet samt fortsatt utveckling av såväl det digitala kunderbjudandet som det fysiska butiksnätet. Sammantaget öppnades under året 10 nya butiker medan 20 stängdes. Netto ökade försäljningsytan med 14 000 m² eller 0,9 procent.

Fortsatta satsningar på egna märkesvaror

Under året fortsatte satsningarna på egna märkesvaror (EMV) och färdiga måltidslösningar. EMV-sortimentet skapar djup och bredd i sortimentet, stärker ICAs varumärke, samtidigt som det bidrar till god lönsamhet. De egna märkesvarornas andel av den totala försäljningen uppgick under året till 25,4 procent, en ökning med 0,7 procentenheter jämfört med föregående år.

Kraftig tillväxt online

ICA-butikernas försäljning online fortsatte under året att öka kraftigt. Sammantaget ökade e-handeln av lösplock

och färdigpackade matkassar med 42 procent, att jämföra med cirka 27 procent för dagligvarumarknaden som helhet, enligt Dagligvaruindex (DVI).

Antalet butiker som erbjuder e-handelslösning uppgick i slutet av året till 282, en ökning med cirka 40 procent jämfört med föregående år. E-handels andel av de anslutna butikernas totala försäljning uppgick i slutet av året till i genomsnitt cirka 3 procent.

Etablering av e-handelslager i Stockholm

En ökad försäljning online ställer allt högre krav på effektiva processer kring plock och leveranser. I syfte att öka effektiviteten och förbättra servicen gentemot såväl butiker som konsumenter etablerades under 2018 ett centralt e-handelslager som innebär att fristående ICA-handlare i stockholmsregionen erbjuds plock och leverans direkt till slutkund. I slutet av året hade cirka 60 butiker anslutit sig till lagret och ytterligare cirka 480 butiker använde lagret för ICAs matkasse.

Nästa generations e-handels-erbjudande

Under året beslutades även om att inleda ett samarbete med det brittiska e-handelsföretaget Ocado gällande en ny e-handelsplattform och ett nytt högautomatiserat e-handelslager i Stockholm. Den nya lösningen väntas vara genomförd senast 2022 och kommer att möjliggöra ett förbättrad funktionalitet, bredare utbud, bättre leveranser och effektivare logistikflöden. Läs mer på sidan 23.

ICA-butikernas försäljning

Försäljningen i de svenska ICA-butikerna ökade under 2018 med 3,5 procent. För jämförbara enheter uppgick ökningen till 3 procent. Försäljningsökningen drevs främst av högre snittköp men även fler kundbesök bidrog. Tillväxten för dagligvarumarknaden (DHI) som helhet i Sverige uppgick enligt preliminär data från SCB till 3,2 procent. →



ICA GRUPPENS SEGMENT

→ **Förändrad organisation och nya arbetssätt**

För att stärka marginalen och säkerställa utrymme för en fortsatt hög aktivitetsnivå initierades under året dels ett kortsiktigt åtgärds- och besparingsprogram, dels en mer långsiktig översyn av organisation och arbetsformer. Förändringen innebär att cirka 200 befintliga tjänster inklusive vakanser i ICA Sverige avvecklas och att cirka 180 Mkr årligen frigörs med start andra halvåret 2019. Dessutom görs en översyn av butiksnät- och formatstrategin med fokus på convenience, storstad och framtidens stormarknad.

Fokus framåt

Det övergripande målet framåt är att driva en fortsatt god försäljningsutveckling, ytterligare stärka positionen på dagligvarumarknaden och samtidigt skapa utrymme för offensiva satsningar framåt. Aktivitetsnivån väntas vara fortsatt hög. E-handelserbjudandet och förberedelserna inför det högautomatiserade e-handelslagret

kommer att ha hög prioritet, liksom fortsatt utveckling av lojalitetsprogram, egna märkesvaror och koncept riktade mot måltidsmarknaden.

Den påbörjade översynen av organisation och arbetsformer kommer att fortsätta. Stort fokus kommer att ligga på logistik och distribution, då de underliggande kostnadsökningarna här väntas vara fortsatt betydande. Arbetet med översyn av butiksnät och formatstrategi fortsätter.

Antalet nyetableringar beräknas vara högre än under 2018. Totalt planeras 12–14 nyetableringar ske under 2019. Förnysetakten av det befintliga butiksnätet kommer att vara fortsatt hög och omfatta cirka 200 butiker.



Nyckeltal

	2018	2017	2016
Nettoomsättning, Mkr ¹	82 411	79 353	77 038
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	3 787	3 939	3 941
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	3 332	3 507	3 504
Varav:			
Strukturkostnader relaterade till organisationsförändring	110	–	–
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster, % ¹	4,0	4,4	4,5
Investeringar, Mkr	868	660	640
Avskrivningar, Mkr	456	434	438
Medelantal anställda	8 199	8 006	7 622
Andel EMV av butiksförsäljning, %	25,4	24,7	24,0

1) Omräkning har skett av tidigare perioder, se not 1.

Finansiell utveckling

Sammanlagt ökade ICA Sveriges intäkter under året med 3,9 procent. Utvecklingen berodde huvudsakligen på ökad volym i partihandeln och nyöppnade butiker. Resultatmässigt motverkades intäktsutvecklingen av högre logistikkostnader och ett generellt högre kostnadsläge, som framför allt är kopplat till ett stort antal förbättrings- och utvecklingsprojekt, exempelvis uppstart av e-handelslager i Stockholm. I resultatet ingår strukturkostnad för kommande omorganisation på 110 Mkr. Rörelsemarginalen var 4,0 procent (4,4) men justerat för strukturkostnaden var den 4,2 procent.

Försäljningsutveckling och antal butiker inklusive handlarägda butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Sverige			
	2018, Mkr	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2017	Nya	Konverterade	Stängda
Maxi ICA Stormarknad	36 525	4,7	2,6	82	1	2	0
ICA Kvantum	28 509	2,3	3,1	127	2	–2	–1
ICA Supermarket	35 465	2,7	2,5	429	3	0	–3
ICA Nära	17 807	4,4	4,7	649	4	0	–16
Totalt	118 307	3,5	3,0	1 287	10	0	–20

IRIMI BALTIC

Fokus på organisk tillväxt

För Rimi Baltic präglades 2018 av hård konkurrens, fortsatta butikskonverteringar samt förberedelser inför kommande lansering av e-handel. Ökad försäljning av egna märkesvaror samt bättre resultat från konverterade butiker bidrog till förbättrat rörelseresultat, trots negativ underliggande volymtillväxt.

Inom Rimi Baltic fortsatte under året arbetet med sortimentsutveckling och prisupplevelse, inte minst vad gäller egna märkesvaror och non-food. Försäljningen av EMV fortsatte under året att öka. Sammantaget stod egna märkesvaror för 24,3 procent av den totala försäljningen.

Nytt centrallager i Riga

Under året fortsatte förberedelserna inför själva uppförandefasen av det nya centrallagret i Riga, som kommer att ske under 2019 och första halvåret 2020. I och med att centrallagret byggs ut kommer lagerverksamheten i Lettland åter att vara konsoliderad till lagret i Riga och centrallagerfunktionen för de baltiska länderna att utökas.

Ett varumärke

Under 2018 påbörjades avvecklingen av lågprisbutikerna inom varumärket Supernetto i Lettland. Butikerna kommer successivt konverteras till Rimi-butiker. Arbetet beräknas vara slutfört

under sommaren 2019 och samtliga butiker i Estland, Lettland och Litauen kommer då att vara Rimibutiker.

Fokus framåt

Det övergripande målet framåt är att öka försäljningen och samtidigt bibehålla en god lönsamhet. Efter att den litauiska konkurrensmyndigheten under året beslutade att stoppa Rimi Baltics förvärv av UAB Palink, som driver detaljhandelskedjan IKI, ligger nu fokus istället på kraftig organisk expansion i Litauen. Sammantaget planeras nära en fördubbling av antalet butiker i Litauen fram till 2023, från dagens 56 till cirka 100. Även i Estland och Lettland kommer antalet butiker att öka, om än inte i samma takt.

Rimi Baltic kommer också att öka takten i digitaliseringsarbetet med fortsatta satsningar på mer riktade erbjudanden samt förberedelser inför lanseringen av e-handel. I detta arbete kommer erfarenheter och lärdomar från motsvarande satsningar i ICA

Sverige att vara värdefulla. Två pilot-butiker kommer att öppna under 2019, och 2020 kommer e-handel att erbjudas i alla tre länderna. Totalt planeras åtta till tio nyetableringar ske under 2019.



Nyckeltal

	2018	2017	2016
Nettoomsättning, Mkr	15 255	14 008	13 571
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	969	893	838
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	631	557	526
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	4,1	4,0	3,9
Investeringar, Mkr	362	358	372
Avskrivningar, Mkr	336	321	306
Medelantal anställda	9 572	9 634	9 679
Andel EMV av butiksförsäljning, %	24,3	24,1	22,4
EUR-kurs, genomsnitt	10,2593	9,6431	9,4718

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen ökade under året med 2,4 procent i lokal valuta. Ökningen drevs framför allt av högre priser inom färskvaror medan volymtillväxten var negativ. Rörelseresultatet steg med 6,6 procent i lokal valuta (i SEK med över 13 procent). Bättre marginaler i kampanjer och i egna märkesvaror samt högre resultat från konverterade butiker i Estland motverkades till viss del av prisinvesteringar i Litauen samt högre kostnader, framför allt på grund av hög löneinflation.

Försäljningsutveckling och antal butiker

Land	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker			
	2018, MEUR	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2017	Nya	Stängda	Dec 2018
Estland	374,3	-0,9	0,4	82	4	0	86
Lettland	775,2	3,0	3,7	121	4	0	125
Litauen	324,5	3,6	0,9	56	1	-1	56
Total	1 474,0	2,1	2,2	259	9	-1	267

APOTEK HJÄRTAT

Kraftigt ökad e-handel och stärkt position inom hälsa

För Apotek Hjärtat kännetecknades 2018 av ett förbättrat omnikanalerbjudande, lyckade satsningar på egna varumärken och en fortsatt hög takt i förnyelsen av befintliga apotek. Sammantaget bidrog detta till ökad försäljning, stärkt rörelseresultat och bättre marginal.

Stort fokus under året låg på att ytterligare stärka e-handelskanalen. Sammantaget ökade försäljningen online med 55 procent, jämfört med marknadens tillväxt om 35 procent. Till drivkrafterna hör bland annat en fortsatt breddning och fördjupning av sortimentet, samtidigt som leveranserna till kund blivit snabbare och mer flexibla. Under året lanserades bland annat Click & Collect på 135 apotek, vilket innebär att kunderna kan handla online men välja att hämta upp varan inom två timmar på valfritt apotek.

Ökad effektivitet i lager och distribution

Uppstart av en ny automationslösning i Apotek Hjärtats distributionslager utanför Norrköping skedde i början av 2019. Under 2019 kommer ett nytt påfyllnadssystem också att installeras. Det nya systemet kommer förbättra effektiviteten och öka servicegraden mot kund.

Investering i Min Doktor

Under hösten 2018 förvärvade Apotek Hjärtat 42,7 procent av Min Doktor, en av Sveriges största aktörer inom digitala primärvårdstjänster. Samtidigt avyttrades Minutkliniken till Min Doktor. Genom att kombinera Min Doktors svenska verksamhet med Minutklinikerna kan patienter få hjälp både via nätet och på mindre kliniker, bemanade av sjuksköterskor. Satsningen stärker Apotek Hjärtats position inom hälsa och är en viktig del i arbetet med att utveckla framtidens primärvård.

Fortsatt utveckling av apoteksnätet

Samttaget öppnades under året sex nya apotek och fyra stängdes. De nyöppnade apoteken följer Apotek Hjärtats butikskoncept, vilket kombinerar traditionell farmaci med ett brett erbjudande inom hälsa och välmående, inklusive enklare hälsotjänster. Under året öppnades även två nya Minutkliniker.

Fokus framåt

Målet för 2019 är att ytterligare stärka positionen som en av de ledande aktörerna på den svenska apoteksmarknaden. Stort fokus kommer att ligga på att fortsätta utveckla såväl de fysiska apoteken som e-handelskanalen – och även i högre utsträckning koppla samman de båda kanalerna.

Sex till åtta nya apotek planeras att öppnas 2019, samtidigt som takten i förnyelsen av befintliga apotek kommer vara fortsatt hög. Breddningen av sortimentet i såväl fysiska apotek som online kommer att fortsätta, med särskilt fokus på egna varumärken.

Därtill kommer fortsatt expansion av Min Doktor med ett antal ytterligare drop-in-kliniker, primärt i anslutning till ICA-butiker. Under 2019 kommer verksamheten att samordnas under ett gemensamt varumärke.



Nyckeltal

	2018	2017	2016
Nettoomsättning, Mkr	14 110	12 876	12 531
Varav:			
Receptförskrivna läkemedel, Mkr	10 512	9 503	9 251
Receptfria läkemedel, Mkr	1 435	1 408	1 415
Övriga produkter och tjänster, Mkr	2 163	1 965	1 865
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	740	604	594
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	533	461	436
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	3,8	3,6	3,5
Investeringar, Mkr	193	128	168
Avskrivningar, Mkr	157	143	136
Medelantal anställda	3 085	3 083	3 234
Andel EMV av övriga produkter, %	19,6	18,5	17,6

Finansiell utveckling

Apotek Hjärtats nettoomsättning ökade 2018 med 3,4 procent räknat i fasta priser för receptbelagda läkemedel. Rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster var 15,6 procent högre än föregående år och rörelsemarginalen steg. En god volymutveckling, positiva mixeffekter och ökad andel egna märkesvaror motverkades delvis av högre kostnader kopplade till pågående satsningar inom e-handel, logistik och nyöppnade apotek. Apotek Hjärtat äger sedan den 1 november 2018 42,7 procent av Min Doktor, som sedan detta datum rapporteras som intressebolag i Apotek Hjärtat. I årets rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster ingår resultat från Min Doktor med -10 Mkr.

Antal apotek

	Dec 2017	Nya	Stängda	Dec 2018
Apotek Hjärtat	386	6	-4	388

ICA FASTIGHETER

Hög aktivitetsnivå och många utvecklingsprojekt

För ICA Fastigheter präglades 2018 av fortsatt utveckling och projektering av platser i stadsnära lägen. Därutöver fortsatte även arbetet med att säkerställa en hållbar, kundfokuserad och värdeskapande förvaltning för att stödja och utveckla ICAs butiks nät i Sverige.

Till de övergripande målen för ICA Fastigheter hör att säkerställa ICA Gruppens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser, genom att antingen äga eller hyra. För ICA Fastigheter innebär detta att, tillsammans med kommuner och andra aktörer, arbeta fram detaljplaner för att utveckla bättre, trivsammare och mer effektiva platser och destinationer. Utöver dagligvaruhandel omfattar projekten övrig handel, bostäder, kontor, restauranger och samhällsnyttig service.

Flera stadsbyggnadsprojekt

Under 2018 fortsatte utvecklingen av ett flertal stadsbyggnadsprojekt. Till de större hör den hållbara framtidsstadsdelen Brunnsnäs utanför Lund, butiks- och bostadsprojekt i Årsta samt handelsplatser i Bålsta och Täby. Till färdigställda projekt under året hör bland annat byggnationen av en ny Maxi ICA Stormarknad i Ulricehamn samt en ny ICA Kvantum-butik med studentbostäder på Teleborg i Växjö.

Därutöver bedrevs även ett stort antal större utvecklingsprojekt i befintliga fastigheter, bland annat nya ICA-butiker, apotek och bostäder.

Under året avyttrades projektfastigheten Trafikflyget 8 i Bromma med byggrätt för kontor, handel och hotell. I samband med försäljningen tecknades 15-årigt hyresavtal gällande en Maxi ICA Stormarknad och Apotek Hjärtat.

Smartare och mer hållbara fastigheter

Under året genomfördes ett antal initiativ i syfte att minska energiförbrukningen och överlag bidra till en mer hållbar utveckling. Till projekten hör bland annat uppkoppling av fastigheter mot system som gör det möjligt att i realtid skicka och ta emot information samt satsningar på laddstolpar för laddhybrider och elbilar. Flera ICA-butiker gick under året även över till geotermisk energi som energikälla för butikernas värme och kyla.

Marknadsvärdering

Det bedömda marknadsvärdet på ICA Fastigheters bestånd, ägt och delägt, uppgick vid årets slut till 19,7 Mdkr. Marknadsvärdet för de helägda svenska fastigheterna bedömdes vid årets slut uppgå till 14,1 Mdkr (bokfört värde 10,0). Därtill kommer ICA Fastig-

heters genom tre joint ventures delägda fastigheter: Långeberga Logistik, 1,9 Mdkr, Ancore Fastigheter 6,6 Mdkr och Secore Fastigheter, 2,6 Mdkr. Bokförda värden för de delägda fastigheterna uppgick vid årsskiftet till 1,5, 4,9 respektive 2,4 Mdkr. ICA Fastigheters ägarandel är i alla tre bolagen 50 procent. Långeberga Logistik konsolideras i ICA Fastigheter medan Ancore och Secore redovisas enligt kapitalandelsmetoden (se även not 2).

Fokus framåt

ICA Fastigheter kommer under 2019 fortsätta att utveckla attraktiva och hållbara platser i anslutning till ICA-butiker och Apotek Hjärtat. Fokus kommer att ligga på genomförande av aktiviteter och projekt i enlighet med stadsbyggnadsstrategin. Vid nyetablering ligger särskilt fokus på storstadsregionerna.

Under året kommer även arbetet med att långsiktigt anpassa fastighetsportföljen utifrån de förändrade förutsättningarna på dagligvarumarknaden att fortsätta.



Nyckeltal

	2018	2017	2016
Nettoomsättning, Mkr	2 591	2 468	2 372
Varav hyresintäkter ägda fastigheter, Mkr	1 010	975	1 117
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	920	1 490	1 032
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	417	429	493
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	16,1	17,4	20,8
Investeringar, Mkr	1 845	937	1 212
Avyttringar, Mkr	286	2 927	404
Avskrivningar, Mkr	514	483	467
Direktavkastning, %	6,8	6,5	7,1
Uthyrningsgrad, %	99,3	99,4	98,6
Medelantal anställda	101	90	87

Övriga nyckeltal

	Konsoliderade verksamheter, Sverige		Joint venture enligt kapitalandelsmetoden ¹
	Helägda	Delägda Långeberga ¹	
Bokfört värde ägda fastigheter, Mdkr	10,0	1,5	7,3
Bedömt marknadsvärde, Mdkr	14,1	1,9	9,2
Antal ägda fastigheter	119	2	73
Antal ägda kvadratmeter, tusental	564	105	371
Uthyrningsgrad, %	99,3	100	99,6
Andel hyror från icke ICA-verksamhet, %	14,9		
Investeringar, Mkr	1 845		
Avyttringar, Mkr	286		

1) Tabell inkluderar 100% varav ICA Gruppen äger 50%.

ICA BANKEN

Ökade affärsvolymer och förbättrat resultat

ICA Banken såg under 2018 tydliga och positiva effekter av de senaste årens omfattande omställningsarbete. Intäkter och affärsvolymer ökade samtidigt som resultatet förbättrades kraftigt.

Negativ reporänta och stora förändringar i regelverket kring kortavgifter har under senare år haft en starkt negativ påverkan på ICA Bankens intäkter. För att möta utvecklingen har ICA Banken bedrivit ett omfattande omställningsarbete. Det övergripande målet har varit att utveckla erbjudandet och samtidigt fördjupa relationen till de befintliga kunderna.

Digitalisering och samverkan

Omställningsarbetet har resulterat i att ICA Banken idag har ett brett utbud av finansiella tjänster inom områdena låna, spara, betala och försäkra.

2018 präglades i hög utsträckning av optimering av processer, fortsatt digitalisering och ökad samverkan med övriga verksamheter inom ICA Gruppen. Affärsmodellen har blivit än mer kundinriktad, med fokus på individanpassade erbjudanden och lösningar.

Sammantaget har arbetet resulterat i ökade intäkter och kraftigt förbättrat resultat. Antalet kunder översteg i slutet av året 800 000. Affärsvolymer, mätt som summan av utlåning, inlåning, fondsparande och bostadslån,

ökade under året med cirka 14 procent, till stor del som följd av högre lånevolymer. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster förbättrades kraftigt, huvudsakligen drivet av högre lånevolymer och fortsatt positiv utveckling från ICA Försäkring.

Hög efterfrågan på tjänster till ICA-handlare

ICA Banken Företag, en skräddarsydd företagsbank för ICA-handlare och ICA-butiker, fortsatte under året att utvecklas positivt. Erbjudandet rymmer finansiella tjänster såsom betalningslösningar, företagskort, placeringar, likviditetshantering samt olika finansiella lösningar. Därutöver erbjuds handlarna även tjänster och rådgivning inom private banking. I slutet av året var drygt en tredjedel av ICA-handlarna kunder.

Stabil tillväxt för ICA Försäkring

Tillväxten för ICA Försäkring fortsatte under 2018 i stort sett enligt plan. Försäkringsverksamheten stärker och breddar ICA Bankens kunderbjudande, men bidrar också till starkare kundlojalitet med detaljhandelsverksamheten.

Under året breddades erbjudandet och antalet kunder ökade. Även antalet försäkringskunder fortsatte under året att öka och uppgick i slutet av året till cirka 146 000, vilket gör att ICA Försäkring befäster positionen som Sveriges snabbast växande försäkringsbolag.

Fokus framåt

Det övergripande målet framöver är att fortsätta öka såväl intäkter och volymer som resultat. Detta ska ske genom fördjupande relationer till befintliga kunder och fortsatt nykundsbearbetning, men också genom de investeringar som genomförts i försäkringsbolaget och företagsaffären. Utvecklingen av nya innovativa, primärt digitala, tjänster som bidrar till en enklare vardag och vardagsekonomi kommer att fortsätta. Affärsmodellen kommer bli än mer kundinriktad, med stort fokus på digital marknadsföring, riktade erbjudanden och ökad samverkan med övrig verksamhet inom ICA Gruppen.



Nyckeltal

	2018	2017	2016
Intäkter, Mkr	1 353	965	863
Varav räntenetto, Mkr	487	409	385
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	205	103	74
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	170	71	51
K/I-tal, %	83,5	86,4	89,2
Avkastning på eget kapital, %	4,5	2,3	2,0
Kreditförlustnivå, %	-0,4	-0,7	-0,6
Kärnprimärkapitalrelation, %	15,6	16,9	17,1
Affärsvolym, Mkr	46 618	40 866	32 288
Medelantal anställda	383	368	356

Finansiell utveckling

ICA Bankens underliggande intäkter ökade 2018 med över 20 procent (justerat för att av rapporterad intäktsökning är 178 Mkr hänförlig till ändrad återförsäkringsvolym inom ICA Försäkring) och rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade under året med 99 Mkr. Det kraftigt förbättrade resultatet drevs av ökad lånevolymer till såväl privatpersoner som företag, ökade kortintäkter samt ett lägre underskott i ICA Försäkring som fortsätter att utvecklas väl.

HEMTEX

Fortsatt förändringsarbete

2018 blev ett omställningsår för Hemtex, där stort fokus låg på fortsatt förändringsarbete i syfte att nå en långsiktigt stabil resultatutveckling.

Efter att Hemtex blev ett helägt dotterbolag till ICA Gruppen i slutet av 2015 har ett omfattande förändringsarbete bedrivits med det övergripande målet att nå en långsiktigt hållbar lönsamhet. Förändringsarbetet är omfattande och det tar tid innan resultatet ger avtryck i den ekonomiska utvecklingen.

Hela verksamheten ses över. Särskilt fokus ligger på att minska kostnader, öka effektiviteten och stärka kunderbjudandet, bland annat genom ett nytt butiks-koncept och en kraftig satsning på att öka försäljningen online. Därutöver har även distributionen effektiviserats och samarbetet med ICA Sverige utökats.

Negativ volymtillväxt

Som ett viktigt led i förändringsarbetet fortsatte under året översynen av butiksnätet. Sammantaget öppnades två nya butiker medan åtta stängdes. Den negativa butikstillväxten, i kombination med minskat antal kundbesök, medförde en negativ volymeffekt och minskad nettoomsättning. Volymutvecklingen för butikerna kompenseras delvis av ökad försäljning online och via partihandel med Kesko i Finland.

Kraftigt ökad försäljning online

Under 2018 ökade försäljningen online med 36 procent. Sammantaget stod onlinekanalen för 9 procent av den totala försäljningen. Utöver fortsatt översyn av själva produkterbjudandet har även logistiken förbättrats. Genom att låta butikerna hantera en viss del av e-handelsordrarna har tiden från orderläggning till leverans kunnat kortas avsevärt.

Fortsatt utrollning av nytt butikskoncept

Under året fortsatte lanseringen av det nya butikskonceptet, där butiksmiljön och kommunikationen setts över. Modegraden i sortimentet har höjts och kunderbjudandet utökats med betydligt fler inredningsdetaljer.

Fokus framåt

Pågående förändringsarbete kommer att fortsätta 2019. Stort fokus kommer ligga på att öka försäljningen, fortsatt utrollning av det nya butikskonceptet och fortsatta förbättringar av e-handelskanalen.

Nyckeltal

	2018	2017	2016 ¹
Nettoomsättning, Mkr	1 020	1 078	1 316
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	35	54	21
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	13	31	24
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster, %	1,3	2,9	1,8
Investeringar, Mkr	27	19	13
Avskrivningar, Mkr	22	23	28
Medelantal anställda	495	547	607

1) Under första halvåret 2016 ingår även avyttrade bolag.

	2018 Mkr	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %
Butiksförsäljning (exklusive moms)	1 042	-5,2	-6,0

	Dec 2017	Nya	Stängda	Dec 2018
Antal butiker inklusive franchisebutiker	153	2	-8	147

Finansiell utveckling

Trots väsentligt lägre kostnader så var Hemtex rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster lägre än 2017. Lägre volym, negativa valutaeffekter och något högre andel försäljning till ned-satt pris förklarar i allt väsentligt utvecklingen.



Risker och riskhantering

Risker och risktagande är en naturlig del av ICA Gruppens verksamhet. En god förståelse för riskerna och en löpande uppföljning av förändringar i riskbilden ger goda förutsättningar för att risker kan beaktas på ett relevant sätt i beslutsfattandet, vilket ökar möjligheterna för att koncernens strategiska mål kan infrias. En viktig del av verksamhetsstyrningen är därför att säkerställa kontinuerlig analys av risker samt en ändamålsenlig och effektiv hantering av de risker som kan medföra en betydande negativ påverkan på ICA Gruppens måluppfyllelse.

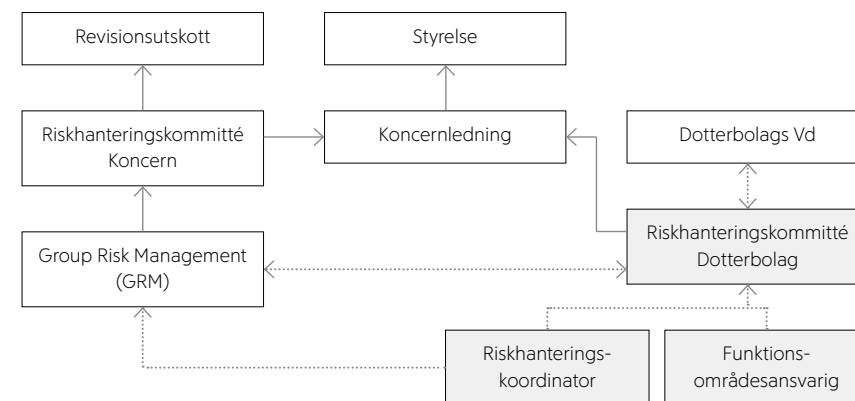
Riskhanteringsstrategi

Som en av de ledande aktörerna inom dagligvaruhandel, fastigheter, bank och apoteksverksamhet är det av stor betydelse att kunna möta kundernas och intressenternas förväntningar. För ICA Gruppen innebär det att oönskade händelser, som bedöms kunna leda till att förtroendet för verksamheten försvagas, ska förebyggas. Om en oönskad händelse trots förebyggande åtgärder ändå inträffar ska det finnas skadebegränsande åtgärder på plats. Genom att identifiera risker i ett tidigt skede och effektivt hantera de risker som är förknippade med verksamheten kan ICA Gruppen skapa förut-

sättningar för en långsiktigt konkurrenskraftig verksamhet och vara ett tryggt val för kunder, medarbetare och samarbetsparter.

ICA Gruppens ramverk för riskhantering fastställer bland annat vilka nivåer för risktagande som är acceptabla och hur risker som överskrider dessa ska eskaleras till koncernledning och styrelse för beslut om riskhanteringsåtgärder. Nivåer för risktagande har fastställts av styrelsen och är formulerade som ett antal påverkansfaktorer som, tillsammans med den finansiella påverkan, ska analyseras och bedömas i syfte att minimera risken för att följande uppstår:

- En betydande negativ påverkan på ICA Gruppens förtroende.
- Ett längre avbrott i kritiska processer
- En betydande negativ påverkan på kunders eller anställdas hälsa och/eller välmående.
- En betydande försämring avseende ICA Gruppens långsiktiga förmåga att attrahera och behålla medarbetare.
- En betydande negativ påverkan på ICA Gruppens hållbarhetsarbete.



RISKER OCH RISKHANTERING

Riskhanteringsprocessen

För att säkerställa en god översikt av de risker som verksamheten är exponerad för arbetar ICA Gruppen strukturerat med att identifiera, analysera, värdera och hantera risker i enlighet med en etablerad Enterprise Risk Managementprocess (ERM). ERM-processen är en integrerad del av koncernens strategi- och affärsplaneringsprocess. Processen omfattar en regelbunden identifiering, analys och uppföljning av koncernens största risker. Dessutom genomförs riskanalyser löpande i samband med större projekt, vid väsentliga verksamhetsförändringar och inför betydande investeringar samt som en integrerad del i koncernens hållbarhetsarbete.

Respektive bolag inom koncernen identifierar, värderar och rapporterar sina mest relevanta risker i samband med strategi- och affärsplaneringsprocessen enligt en metod som är gemensam för hela ICA Gruppen. I varje dotterbolag finns en särskilt utsedd riskhanteringskommitté, med representanter från ledningen, som bevakar och ger vägledning ifråga om respektive dotterbolags risk-exponering.

Det finns även en övergripande riskhanteringskommitté för koncernen,

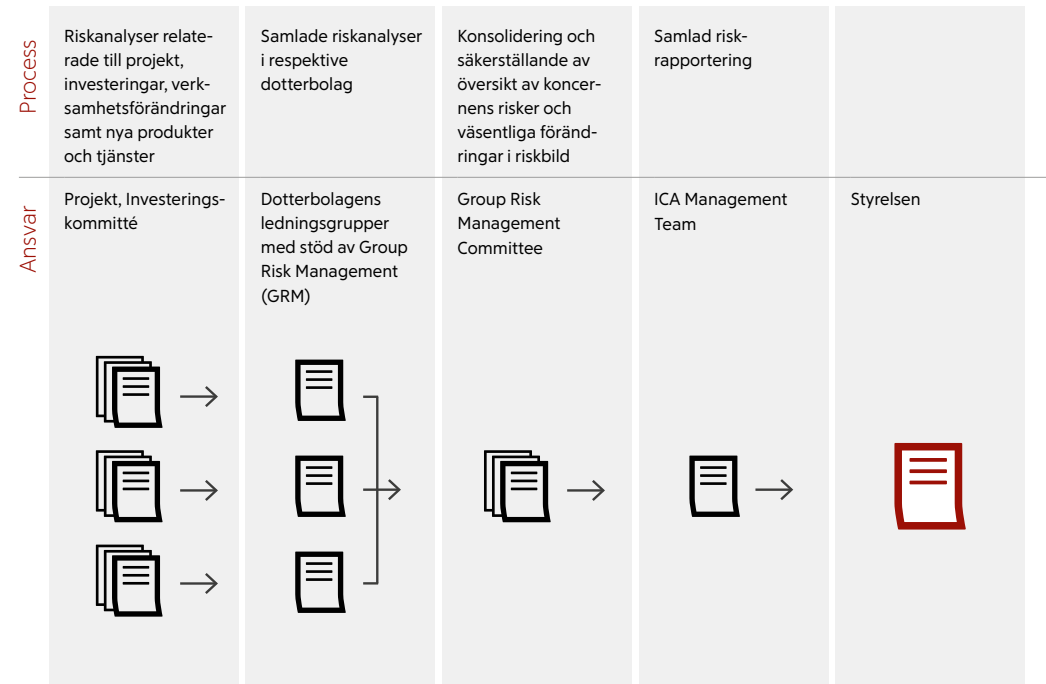
som leds av ICA Gruppens CFO, och har ansvaret för att genom vägledning och styrning säkerställa en översikt av koncernens risker. Riskhanteringskommittén ansvarar även för att rapportera väsentliga förändringar i riskbilden och för att följa upp att effektiviteten i riskhanteringsarbetet är tillfredsställande. Motsvarande kommittéer hos dotterbolagen säkerställer tillsammans med utsedda riskhanteringskoordinatorer att riskhanteringsarbetet bedrivs på ett samordnat och effektivt sätt inom respektive verksamhet. Därtill finns det en koncernfunktion, Group Risk Management (GRM), som samordnar koncernens riskarbete och följer upp efterlevnaden av ramverket, samt stödjer dotterbolagen och stärker koncernens riskhanteringsarbete genom utbildningar, utveckling av verktyg och genomförandet av riskanalyser för specifika riskområden, såsom fraud-risker, persondatahantering samt koncerngemensamma initiativ. Det innebär bland annat att GRM stödjer och bidrar till verksamhetens utveckling ifråga om ett strukturerat skadeförebyggande arbete och kontinuitetshanteringsarbete. Dessutom verkar GRM för att värderingen av risker balanseras och är stringent inom koncernen.

En översikt av koncernens största risker samt åtgärder för att hantera dessa rapporteras halvårsvis till koncernledningen och ICA Gruppens styrelse.

Regelbundna avstämningar görs mellan GRM, Internkontroll och Internrevision för att dela information om brister som identifierats vid genomförda granskningar. Därigenom förbättras effektiviteten i de aktiviteter som genomförs för att öka riskmedvetenheten inom identifierade riskområden. För mer information om arbetet med internkontroll i finansiell rapportering, se sidorna 65 och 73.

Några av de förändringar som har påverkat ICA Gruppens riskbild under 2018 är relaterade till genomförandet av större förändrings- och utvecklingsprojekt inom ICA Gruppen. Härutöver finns risker kopplade till en ökande grad av e-handel och digitalisering och hur det förhåller sig till ICAs modell med fristående handlare.

På följande sidor presenteras ett urval av de riskområden som har identifierats inom ramen för ICA Gruppens riskhanteringsprocess och de åtgärder som vidtas för att hantera riskerna.



Riskområden

Riskbeskrivning	Trend	Påverkan	Hantering
IT-relaterade risker			
ICA Gruppens verksamheter är i hög grad beroende av en välfungerande IT-miljö. Avbrott och störningar i IT-systemen kan få stora konsekvenser. Vidare kan intrång i IT-miljön eller brister i hantering av kund-, medarbetarinformation eller affärskritiska data som hanteras i IT-miljön leda till minskat förtroende samt innebära en negativ påverkan på koncernens resultat.		• Kritiska processer • Förtroende • Finansiellt	Under 2018 har ICA Gruppens arbete med att effektivisera och digitalisera verksamheten fortsatt. På koncernnivå och inom dotterbolagen pågår kontinuerligt ett strukturerat arbete som förstärker ICA Gruppens IT- och informationssäkerhet. Härtill har arbetet med implementationen av GDPR inneburit ett betydande arbete med ICA Gruppens system och processer.
Distributionsrisker			
Tillgång till en effektiv distribution av varor är nödvändigt för infriandet av koncernens mål. Om ICA Gruppen skulle drabbas av väsentliga avbrott, skador på anläggningar eller andra störningar i logistikkedjan kan ICA Gruppen påverkas negativt och få svårigheter att leverera produkter under en period.		• Kritiska processer • Förtroende • Finansiellt	Det bedrivs fortlöpande arbete som bidrar till att säkerställa en hög säkerhetsnivå på logistikkedjan, till exempel i form av löpande underhåll av anläggningarna, utbildning av medarbetare samt uppföljning av rutiner för god ordning och reda genom egenkontroller och riskbesiktningar. Härtill bedrivs ett strukturerat arbete för att kunna upprätthålla leveranser även vid oväntade händelser.
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. Den höga förändringstakten inom de branscher där ICA Gruppen bedriver verksamhet och de omfattande omställningsarbeten som pågår inom koncernens verksamheter, kan påverka koncernens medarbetare samt koncernens förmåga att attrahera och/eller bibehålla kompetens.		• Hälsa och välmående • Hållbarhetsarbete	ICA Gruppen har under året fortsatt driva ett strukturerat arbete som syftar till en kontinuerlig kompetenshöjning och ökade möjligheter till fortsatt utveckling inom koncernen. Det pågår ett löpande arbete med att kartlägga och reducera nyckelpersonberoende, att säkra successionen för kritiska roller samt att öka mångfalden inom koncernen. Under året har ICAs popularitet bland studenter ökat och ICA hör till de mest attraktiva arbetsgivarna bland högskolestudenter.
Varumärkesrisker			
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 i butik, bank eller apotek, kan ha en negativ påverkan på ICA Gruppens renommé. Detsamma gäller om ICA Gruppen, någon av koncernens leverantörer, distributörer, övriga samarbetsparter eller någon/några ICA-handlare vidtar en åtgärd som står i konflikt med de värden som ICA Gruppen representerar eller bryter mot interna eller externa regelverk vid hantering av personuppgifter.		• Anställdas motivation • Hälsa och välmående • Hållbarhetsarbete	ICA Gruppens ramverk inkluderar flera policyer och riktlinjer som ger stöd för hur koncernen ska agera i relationer med kunder, medarbetare och leverantörer. Eftersom ICAs verksamhet i Sverige består av fria handlare som i varierande omfattning även köper produkter från andra leverantörer än ICA Sverige, är möjligheten att kontrollera efterlevnad av ICA Gruppens policyer och riktlinjer ibland begränsad. Den kontinuerliga dialog som finns mellan ICA Gruppen och ICA-handlarnas Förbund samt de utbildningar som erbjuds ICA-handlarna leder till en ökad förståelse och efterlevnad av de värden som ICA står för.
Fastighetsrelaterade risker			
För att säkerställa tillgång till attraktiva och ändamålsenliga handelsplatser bedriver ICA Gruppen både fastighetsutveckling och fastighetsförvaltning. 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. Andra faktorer som kan ha en negativ påverkan på koncernens resultat är hyresgästernas betalningsförmåga och större förändringar i konsumtionsmönster.		• Lagar och regler • Hälsa och välmående	ICA Fastigheter för en löpande dialog med hyresgästerna, samt genomför besiktningar och omfattande investeringar för att säkerställa ett 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. En långsiktig plan för att säkerställa tillgång till strategiska lägen samt en varierad sammansättning av hyresgäster bidrar också till att upprätthålla en hög uthyrningsgrad och marknadsmässiga hyresnivåer.

RISKER OCH RISKHANTERING

 Ökad risk
 Oförändrad risk
 Minskad risk

Riskbeskrivning	Trend	Påverkan	Hantering
Marknadsrisker och förändrade konsumentmönster			
ICA Gruppens verksamhet och produkter påverkas i stor utsträckning av marknadsförändringar. Större förändringar i konsumtionsmönster och kundbeteende som till exempel en ökad internetförsäljning liksom konkurrenternas agerande kan också leda till minskade marknadsandelar, lägre marginaler eller en ökad prispress.		• Lagar och regler • Hälsa och välmående	ICA Gruppen fortsätter att utveckla förmågan att anpassa organisation och erbjudande för att kunna erbjuda ett attraktivt erbjudande även framgent. Det inkluderar e-handelslösningar inom ICA Sverige, Apotek Hjärtat, ICA Banken och Hemtex. Härtill genomförs stora satsningar bland annat inom infrastruktur, IT-system och nya faciliteter för att långsiktigt kunna erbjuda ett attraktivt e-handelserbjudande. Fortsatt anpassning av pris, sortiment, kvalitet och service i enlighet med kundernas efterfrågan eftersträvas genom att fortlöpande föra en dialog med kunderna och säkerställa tillräckliga resurser för framtida investeringar.
Regulatoriska risker			
ICA Gruppens verksamheter i form av dagligvaruhandel, apotek, försäkring och finansiell verksamhet förutsätter särskilda tillstånd och är föremål för löpande granskning av olika tillsynsmyndigheter. Oförmåga att efterleva lagar eller regler, liksom förändringar avseende tillämpning eller tolkning av befintliga lagar och regler kan medföra att ICA Gruppen behöver ändra sina affärsmetoder, förlorar tillstånd att bedriva verksamhet, får oförutsedda kostnader samt förlorar i anseende hos kunder och aktieägare.		• Lagar och regler	Anpassning av verksamheten till förändringar i lagar och regler sker genom löpande bevakning av förändringar i tillämpliga regelverk, analyser, utbildningar och framtagande av styrdokument. ICA Gruppen för även en dialog med tillsynsmyndigheterna för att fortlöpande informera om verksamheten och säkerställa att koncernen efterlever gällande lagar och regler.
Finansiella risker			
ICA Gruppen har som mål att långsiktigt ge en god och stabil avkastning. Förmågan att trygga koncernens finansiering och kontrollera att den finansiella exponeringen är i enlighet med policyer och riktlinjer är väsentlig för att uppfylla ICA Gruppens mål.	—	• Lagar och regler	Finansiella risker såsom ränterisk, refinansieringsrisk, likviditetsrisk, 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 20.
Risker relaterade till hot och våld			
ICAs verksamheter liksom medarbetare i butiksnätverket är exponerade för det hot och våld som ökar i delar av samhället. Det riskerar att påverka ICAs personal indirekt ifråga om välmående och trygghet men även direkt ifråga om våldsamma incidenter.		• Anställdas motivation • Hälsa och välmående • Hållbarhetsarbete	Inom ICA Gruppen bedrivs ett omfattande säkerhetsarbete och samarbete mellan såväl koncernbolag som mellan ICA Gruppen och ICA-handlarnas Förbund. Det pågår ett strukturerat risk- och säkerhetsarbete som inkluderar flertalet initiativ för att förbättra stödet vid incidenter samt förebyggande insatser.

RISKER OCH RISKHANTERING

 Ökad risk
 Oförändrad risk
 Minskad risk

Riskbeskrivning	Trend	Påverkan	Hantering
Hållbarhetsrisker			
Förväntningarna på företag ökar än mer när det gäller att vara en god samhällsaktör och att vara transparent med hur verksamheten påverkar omvärlden. Ökad kundmedvetenhet i frågor kring klimat, ursprung, etiska ställningstaganden och personlig hälsa leder till förändrade köpbeteenden. ICA Gruppen förväntas ha ett omfattande hållbarhetsarbete och vara öppen med både positiv och negativ påverkan. Om ICA Gruppen inte har omvärldens förtroende för sitt hållbarhetsarbete, till exempel till följd av brister avseende hantering av varor, tvivelaktiga arbetsförhållanden hos leverantörer eller tillräckligt snabbt agerar på risker, kan förtroendet, resultatet samt ICA Gruppens attraktionskraft som arbetsgivare påverkas negativt.		• Anställdas motivation • Förtroende • Finansiellt • Hållbarhetsarbete • Lagar och regler	Hållbarhetsarbetet är en central del i ICA Gruppens verksamhet. Hållbarhetspolicyn med riktlinjer sätter ramarna och övergripande hållbarhetsmål inom klimat, kvalitet, hälsa och socialt ansvar följs upp och publiceras i kvartalsvisa hållbarhetsrapporter. För att ge en tydligare bild och ökad insyn i hur i ICA Gruppens hållbarhetsarbete bedrivs har konceptet För en god morgondag med de fem underområdena lokalt, miljö, hälsa, mångfald och kvalitet lanserats. En betydande del i hållbarhetsarbetet är att arbeta enligt relevanta standarder och certifieringar för kvalitet och miljö. Under 2018 togs beslut om en ny koncerngemensam plaststrategi med det övergripande målet att bidra till ett cirkulärt och hållbart plastsystem.
Klimatrisker			
En av de stora utmaningarna är att förutspå hur klimatförändringarna och en ökad befolkning påverkar tillgång och kostnad för olika varor. Butiker och varutransporter kan dessutom påverkas av faktorer utlösta av extrema väderförhållanden, exempelvis översvämningar eller svårkontrollerade bränder orsakade av torka. Minskad tillgång eller ökad kostnad för förnybara bränslen utgör också en risk för ICA Gruppen att klara omställning och anpassning av verksamheten för framtiden. Samhällets åtgärder för att begränsa temperaturökningen kommer dessutom med stor sannolikhet att resultera i nya lagar och förordningar som påverkar ICA Gruppens verksamheter. Exempelvis infördes i Sverige 1 juli 2018 lagstadgade krav på reduktionsplikt för bensin och diesel med syfte att öka inblandningen av biodrivmedel i bensin och diesel, vilket påverkat tillgång till och kostnad för förnybart bränsle.		• Förtroende • Finansiellt • Hållbarhetsarbete • Lagar och regler	ICA Gruppen har en ambitiös målsättning för klimatarbetet och arbetar med riktade åtgärder kring bland annat energibesparing, övergång till förnybar el och köldmedia med lägre klimatpåverkan i butiker och lager samt minskade utsläpp från transporter. Under 2018 godkändes ICA Gruppens klimatambition av Science Based Targets initiative och koncernen blev därmed först av Sveriges dagligvaruaktörer. Under året beslutades också om ett nytt mål, att ICA Gruppens leverantörer, motsvarande 70 procent av klimatpåverkan i bakomvarande led, senast 2025 ska ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål. Regelbundna dialoger förs också med alla leverantörer för att hantera potentiella hållbarhetsrisker kopplade till inköp. Bränslemarknaden är i förändring och inom ICA Gruppen pågår ett arbete med att ta fram en långsiktig bränslestrategi som både möter utmaningar och tar vara på möjligheter.

Bolagsstyrningsrapport 2018

God bolagsstyrning – grunden för fortsatt långsiktig och lönsam tillväxt

De snabba omvärlds- och marknadsförändringarna fortsatte under året att sätta sin prägel på styrelsens arbete. Snabb digitalisering, förändrade konsumentbeteenden och omfattande branschglidning fortsätter att skapa såväl utmaningar som möjligheter.

Stort fokus i styrelsens arbete låg under det gångna året på de snabba omvärlds- och marknadsförändringarna, där en snabb och allt mer omfattande digitalisering påverkar de flesta områden vi verkar inom. Vi har talat om det länge och under det gångna året blev det om möjligt än mer påtagligt.

Digitaliseringens kraft och effekter ska inte underskattas. Den förändrar förutsättningar, beteenden och värdekedjor i grunden. Den påverkar vårt erbjudande och hur vi möter våra kunder – men också interna processer, arbetssätt och ledarskap. Vi står på många sätt inför en ny verklighet och trots att utvecklingen under senare år gått snabbt, är vi fortfarande bara i början av en ny era. Varken vi eller någon annan vet med säkerhet vad morgondagen har i sin hand. Utmaningarna är många – men möjligheterna ännu fler. Från styrelsens håll känner vi god tillförsikt kring vår samlade förmåga att möta föränd-

rade marknadsförutsättningar och nya kundbeteenden.

Mod och långsiktighet

De nya förutsättningarna medför stora krav på organisatorisk förmåga, finansiell styrka och mod att fortsätta utvecklas. Till styrelsens främsta uppgifter i detta läge hör att staka ut en långsiktig riktning och skapa bästa möjliga förutsättningar för fortsatt positiv utveckling. Genom en god och väl anpassad bolagsstyrning vill vi säkerställa en sund företagskultur som bidrar till att utveckla koncernen och dess verksamhet – som helhet och som enskilda delar.

Styrelsens perspektiv under året har, som alltid, varit långsiktigt. ICA har funnits i drygt 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.

Styrelsens arbete har under året bedrivits genom styrelsemöten och i

olika utskott. Det faktum att samtliga ledamöter sitter med i något eller några utskott skapar delaktighet och kontinuitet även mellan mötena. Engagemanget inom styrelsen har varit fortsatt högt. Diskussionerna inom styrelsen och tillsammans med företagsledningen har varit givande, konstruktiva och präglade av en ambition att våga tänka bortom det mest givna.

För att kunna fatta långsiktiga beslut krävs kunskap och insikt i såväl det dagliga arbetet som i omvärlds- och marknadsförändringar. 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.

Kapacitet till fortsatta investeringar

Målet framåt är att fortsätta utvecklas och ytterligare stärka våra positioner. Inte minst gäller detta givetvis onlinehandeln. ICA Sveriges samarbetsavtal med brittiska e-handelsföretaget

För ytterligare information:

- Svensk aktiebolagslag, regeringen.se
- Nasdaq Stockholm, nasdaqomxnordic.com
- Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsstyrning.se
- ICA Gruppens bolagsordning, icagruppen.se



Ocado avseende deras teknologi och plattform utvecklad särskilt för dagligvaror är här ett viktigt steg framåt. Vi ska även stärka vår ställning i de baltiska länderna. Efter att den litauiska konkurrensmyndigheten under året stoppade Rimi Baltics förvärv av UAB Palink (IKI) ligger nu fokus på organisk tillväxt.

Utgångsläget är starkt. Entreprenörskapet, viljan att utvecklas och handlarperspektivet utgör viktiga delar i vårt DNA – och som en följd av de operativa förbättringar och strukturella förändringar vi gjort under senare år har vi nu även en stabil struktur att bygga vidare från. Likaså har vi en finansiell ställning som skapar goda förutsättningar för såväl offensiva investeringar som en fortsatt stabil avkastning till aktieägarna.

Stort fokus på hållbarhet

I kraft av vår storlek och position har vi ett stort ansvar att bidra till en mer hållbar utveckling. Utöver att inspirera

våra kunder till hållbara val, arbetar vi även med att successivt minska vår egen miljöpåverkan. Sedan 2015 arbetar vi mot målet att ICA Gruppens verksamhet år 2020 ska vara klimatneutral. Det är ett både inspirerande och utmanande mål som vi är övertygade kommer skapa värde för våra kunder, vår omvärld och oss själva. Arbetet inom hållbarhetsområdet är centralt för ICA Gruppen och från styrelsens håll följer vi utvecklingen noga och med stort intresse. För att säkerställa hållbarhetsperspektivet i alla frågor har styrelsen sedan 2016 ett utskott helt dedikerat dessa frågor.

I linje med ställda mål

Som återkommande punkt på styrelsens agenda hör givetvis även att följa upp och vid behov revidera de koncernövergripande mål och strategiska prioriteringar vi tidigare beslutat om. När vi nu summerar 2018 är det glädjande att kunna konstatera att vi i stort sett ligger i linje med såväl finansiella som

hållbarhetsorienterade mål. Som en konsekvens av IFRS 16 har vi under det gångna året räknat om två av ICA Gruppens finansiella mål. Vårt utdelningsmål – att dela ut minst 50 procent av årets resultat – kvarstår.

Inspirerande internt engagemang

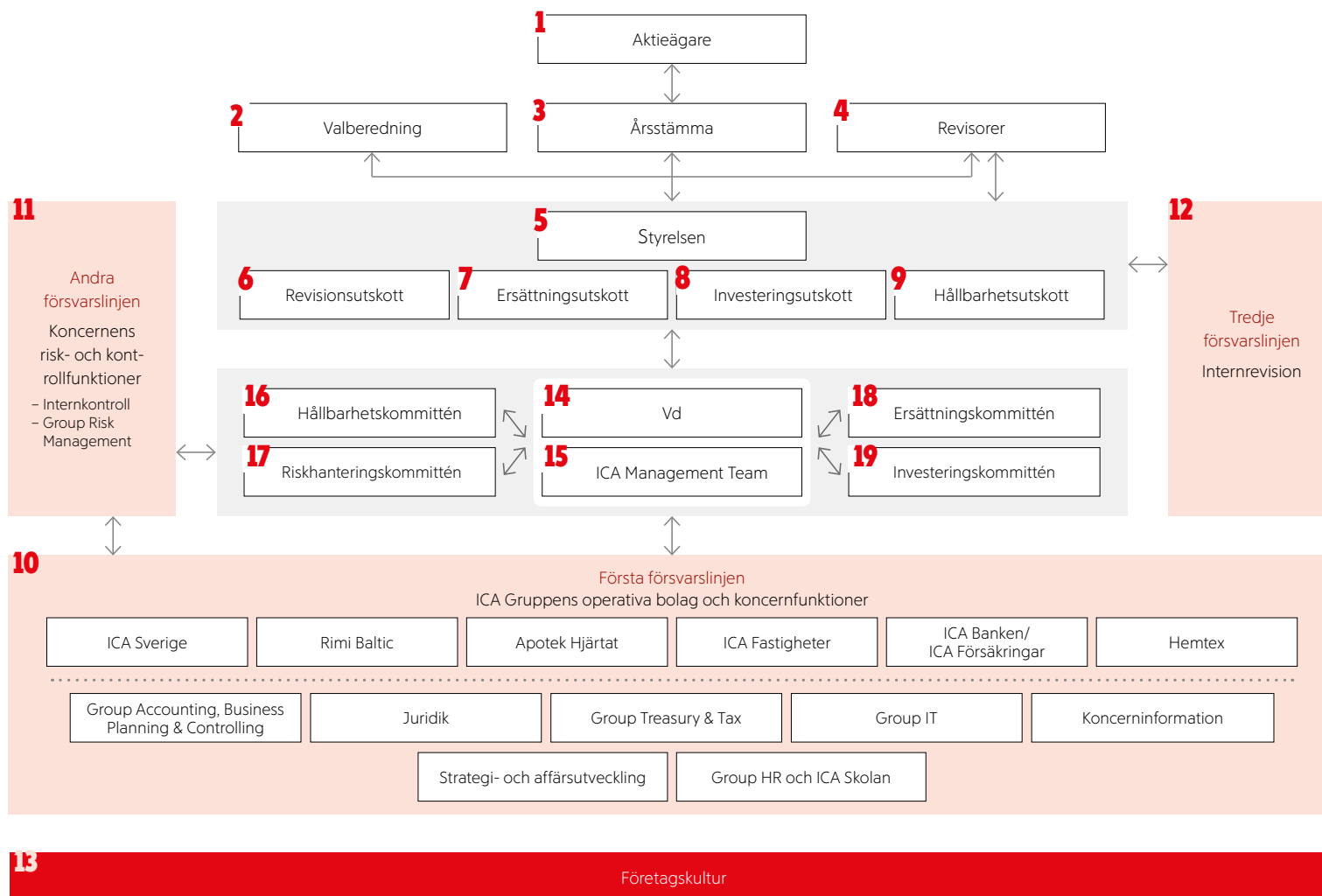
Till styrelsens uppgifter hör att stödja koncernledningen och att kritiskt granska dess arbete. För att lyckas med det krävs en öppen och konstruktiv dialog mellan styrelse och ledning. Från styrelsens håll upplever vi att så är fallet. Jag vill också uttrycka vår uppskattning för det engagemang och den framåtanda som präglat arbetet inom hela övriga organisationen. I tider av omfattande förändring är det precis vad som krävs.

Stockholm i februari 2019

Claes-Göran Sylvén
Styrelsens ordförande

Styrning för värdeskapande

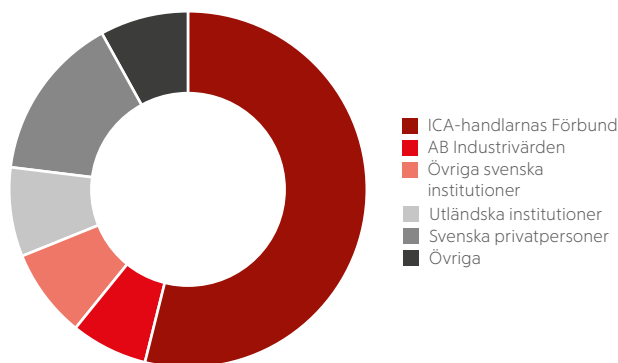
God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att ICA Gruppen AB (ICA Gruppen eller Bolaget) för samtliga aktieägare sköts hållbart, ansvarsfullt och så effektivt som möjligt. Det övergripande målet är att öka värdet för aktieägarna och på så sätt möta de krav ägarna har på investerat kapital. De centrala externa och interna styrinstrumenten för ICA Gruppen är den svenska aktiebolagslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter, Svensk kod för bolagsstyrning (Koden), 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 Bolaget sker enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vidare sammanställer Vd, i dialog med styrelsens ordförande, dagordning för styrelsemötena och ansvarar i övrigt för att ta fram informations- och beslutsunderlag till styrelsen.



Aktieägare

1. ICA Gruppen är noterat på Nasdaq Stockholm sedan den 8 december 2005 och ingår i segmentet Large Cap. Den största ägaren är ICA-handlarnas Förbund med en ägarandel om 54 procent. Den näst största ägaren, AB Industrivärden, äger 7 procent (per den 31 december 2018). Övriga aktier ägdes per den 31 december 2018 av 50 512 fysiska och juridiska personer. Ingen av dessa aktieägare ägde, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Bolaget. Bolaget har ett aktieslag med lika röster och rätt till vinstutdelning. Vid omröstning på bolagsstämma berättigar varje

aktie till en röst och varje röstberättigad kan rösta för fulla antalet företrädade aktier. Det fanns per den 31 december 2018 inga utestående bemyndiganden från bolagsstämman till styrelsen om att ge ut nya aktier eller förvärva egna aktier. Mer information om ICA Gruppens aktie och ägarbild finns i avsnitt *Aktie och ägare* på sidorna 74–75 och på Bolagets hemsida, icagruppen.se.



Valberedning

2. Reglerna för ICA Gruppens valberedning beslutades vid årsstämman 2018. 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 tillhållna förteckning över registrerade aktieägare per den sista handelsdagen i augusti. Om under valberedningens mandatperiod en eller flera av de aktieägare som utsett ledamöter i valberedningen inte längre tillhör de tre största aktieägarna och den eller de aktieägare som tillkommit bland de tre största aktieägarna begär det, ska ledamöter utsedda av den eller de aktieägare som inte längre tillhör de tre största aktieägarna ställa sina platser till förfogande och den eller de aktieägare som tillkommit bland de tre största aktieägarna äga utse ledamot istället. Valberedningen ska lägga fram förslag i nedanstående frågor inför årsstämman 2019:

- (i) förslag till stämмоорdförande,
- (ii) förslag till antal styrelseledamöter,
- (iii) förslag till styrelseledamöter,
- (iv) förslag till styrelseordförande,

- (v) förslag till styrelsearvoden med uppdelning mellan styrelsens ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete,
- (vi) förslag till antal revisorer,
- (vii) förslag till revisor eller revisorer samt förslag till arvode för Bolagets revisor eller revisorer, samt
- (viii) förslag till principer för valberedningen.

Valberedningens arbete

Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 28 september 2018 och består av representanter från de tre största ägarna: Tomas Emanuel och Anna-Karin Liljeholm som företrädare för ICA-handlarnas Förbund, Annika Lundius som företrädare för AB Industrivärden och Tommi Saukkoriipi som företrädare för SEB Investment Management. Ingen ersättning utgår från ICA Gruppen till ledamöterna i valberedningen för deras arbete och ledamöterna har fastställt att det inte föreligger intressekonflikter som påverkar deras uppdrag. Ordförande i ICA Gruppens styrelse, Claes-Göran Sylén, har varit adjungerad i valberedningen. Valberedningen har träffat Vd Per Strömberg och CFO Sven Lindskog som, tillsammans med Claes-Göran Sylén, har informerat om ICA Gruppens verksamhet, styrelsearbete och fokusområden. Valbe-

redningen har även tagit del av resultatet av den styrelseutvärdering som gjordes för 2018. Revisionsutskottets ordförande, Cecilia Daun Wennborg, har informerat valberedningen om arbetet i revisionsutskottet och samarbetet med ICA Gruppens ekonomifunktion samt den utvärdering av revisionsarbetet som revisionsutskottet har gjort under 2018.

Valberedningen har vid utarbetandet av sitt förslag till styrelse tillämpat punkt 4.1 i Kodens om mångfaldspolicy varmed valberedningen beaktat att styrelsen, med hänsyn till Bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt, ska ha en ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Vidare arbetar valberedningen med målet att uppnå en jämn könsfördelning i styrelsen. Med beaktande av informationen som valberedningen tagit del av rörande arbetet i styrelsen och revisionsutskottet, såsom redogjorts för ovan, har valberedningen fått ett bra underlag för att bedöma om styrelsens sammansättning är tillfredsställande, om behovet av kompetens, bredd och erfarenhet i styrelsen är tillgodosett samt att lämna förslag om val av revisor. Aktieägare har haft möjlighet att lämna förslag och synpunkter avseende

valberedningens arbete inför årsstämman 2019. Valberedningens förslag inför årsstämman 2019 presenteras i kallelsen till årsstämman. Vidare information om valberedningens arbete presenteras i valberedningens redogörelse inför årsstämman 2019.

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, styrelsearvoden, 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. Genom annonsering i Svenska Dagbladet, Dagens Nyheter och Dagens Industri sker upplysning om att kallelse har skett. 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 vid stämman rösta för eller emot framlagda förslag samt ställa frågor till styrelsen och Vd. Beslut vid bolagsstämma fattas normalt med enkel majoritet. För vissa beslut, såsom ändring av bolagsordningen, krävs dock beslut av en kvalificerad majoritet.

Årsstämma 2018

Årsstämma 2018 ägde rum onsdagen den 12 april 2018, på Quality Hotel Friends 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 2019

Årsstämma 2019 kommer att hållas torsdagen den 11 april 2019 på Quality Hotel Friends i Solna. Aktieägare som senast fredagen den 5 april 2019 är införda i aktieboken (förd av Euroclear Sweden AB) och som har anmält sin avsikt att delta på årsstämman har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud.

Revisor

4. Revisorn är en oberoende granskare av Bolagets räkenskaper och ska avgöra om dessa i allt väsentligt är korrekta och fullständiga samt ger en rättvisande bild av Bolaget och dess finansiella ställning och resultat. Revisorn ska också granska styrelsens och Vds förvaltning samt översiktligt granska Bolagets hållbarhetsredovisning.

Enligt bolagsordningen ska årsstämman utse minst en och högst två revisorer eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag. Revisionsbolaget KPMG AB valdes till revisor på årsstämman 2018 för en mandatperiod om ett år. KPMG AB har således reviderat Bolagets räkenskaper för 2018 och auktoriserad revisor Thomas Forslund har varit huvudansvarig revisor. Vid sidan av ICA Gruppen har han väsentliga revisionsuppdrag i EQT AB, Höganäs AB och Inwido Sverige AB. Thomas Forslund har inga uppdrag som påverkar hans oberoende som revisor i ICA Gruppen.

Revisorerna har deltagit vid ett styrelsemöte för att redogöra för KPMG ABs revisionsprocess i ICA Gruppen samt för att ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro. Därutöver har revisorerna deltagit vid samtliga möten med styrelsens revisionsutskott.

Enligt Bolagets delegationsordning ska CFO i samråd med revisionsutskottet godkänna uppdrag, utöver revisionen, som utförs av revisorn.

Revisionsutskottet utvärderar revisorn årligen för att försäkra sig om att hans saklighet och oberoende inte kan ifrågasättas. Revisorn bekräftar årligen sitt oberoende i revisionsberättelsen.

Styrelsen

5. Styrelsens ansvar är att fastställa Bolagets övergripande mål och strategi. Till styrelsens uppgifter hör därutöver bland annat att:

- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga Vd samt godkänna Vd:s uppdrag utanför Bolaget,
- fastställa erforderliga riktlinjer för Bolagets uppträdande i samhället i syfte att säkerställa dess långsiktigt värdeskapande förmåga,
- se till att det finns ändamålsenliga system för uppföljning och kontroll av Bolagets verksamhet och de risker som är förknippade med Bolagets verksamhet,
- se till att det finns en tillfredsställande kontroll av Bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för Bolagets verksamhet och Bolagets efterlevnad av interna regler, samt
- säkerställa att Bolagets informationsgivning präglas av öppenhet och är korrekt, relevant och tillförlitlig.

ICA Gruppens styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av mellan fem till tio stämموvalda ledamöter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Vd är föredragande vid styrelsens möten och Bolagets chefsjurist är styrelsens sekreterare. Utöver de stämموvalda styrelseledamöterna

består styrelsen av två arbetstagarledamöter med varsin suppleant.

Vid Årsstämman 2018 omvaldes Claes-Göran Sylvén (ordförande), Göran Blomberg, Fredrik Häggglund, Andrea Gisle Joosen, Jeanette Jäger, Bengt Kjell, Magnus Moberg, Cecilia Daun Wennborg och Anette Wiotti. Jan Olofsson avgick och Fredrik Persson nyvaldes. Av de stämموvalda styrelseledamöterna är således fyra kvinnor och sex män. Styrelsen har sammantaget lång och gedigen kompetens av ICA, detaljhandel, affärsutveckling, IT, corporate finance, bolagsstyrning, hållbarhetsarbete och näringsliv. Styrelsen har löpande kompetensutveckling inom områden som är relevanta för ICA Gruppen. Under 2018 har styrelsen haft fortbildning inom Dataskydd (GDPR) och digitalisering med avseende på koncernens verksamhet.

Varken Vd, CFO eller styrelsens sekreterare är medlem av styrelsen. Dessa närvarar dock vid styrelsens möten, utom vid ärenden där jäv kan komma ifråga eller där det i övrigt inte är lämpligt att de närvarar. Styrelsens sammansättning presenteras på sidorna 61–62.

ICA Gruppens årsstämma ska fatta beslut om ansvarsfrihet för styrelsen och Vd för den räkenskapsperiod som de vid årsstämma framlagda redovisningshandlingarna

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2018

avser. Ansvarsfrihet är beviljad om, vid bolagsstämma, aktieägare som företräder en majoritet av rösterna röstar för förslaget, såvida inte aktieägare som företräder minst en tiondel av samtliga aktier i Bolaget, röstar emot förslaget.

Styrelsens beroendeställning

Fem av styrelsens ledamöter, Cecilia Daun Wennborg, Andrea Gisle Joosen, Jeanette Jäger, Bengt Kjell och Fredrik Persson är oberoende i förhållande till såväl ICA Gruppen och dess ledning som dess större aktieägare. Fredrik Häggglund och Göran Blomberg är oberoende i förhållande till ICA Gruppen och dess ledning men inte i förhållande till dess större aktieägare eftersom de är anställda i ICA-handlarnas Förbund. Magnus Moberg och Anette Wiotti är ICA-handlare och ledamöter i ICA-handlarnas Förbunds styrelse och anses vara oberoende i relation till ICA Gruppen och Bolagets

ledning, men inte i relation till huvudägaren ICA-handlarnas Förbund. Claes-Göran Sylvén är ICA-handlare och medlem i ICA-handlarnas Förbund. Han anses oberoende i förhållande till såväl ICA Gruppen som dess ledning men inte i förhållande till ICA-handlarnas Förbund.

Styrelsens arbete

Styrelsens övergripande uppgift är att fastställa Bolagets övergripande mål och strategi och dess arbete leds av styrelseordförande. De centrala frågorna för styrelsen rör strategiarbete, uppföljning och kontroll av Bolagets verksamhet och risker, värdeskapande och kontroll av Bolagets efterlevnad av externa och interna regler. Såvitt avser uppföljning och kontroll av Bolagets risker är detta närmare beskrivet i avsnitt *Risker och riskhantering* på sidorna 50–54. Styrelsens uppföljning av Bolagets efterlevnad av interna och externa regler utförs bland annat genom de

riskbaserade granskningar som Internrevision utför, se avsnitt *Internrevision*. Arbetet regleras av den arbetsordning som styrelsen fastställer varje år och av gällande lagar och regler. Styrelsen beslutar årligen om instruktioner för Vd och arbetsutskotten samt andra policydokument som vägleder medarbetare inom ICA Gruppen. Nuvarande arbetsordning och instruktioner behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 22 maj 2018. Under 2018 har styrelsen sammanträtt 10 gånger.

ICA Gruppens styrelse har fyra ordinarie utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet, investeringsutskottet och hållbarhetsutskottet. 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.

Inför varje styrelsesammanträde distribueras handlingarna till ledamöterna via ett elektroniskt datarum. Även

huvudansvarig revisor har tillgång till systemet. Systemet möjliggör mejlhantering, chat och omröstningsförfarande om så skulle behövas samt ger därutöver möjlighet att se när handlingarna hämtades på individuell basis. Materialet till styrelsemötena sparas elektroniskt, även sådana handlingar som inte biläggs protokoll. Protokollen från utskottsmötena distribueras till samtliga ledamöter i styrelsen, Vd, chefen för internrevision och till revisorn.

Vid varje styrelsemöte förekommer vanligen följande punkter:

- Protokoll från föregående möte
- Information om frågor som behandlats av styrelsens utskott
- Vd-rapport
- Rapport från CFO
- Kvartalsvis rapport om internrevisionens granskning och eventuella åtgärdsplaner
- Strategiska frågor
- Beslutsfrågor i speciella ärenden

Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderas varje år i syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning. Utvärderingen av styrelsen under 2018 skedde genom att ledamöterna svarade på en enkät som sedan sammanställdes till en rapport som tillställts styrelsen. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat mycket bra och att synpunkter från utvärderingen avseende 2017 har beaktats men att det finns utrymme för vissa ytterligare förbättringar. Utvärderingen visade vidare att styrelsen är en välkomponerad grupp med stort engagemang samt att ledamöterna tillför bred kompetens och har lång erfarenhet från olika områden som är relevanta för ICA Gruppens verksamhet.

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.

Ersättning till styrelsen

Valberedningen lägger fram förslag för beslut på årsstämman rörande styrelsearvoden. Årsstämman 2018 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om arvode. Information om styrelsearvode för 2018 finns i not 4 för koncernen, se sidan 91 samt på sidorna 61–62. Valberedningens förslag till ersättning inför årsstämman 2019 framgår av kallelsen till årsstämman.

Årligen återkommande ärenden:

Första kvartalet	Andra kvartalet	Tredje kvartalet	Fjärde kvartalet
• Bokslut • Årsredovisning • Frågor inför årsstämman	• Årsstämma • Konstituerande styrelsemöte • Utseende av ledamöter i utskott • Bolagsstyrningsdokument • Delårsrapport (första kvartalet)	• Long term plan (LTP) • Delårsrapport (andra kvartalet)	• Annual target (AT) • Delårsrapport (tredje kvartalet) • Utvärdering av styrelsen • Utvärdering av Vd

Aktuella frågor under 2018 har bland annat varit:

- Samarbetet med Ocado Group PLC om att etablera ett högautomatiserade e-handelslager.
- Etablering av ett centralt plocklager för ICA-butikernas e-handel.
- Dataskydd inom ICA Gruppen.
- Förvärvet av Min Doktor och vidareutveckling av Minutklinikens vårderbjudande.

Styrelsens utskott

Revisionsutskottet

6. Revisionsutskottet ska genom sitt arbete och i dialog med såväl revisorn som chefen för internrevision och koncernledningen ge styrelsen god tillgång till information om verksamheten. Syftet är att belysa eventuella brister i rutiner och organisation utifrån styrning, riskhantering och kontroll. Arbetet i revisionsutskottet syftar till att säkerställa att Bolagets verkställande ledning etablerar och underhåller effektiva rutiner för intern styrning, riskhantering och kontroll. Dessa ska vara utformade för att ge rimlig säkerhet inom rapportering (finansiell rapportering och operationell risk) och regelefterlevnad (lagar, föreskrifter och interna regler) samt säkerställa ändamålsenlighet och effektivitet i de administrativa processerna. Revi-

sionsutskottet granskar också att de interna och externa revisorernas arbete bedrivs på ett effektivt, opartiskt och tillfredsställande sätt samt följer upp internrevisionens årliga plan och strategiska prioriteringar. Utskottet föreslår åtgärder som fastställs av styrelsen om så krävs. Majoriteten av ledamöterna i utskottet ska vara oberoende i förhållande till Bolaget och bolagsledningen. Minst en av de ledamöter som är oberoende i förhållande till Bolaget och bolagsledningen ska även vara oberoende i förhållande till Bolagets större ägare. Revisionsutskottet består av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Bengt Kjell, Göran Blomberg och Anette Wiotti. Bolagets CFO är föredragande och chefen för Internrevision är sekreterare.

Ersättningsutskottet

7. Ersättningsutskottet ansvarar för att bereda och utvärdera frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ICA Gruppens ledningsgrupp (ICA Management Team, 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 riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare och ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i Bolaget. Ersättningsutskottet bereder också ärenden som rör successionsplanering. Ersättningsutskottet består av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Fredrik Häggglund.

Investeringsutskottet

8. Investeringsutskottet har i uppgift att granska och kvalitets-säkra beslutsunderlag i förvävs- och avyttringsärenden, inklusive förekomsten av erforderliga riskanalyser. Vidare har investeringsutskottet ett investerings- och avyttringsmandat i enlighet med Bolagets delegationsordning. Investeringsutskottet består av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Fredrik Persson, Jeanette Jäger och Magnus Moberg.

Hållbarhetsutskottet

9. Hållbarhetsutskottets uppgifter grundas i Kodens föreskrifter om styrelsens ansvar för att fastställa riktlinjer för hur Bolaget ska verka i samhället. Utskottet bereder bland annat policyn för affärsetik, hållbarhetspolicyn och hållbarhetsredovisning (års- och kvartalsrapporter). Vidare arbetar utskottet med uppföljning inom affärsetik och hållbarhet. Hållbarhetsutskottet består av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Fredrik Häggglund.



Styrelse



Claes-Göran Sylvén



Göran Blomberg



Fredrik Hägglund



Andrea Gisle Joosen



Jeanette Jäger



Bengt Kjell

	Född	1959	1962	1967	1964	1969	1954
	Utbildning	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.).	Civilekonom	Jur. kand.	Civilekonom, MSc International Business	Ekonomutbildning	Civilekonom
	Invald	2013	2013	2013	2010	2015	2013
	Övriga väsentliga uppdrag	Styrelseordförande i MQ Holding AB. Styrelseledamot i Centrum Fastigheter i Norrtälje AB, m.fl. ICA-handlare, ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje.	Styrelseordförande i Urbano AB, Expandia Modular AB och Retail Finance Europe AB. Styrelseledamot i Hakon Media AB m.fl. CFO, ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseledamot i Svensk Handel och Independent Retail Europe m.fl. Vd för ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseordförande i Acast AB (publ). Styrelseledamot i Dixons Carphone plc, BillerudKorsnäs Venture AB och James Hardie Industries plc.	Vd, Bankgirot.	Styrelseordförande i Hemfosa Fastigheter AB, Nyfosa AB och SSAB. Styrelseledamot i AB Industrivärden, Indutrade AB och Pandox AB m.fl.
	Tidigare väsentliga befattningar	Styrelseordförande i ICA AB. Styrelseledamot i Svensk Handel. Vd för Hakon Invest AB och ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseledamot i ICA AB och Rindi Energi AB m.fl. CFO Hakon Invest AB, RNB Retail and Brands AB, Portwear AB och Pronyx AB.	Styrelseledamot i ICA AB, Institutet mot motor och EuroCommerce. Vice Vd och chefsjurist för ICA-handlarnas Förbund. Chefsjurist Hakon Invest AB. Advokat, Clifford Chance i Bryssel. Biträdande jurist, Linklaters.	Ordförande i Teknikmagasinet AB, Styrelseledamot i Lighthouse Group AB, Elektronikbranschen Sverige och Mr Green & Co AB m.fl. Vd för Boxer TV Access AB, Nordisk Vd för Panasonic Nordic AB och Chantelle AB.	Marknads- och kommunikationsdirektör Tieto, Affärsområdeschef Tietos konsultverksamhet finans globalt samt Tieto Capital Markets globalt, Produkt och Marknadsdirektör TDC. Vd för Inne AB.	Styrelseordförande i Kungsleden AB och Skånska Byggvaror Group AB. Styrelseledamot i Höganäs AB, Skanska AB, Munters AB, Össur Hf, Fermenta AB, Byggnadsfirman Wallenstam AB, Bonifazius AB, Gandalf AB, Helsingborgs Dagblad AB, AB Handel och Industri, Nordic Tankers Holding AB, Plastal Industri AB och Hoist International AB m.fl. T.f. Vd i AB Industrivärden, Vd för AB Handel och Industri, Vice Vd för AB Industrivärden, Senior partner Navet Affärsutveckling AB och Chef för corporate finance Securum AB.
	Total ersättning 2018/19, kr	1 250 000	585 000	600 000	600 000	550 000	585 000
	Oberoende	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.	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.
	Aktieinnehav	657 889 aktier (inkl. närstående).	12 625 aktier (inkl. närstående).	17 067 aktier (inkl. närstående).	2 000 aktier (inkl. närstående).	900 aktier (inkl. närstående).	1 000 aktier (inkl. närstående).
	Utskott	Medlem i ersättningsutskottet (ordf) och investeringsutskottet (ordf).	Medlem i revisionsutskottet.	Medlem i ersättningsutskottet och hållbarhetsutskottet.	Medlem i ersättningsutskottet och hållbarhetsutskottet.	Medlem i investeringsutskottet.	Medlem i revisionsutskottet.
Närvaro vid möten	Styrelsemöten	10/10	10/10	10/10	9/10	8/10	8/10
	Revisionsutskottet	–	4/4	–	–	–	3/4
	Ersättningsutskottet	7/7	–	7/7	7/7	–	–
	Investeringsutskottet	14/14	–	–	–	12/14	–
	Hållbarhetsutskottet	–	–	4/5	5/5	–	–

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2018

Styrelse forts.

						
	Magnus Moberg	Fredrik Persson	Cecilia Daun Wennborg	Anette Wiotti	Jonathon Clarke	Magnus Rehn
Född	1966	1968	1963	1966	1968	1966
Utbildning	Genomgått utbildninga av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.).	Civilekonom	Civilekonom	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.).	Utbildad svetsare, studier i arbetsrätt	Gymnasieutbildning
Invald	2008	2018	2005	2017	2013	2013
Övriga väsentliga uppdrag	Styrelseordförande i Nya Ulfmag AB, Storbutiken i Falköping AB och ICA-handlarnas Förbund. Styrelseledamot i Jomag AB m.fl. Vd för Storbutiken i Falköping AB. ICA-handlare, Maxi ICA Stormarknad Falköping.	Styrelseordförande i Svenskt Näringsliv, JM och Svenska ICC. Styrelseledamot i AB Electrolux, AB Hufvudstaden, Ahlström Capital OY, Interogo Holding AG och Nalka Invest AB.	Styrelseledamot i bl a Getinge AB, Loomis AB, Bravida Holding AB, Hoist Finance AB, Oncoceptides AB, Sophiahemmet, Hotell Diplomat AB och Atvexa AB. Ledamot i Aktiemarknadsnämnden.	Vice ordförande i ICA-handlarnas Förbunds styrelse. Förtroendeuppdrag i råd och utskott inom ICA-handlarnas Förbund och ICA Sverige. ICA-handlare, ICA Kvantum Arvika.	—	—
Tidigare väsentliga befattningar	Styrelseordförande i Köpet i Sandared AB. Styrelseledamot för Moberg & Svensson i Sandared AB och Ulfmag AB.	Vd i Axel Johnson, analyschef på Aros Securities, olika befattningar inom ABB Financial Services.	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.	Olika förtroendeuppdrag inom ICA-handlarnas Förbund och ICA Sverige AB.	Arbetsagarrepresentant, Handelsanställdas Förbund.	Arbetsagarrepresentant, Unionen.
Total ersättning 2018/19, kr	550 000	550 000	745 000	585 000	—	—
Oberoende	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation til Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	—	—
Aktieinnehav	50 000 aktier (inkl. närstående).	1 500 aktier (inkl. närstående).	3 125 aktier (inkl. närstående).	6 455 aktier (inkl. närstående).	0 aktier (inkl. närstående).	250 aktier (inkl. närstående).
Utskott	Medlem i investeringsutskottet.	Medlem i investeringsutskottet.	Medlem i revisionsutskottet (ordf) och hållbarhetsutskottet (ordf).	Medlem i revisionsutskottet.	—	—
Närvaro vid möten	Styrelsemöten	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10
	Revisionsutskottet	—	4/4	3/4	—	—
	Ersättningsutskottet	—	—	—	—	—
	Investeringsutskottet	12/14	8/14 ²	—	—	—
	Hållbarhetsutskottet	—	—	5/5	—	—

1) Styrelsemedlem sedan den 12 april 2018.

2) Medlem i investeringsutskottet sedan den 12 april 2018.

Ann Lindh

Suppleant
Arbetsagarrepresentant
Unionen

Född: 1964

Utbildning: Gymnasieutbildning

Utsedd: 2013

Tidigare väsentliga befattningar:

Arbetsagarrepresentant, ICA AB.

Total ersättning 2018/19, kr: —

Oberoende: —

Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående).

Närvaro vid styrelsemöten: 7/10

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 2018/19, kr: —

Oberoende: —

Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående).

Närvaro vid styrelsemöten: 8/10

Närvaro vid revisionsutskottsmöten: —

Närvaro vid ersättningsutskottsmöten: —

Närvaro vid investeringsutskottsmöten: —

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 Koden.

Avvikelse från Koden, börsregler eller god sed på aktiemarknaden
Bolaget har inte avvikit från Koden eller börsregler. Vidare har Bolaget heller inte varit föremål för beslut i Nasdaq Stockholms Disciplinnämnd eller beslut om överträdelse av god sed på aktiemarknaden i Aktiemarknadsnämnden.

Interna regler

ICA Gruppen har en rad interna regelverk som tillsammans med de externa reglerna utgör ramarna för verksamheten. De centrala regelverken omfattar bolagsordningen, styrelsens arbetsordning och instruktioner för respektive utskott, Vd-instruktion inklusive instruktion för ekonomisk rapportering samt policyer. Bolagets interna styrdokument har fyra nivåer:

1. Policyer utfärdas av styrelsen och fastställer övergripande regler för samtliga anställda.
2. Riktlinjer utfärdas av IMT och fastställer fördjupade regler för samtliga anställda med avstamp i tillämplig policy.
3. Instruktioner utfärdas av respektive operativt bolag och omfattar anställda i aktuellt bolag.
4. Rutiner kan fastställas av en avdelning, affärsområde eller funktion för anställda i det aktuella området.

I Bolaget finns följande policyer:

- **Dataskyddspolicy**
Dataskyddspolicyn beskriver ICA Gruppens målbild med dataskyddsarbete och fastställer att ICA Gruppen ska följa tillämplig dataskyddslagstiftning med ett affärsperspektiv och bibehålla förtroende från kunder, medarbetare, aktieägare och övriga intressenter. ICA Gruppens ska därvid, genomgående i verksamheten ha integrerade, dokumenterade och kontinuerliga dataskyddsaktiviteter i syfte att ha en förmåga till att påvisa efterlevnad av tillämplig dataskyddslagstiftning och interna regler.
- **Delegationsordning**
Syftet med Bolagets delegationsordning (Bill of Authority) är att säkra att beslut rörande strategiska och operativa frågor fattas av dem som har auktoriserats av styrelsen.
- **Finanspolicy**
Finanspolicyen fastställer Bolagets finansiella risknivå och definierar målsättningar och riktlinjer för Gruppens finansiella förvaltning. Policyn definierar vilket ansvar och vilka rutiner för rapportering och internkontroll som gäller för den finansiella förvaltningen.
- **Hållbarhetspolicy**
Hållbarhetspolicyen beskriver ICA Gruppens övergripande syn i hållbarhetsfrågor inom områdena miljö, hälsa, kvalitet, socialt ansvar och lokal produktion.
- **Insiderpolicy**
Insiderpolicyen fastställer principerna för handel i ICA Gruppens aktie och hur Bolaget ska hantera insiderinformation.
- **Kommunikationspolicy**
Kommunikationspolicyen beskriver principerna för Bolagets interna och externa kommunikation i syfte att bidra till en enhetlig, tydlig och långsiktigt effektiv kommunikation mellan Bolagets medarbetare och mellan ICA Gruppen och dess externa intressenter.
- **Kundpolicy**
Kundpolicyen beskriver hur Bolaget ska förhålla sig till sina kunder för att uppnå Bolagets vision om att göra varje dag lite enklare.
- **Policy för affärsetik**
I den affärsetiska policyen anges att Bolaget ska vara ansvarsfullt och framåtsträvande i frågor som gäller etik och samhällsansvar. Bolagets kultur ska bygga på ansvar, förtroende och hög nivå på det professionella uppträdandet.

Policy för riskhantering

Policyn för riskhantering fastställer principerna Bolagets hantering av risk (dvs. en framtida osäker händelse som kan ha en negativ påverkan på förmågan att uppnå Bolagets affärs mål) samt den nivå på risktagande som ICA Gruppen kan acceptera.

Skattepolicy

Skattepolicyen fastställer Bolagets riskexponering med avseende på skatt och med beaktande av tillämpliga skatteregler.

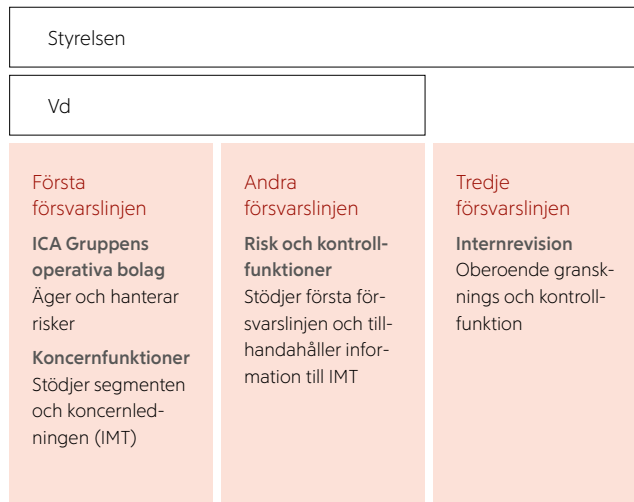


ICA Gruppens modell för intern kontroll

Grunden för ett välfungerande riskarbete är en stark och gemensam riskkultur. ICA Gruppens modell för intern kontroll och styrning bygger på en modell med tre försvarslinjer. Den beskriver hur ansvaret för den interna kontrollen och styrningen är fördelad.

Styrelsen ansvarar för att det finns processer för att identifiera och definiera riskerna inom verksamheten samt för att risktagandet mäts och kontrolleras.

Vd ansvarar för det löpande arbetet på övergripande nivå med att upprätthålla en effektiv styrning och kontroll. Respektive Vd för Bolagets operativa verksamheter är ansvariga för att upprätthålla god intern kontroll inom respektive segment.



Den första försvarslinjen

10. Den första försvarslinjen utgörs av dels verksamheten (ICA Gruppens operativa bolag), dels ICA Gruppens koncernfunktioner (ej risk- och kontrollfunktioner). Verksamheten är ansvarig för att inom sina respektive områden upprätthålla en god intern kontroll och därigenom identifiera och hantera risker. Koncernfunktioner ska stödja verksamheten och koncernledningen (IMT) samt tillse att det finns en god intern kontroll och att identifierade risker hanteras.

Koncernfunktioner

Corporate responsibility

ICA Gruppens centrala CR-funktion stöttar respektive operativt bolag i implementering av Bolagets mål med avseende på hållbarhet och bistår Hållbarhetskommittén. CR-funktionen gör uppföljning av ledningssystem, aktiviteter och KPI:er med avseende på hållbarhet inom koncernen och tar fram underlag för Bolagets hållbarhetsrapportering.

Group Accounting, Business Planning & Controlling (GAC)

GAC ansvarar för att leda och styra alla processer rörande redovisning, affärsplanering och controlling för ICA Gruppen. GAC ska därvid säkerställa att månads-, delårs- och årsrapporter produceras på ett sätt som ger en korrekt bild av Bolagets finansiella

situation och affärsverksamhet samt att rapporteringen följer lagar och regler.

Group HR och ICA Skolan

Funktionen Group HR och ICA Skolan ansvarar för koncernens medarbetarstrategi. Detta inkluderar det övergripande processansvar för organisationsstruktur, rekrytering, personalhantering, kompensation och kompetens- och ledarskapsutveckling.

Group IT

Group IT ansvarar för att utveckla koncerngemensamma förmågor och synergier inom IT. Funktionen leder arbetet med koncernens gemensamma IT-strategi, följer om koncernen på kort och lång sikt följer IT-strategin, och ansvarar för koncernens ramverk inom IT.

Group Treasury & Tax

Group Treasury & Tax hanterar Bolagets finansiella och skattemässiga frågor. Funktionen ansvarar för Bolagets finansiella förvaltning och ska därvid bland annat tillse att Bolaget följer den av Bolaget beslutade finansiella risknivå samt att Bolaget hanterar skatter inom ramen för tillämpliga lagar och regler inom skatteområdet.

Juridik

Juristavdelningens roll är att skapa goda förutsättningar för att infria

Bolagets affärs mål med beaktande av de risker som affärs målen medför samt tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med lagar samt externa och interna regler.

Koncerninformation

Funktionen koncerninformation är ansvarig för koncernens företagskommunikation. På gruppnivå ansvarar funktionen för strategisk rådgivning och hanterar Bolagets kommunikation med planering och aktiviteter. Funktionen hanterar all slags kommunikation, från kontakt med media och samhällskontakter till intern kommunikation, dock ej direkt kundkommunikation och reklam.

Privacy Office

Privacy Office är en koncernövergripande strategisk funktion som koordinerar och samordnar ICA Gruppens dataskyddsarbete samt erbjuder legal expertkompetens till de operativa bolagen med avseende på hantering av personuppgifter. Dessutom ska Privacy Office etablera en målbild med dataskyddsarbetet, belysa risker på övergripande nivå samt sätta ett ramverk för hur de operativa bolagen ska efterleva tillämplig dataskyddslagstiftning och följa upp sitt dataskyddsarbete.

Strategi och affärsutveckling

Funktionen Strategi och affärsutveckling ansvarar för att, i samarbete med

Vd och koncernledning, utveckla koncernens gemensamma strategi – såväl den långsiktiga strategiska inriktningen som de korta strategiska prioriteringarna – samt driver både koncerngemensamma strategiska projekt och förvärv och avyttringar (M&A). I funktionens ansvar ingår även CDO (Chief digital officer)-funktionen som utformar koncernens digitala strategi och driver eller stöttar koncerngemensam digital utveckling, som till exempel innovationshubben ICAX, e-handelssamarbeten mellan ICA Gruppens operativa bolag och tillämpningar som involverar automation, AI och big data.

Den andra försvarslinjen

11. I den andra försvarslinjen återfinns koncernens risk- och kontrollfunktioner, vilka har i uppgift att stödja den första försvarslinjen och tillhandahålla information åt ledningen. Dessa utgörs av funktionerna Intern kontroll och Group Risk Management.

Intern kontroll

Inom ICA Gruppen har funktionen Intern kontroll i uppdrag att koordinera och övervaka den interna styrningen och kontrollen över den finansiella rapporteringen i koncernen. Intern kontroll över finansiell rapportering syftar till att med rimlig säkerhet hantera risker för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen samt att tillse att lagar och regler som har betydelse för den finansiella rapporteringen efterlevs. Funktionen identifierar affärskritiska processer och nyckelkontroller inom koncernen som ska utvärderas regelbundet. Utvärderingen baseras på periodisk självutvärdering samt selektiva kvalitetsgranskningar. Utfallet sammanställs i den rapportering som Intern kontroll lämnar till de operativa bolagen, ICA Management Team och revisionsutskottet. Läs mer om Intern kontroll och dess arbetsmetodik på sidan 73.

Group Risk Management (GRM)

GRMs roll är att skapa goda förutsättningar för ett långsiktigt och effektivt risk- och säkerhetsarbete inom ICA Gruppen. GRM samordnar koncernens riskhanteringsarbete och följer upp efterlevnaden av koncernens ramverk för riskhantering samt stödjer dotterbolagen och stärker koncernens riskhanteringsarbete genom utbildningar, utveckling av verktyg och genomförandet av riskanalyser för specifika riskområden samt föreslår åtgärder för hantering av identifierade risker. Läs mer om GRM på sidorna 50–54.

Den tredje försvarslinjen

12. Den tredje försvarslinjen utgörs av den oberoende gransknings- och kontrollfunktionen Internrevision. Internrevision arbetar på uppdrag av styrelsen och har i uppgift att granska effektiviteten och tillförlitligheten i koncernens interna styrning och kontroll.

Internrevision granskar bolagsstyrningen, riskhanteringen samt styrning och kontroll i ICA Gruppens affärsprocesser. Internrevisionens uppdrag omfattar all verksamhet inom ICA Gruppen i Sverige och de baltiska länderna. 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. Under 2018 har Internrevisionens granskningar bland annat omfattat pågående förändringsprogram inom ICA Gruppen, informationssäkerhet, kontinuitetsplanering, e-handel, hållbarhet, efterlevnad av externa regelverk samt styrning och kontroll av personuppgifter. Butiksrevisioner är ett specialområde inom ramen för granskning av affärsprocesser. 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. Respektive ledningsgrupp i ICA Gruppens operativa bolag beslutar om lämpliga handlingsplaner avseende de rekommendationer som Internrevision lämnar. En viktig del av arbetet inom Internrevision är att kvartalsvis följa upp de beslutade handlingsplanerna.

Internrevision har regelbundna genomgångar av internrevisionsärenden i separata möten med koncernledningen (IMT Audit update) i vilket man går igenom pågående revisioner, följer upp avslutade revisioner och diskuterar framtida revisioner. 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.

Företagskultur

13. ICA Gruppens företagskultur tar avstamp i visionen om att göra varje dag lite enklare och bygger på våra värderingar *enkelhet*, *engagemang* och *entreprenörskap*. Dessa värderingar ligger till grund för att Bolaget har engagerade och kompetenta medarbetare som i sin tur säkerställer att ICA Gruppen har en välfungerande bolagsstyrning och hantering av risker. Med *enkelhet* menas ett förhållningsätt som innebär att medarbetarna är tydliga, ärliga och har förtroende för varandra. *Engagemang* innebär ett synsätt där vi tar ansvar för vad vi gör, vår omvärld och våra aktieägare vilket bidrar till en god styrning av Bolaget. Med *entreprenörskap* skapar vi möjligheter, och är handlingskraftiga samtidigt som vi drivs av att ständigt förbättra oss och tar ansvar för att det finns en god bolagsstyrning och beaktar de risker som verksamheten medför.

Alla medarbetare har ett ansvar för att Bolaget följer externa och interna regler och vidta åtgärder om Bolaget i något avseende inte agerar i enlighet därmed. En medarbetare kan därvid kontakta sin närmaste chef, sitt skyddsombud eller HR-avdelningen. Det är också möjligt att anonymt anmäla ärenden till Bolagets webbaserade

visselblåstjänst eller till chefen för Bolagets Internrevision.

ICA-handlare, det vill säga egna företagare som driver ICA-butiker och således inte är 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 ska 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 ärenden som rör ICA-handlarnas åtaganden som ICA-handlare och skyldigheter enligt ICAs Goda Affärer för Butik. Ansvarsnämnden kan meddela erinran, varning eller uteslutning ur ICA-handlarnas Förbund.

ICA Gruppens arbete kring affärsetik

ICA Gruppen arbetar aktivt för att säkerställa ett högt förtroende bland kunder, leverantörer, medarbetare, partners, ägare och samhället i övrigt. Mot bakgrund av detta är ett arbete med etik och mot korruption av största vikt.

Affärsetiska aspekter utgör en integrerad del av de återkommande riskbedömningar som genomförs. Rutiner och processer finns på plats för att säkerställa att potentiella risker inom detta område hanteras på rätt sätt.

Arbete för att förebygga korruption

Som en stor aktör med verksamhet i flera länder och leverantörer spridda över stora delar av världen kan ICA Gruppen utsättas för risker relaterade till korruption och bedrägeri. ICA Gruppen och dess ledning accepterar inte någon form av korruption, och arbetar aktivt för att säkerställa att detta inte inträffar. ICA Gruppen arbetar enligt den styrningsmodell för affärsetik som tillämpas inom koncernen sedan 2015. Den utgörs bland annat av den affärsetiska policyn med riktlinjer och uppföljning av dessa, visseblåstjänsten, riskanalys, utbildning, kommunikation och rapportering.

Interna och externa ramverk med avseende på affärsetik

Arbetet med att förebygga affärsetiska risker baseras på såväl externa ramverk som interna regelverk och riktlinjer. Till de externa ramverken hör bland annat internationell och nationell lag, branschstandarder och praxis, FN Global Compacts grundläggande principer för affärsetik samt FNs mål för en hållbar utveckling.

Till de interna regelverken hör bland annat ICA Gruppens affärsetiska policy med riktlinjer. I den affärsetiska policyn beskrivs bland annat ICA Gruppens ståndpunkter och riktlinjer för anti-korruption, exempelvis avseende gåvor och förmåner, intressekonflikter och sund konkurrens. Utöver den affärsetiska policyn med riktlinjer finns även interna riktlinjer som rör representation, möten och resor.

ICA Gruppens affärsetiska policy specificerar att koncernen ska agera och uppfattas som en ansvarstagande och progressiv aktör. Policyn innefattar riktlinjer och principer med avseende på affärsetik och de ska efterföljas av samtliga anställda. Grunden för att göra affärer med och inom ICA Gruppen definieras i den affärsetiska

policyn och hållbarhetspolicyn. Koncernens leverantörer och samarbetspartners förväntas följa intentionen i dessa och agera på ett etiskt ansvarsfullt sätt. Leverantörer och samarbetspartners förbinder sig att uppfylla ICA Gruppens krav genom avtal.

Ansvar och styrning

ICA Gruppens styrelse beslutar om policyn för affärsetik och revidering av denna. Ärenden med affärsetiska inslag bereds av bolagets kommitté Sustainability Work Group inför Hållbarhetsutskottet i ICA Gruppens styrelse. Uppföljning av utvecklingen i de operativa verksamheterna sker enligt ICA Gruppens etablerade process för uppföljning av policyer och riktlinjer. Affärsetiska aspekter ingår även i den årliga riskanalys som görs för varje bolag inom koncernen.

Medlemmarna i koncernledningen (IMT) är ansvariga för att säkerställa att verksamheten inom respektive ansvarsområde bedrivs enligt koncernens affärsetiska policy och riktlinjer.

Chefer inom koncernen har ansvar för att policyerna och dess riktlinjer implementeras i verksamheten enligt ICA Gruppens struktur för interna regler.

Varje medarbetare är sedan skyldig att följa styrdokumentet och bidrar därigenom till en sund affärsetisk kultur inom koncernen.

Utbildning och uppföljning

För att säkerställa att alla medarbetare har kunskap om och agerar i enlighet med den affärsetiska policyn har ICA Gruppen tagit fram en intern webbutbildning. Utbildningen är obligatorisk för samtliga tjänstemän inom koncernen och finns tillgänglig även för övriga medarbetare. Antalet medarbetare som har genomfört webbutbildningen följs upp och redovisas internt.

Som komplement till webbutbildningen genomförs även klassrumsundervisning för de medarbetargrupper som är mest exponerade för affärsetiska dilemman. Därutöver vidtas löpande ytterligare informationsåtgärder i syfte att sprida kunskap kring affärsetik inom koncernen.

Visseblåstjänst

Genom ICA Gruppens externa webbaserade visseblåstjänst kan medarbetare rapportera anonymt om missförhållanden som upplevs strida mot lagar, regler eller ståndpunkter i ICA

Gruppens styrdokument. Visseblåstjänsten innehåller tydliga rutiner och processer för hur anmälda ärenden ska hanteras.

Under 2018 var visseblåstjänsten tillgänglig för medarbetare i Sverige (förutom medarbetare i Hemtex AB och i enskilda butiksbolag), de baltiska länderna och Asien.

Vd

14. 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 hans uppdrag som industriell rådgivare till Segulah Advisor AB, ledamot i styrgruppen för GEN-PEP samt styrelseledamot i Byggmax AB, The Consumer Goods Forum och ICC Sverige. Vd har inga väsentliga aktieinnehav eller delägarskap i företag som Bolaget har betydande affärsförbindelser med. Styrelsen har under 2018 gjort en utvärdering av Vd utan närvaro av Vd och ledningsgruppen.

ICA Management Team

15. Vid sidan av Vd Per Strömberg utgörs ICA Gruppens ledningsgrupp (ICA Management Team, IMT) av CFO, HR-direktör, Direktör Strategi & affärsutveckling, IT-direktör, Kommunikationsdirektör, Direktör Corporate Responsibility och respektive Vd för ICA Sverige (tillika Vice Vd ICA Gruppen), Apotek Hjärtat, 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. I början av varje räkenskapsår utvärderar IMT sitt arbete och fokuserar då på kvaliteten i beslut, agenda, mötesstruktur, verkställighet och IMTs övergripande prestation.

Kommittéer till stöd för IMT

Till stöd för IMTs arbete har IMT inrättat fyra kommittéer:

16. Hållbarhetskommittén

Hållbarhetskommittén hanterar och bereder ärenden inom hållbarhet och leds av Direktör Corporate Responsibility Kerstin Lindvall.

17. Riskhanteringskommittén

Riskhanteringskommittén har det övergripande ansvaret för att genom vägledning och styrning säkerställa en översikt av koncernens risker och rapportering av väsentliga förändringar i riskbilden. Kommittén leds av ICA Gruppens CFO Sven Lindskog.

18. Ersättningskommittén

Ersättningskommittén hanterar och bereder ärenden som rör anställningsvillkor för medarbetare och leds av HR-direktör Petra Albuschus.

19. Investeringskommittén

Investeringskommittén hanterar och bereder ärenden som rör investeringar och leds av Vd Per Strömberg.

Ersättning till ledande befattningshavare**Riktlinjer för 2018**

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, fastställda vid årsstämman 2018, anger att det är viktigt att Bolaget tillämpar konkurrenskraftiga ersättningar i linje med vad som är marknadsmässigt för ledande befattningshavare inom liknande branscher för att Bolaget ska kunna rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare med relevant erfarenhet och kvalificerade ledaregenskaper.

Ersättningsprinciperna ska motivera de ledande befattningshavarna att stärka koncernens marknadsposition och resultat samt vara kopplade till långsiktigt värdeskapande för aktieägarna. Rörliga ersättningar ska även vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier.

Nivåerna för ersättning till ledande befattningshavare inom närliggande branscher och marknader följs och utvärderas kontinuerligt. Den totala ersättningen ska bestå av följande komponenter: grundlön, pensionsförmåner, rörlig ersättning i form av kontant bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag.

• Grundlön

Grundlönen ska vara marknadsanpassad och baseras på kompetens, ansvar och prestation.

• Pension

För Vd och övriga ledande befattningshavare ska premiebestämda pensionslöften tillämpas. Premien ska maximalt uppgå till 35 procent av årlig grundlön och semestertillägg. Premie inbetalas så länge anställningen pågår. Den ordinarie pensionsåldern är 65 år.

Ledande befattningshavare lokalt anställda i annat land än Sverige har pensionsavtal i enlighet med nationell praxis men i överensstämmelse med ovan angivna principer. Vid utlandstjänstgöring ska särskilda pensionsavtal ingås.

• Bonus

Vd och övriga ledande befattningshavare i koncernen, med undantag för Vd i ICA Banken, omfattas av två rörliga ersättningssystem 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 50 procent av årslönen (100 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 ska årligen besluta huruvida nya program ska startas samt bestämma finansiella måttal, målgrupp och maximal kostnad.

Med hänsyn till de regler som gäller för rörliga ersättningssystem i kredit-

institut omfattas Vd för ICA Banken inte av de bonusprogram som gäller övriga ledande befattningshavare inom koncernen och som antagits efter den 31 december 2016. Bortfallet av bonus beaktas, inom ramen för gällande riktlinjer, vid bestämmandet av det totala ersättningspaketet för Vd för ICA Banken. Vd för ICA Banken omfattas dock alltså av de bonusprogram som antogs 2015 och 2016.

– Årligt bonusprogram

Bonus enligt det årliga bonusprogrammet 2018 kan uppgå till maximalt 50 procent av årslönen för Vd ICA Gruppen respektive 25 procent för övriga ledande befattningshavare. Målen för bonusprogrammet ska huvudsakligen baseras på finansiella prestationsmål, men prestationer kan också mätas mot icke-finansiella mål kopplade till ICA Gruppens strategier. De finansiella målen för bonusprogrammet ska bestämmas av styrelsen inför varje räkenskapsår. Individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare. Villkoren i sådana bonusavtal beror på deltagarens befattning när avtalet ingås. Bonusutfall ska bestämmas årligen i samband med offentliggörandet av bokslutskommunikén för respektive räkenskapsår baserat på en utvärdering av deltagarens uppfyllelse av målen såsom de beskrivs i bonusavtalen.

– Långsiktigt bonusprogram

Bonus enligt det långsiktiga bonusprogrammet kan uppgå till maximalt 50 procent av årslönen för Vd och till 25 procent för övriga ledande befattningshavare. Målen för bonusprogrammet ska vara objektivt mätbara och bestämmas av styrelsen samt vara kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. Uppfyllelse av de absoluta prestationskraven står för 60 procent av det maximala utfallet och avser (i) rörelsemarginal (EBIT margin) exklusive jämförelsestörande poster, (ii) avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) i koncernen exklusive ICA Banken, (iii) ökning av nettoomsättning (Net Sales increase) samt, från och med 2018, (iv) minskning av växthusgaser exklusive klimatkompensation. De relativa prestationskraven står för resterande 40 procent av det maximala utfallet i det långsiktiga bonusprogrammet och avser Bolagets placering i en jämförelsegrupp bestående av tio andra bolag som bedriver liknande verksamhet. Utfallet är beroende av Bolagets placering i denna jämförelsegrupp vad gäller: (i) ökning av nettoomsättning (Net Sales increase), samt (ii) rörelsemarginal (EBIT margin).

• Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

En ömsesidig uppsägningstid om sex (6) månader ska tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag kan utgå till ledande befattningshavare

med upp till 12 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.

• Villkor vid utlandstjänstgöring

Vid utlandstjänstgöring ska särskilda villkor erbjudas. Dessa villkor ska till sin struktur överensstämma med riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare.

• 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.

• Avvikande villkor för vissa ledande befattningshavare

I enlighet med tidigare ingångna avtal har ett fåtal ledande befattningshavare villkor som avviker från ovanstående riktlinjer:

– Två ledande befattningshavare omfattas enbart av ITP2 och en annan ledande befattningshavare har pensionsförmåner enligt ITP1,

vilket även medför att bonus är pensionsgrundande för dessa ledande befattningshavare.

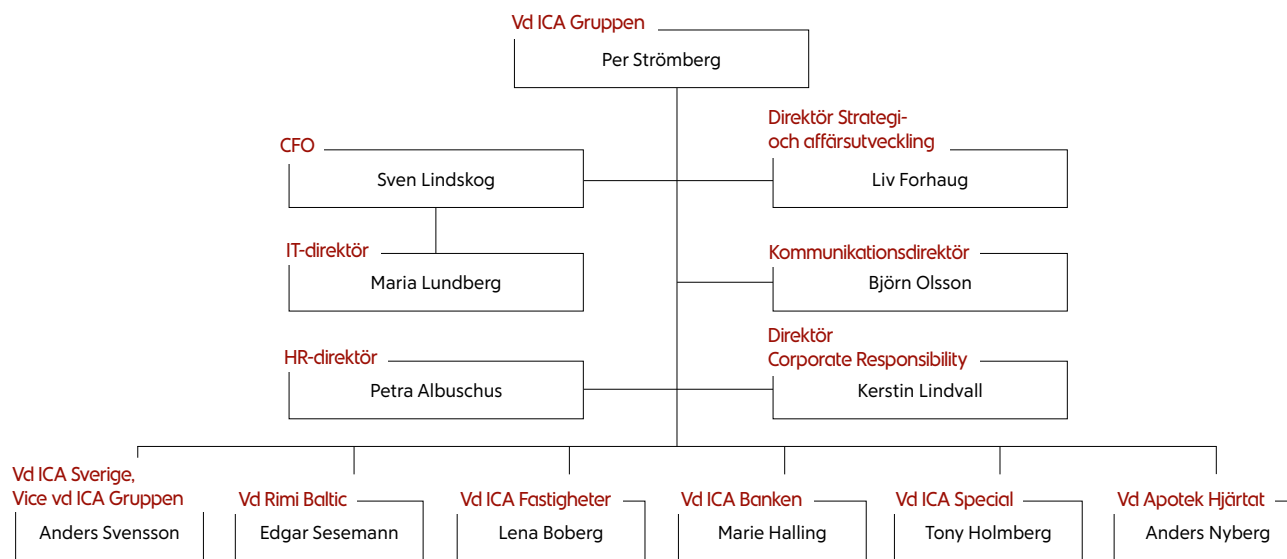
– En ledande befattningshavare har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden fram till ordinarie pensionsålder om 65 år.
– Två ledande befattningshavare

har avvikande villkor gällande uppsägningstid.
– En ledande befattningshavare har avvikande villkor avseende avgångsvederlag och avräkningsklausul.

• Särskilda skäl

Styrelsen äger rätt att frågå ovan angivna riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

ICA Management Team



Förslag till årsstämmen 2019

Till årsstämmen 2019 föreslår styrelsen preliminärt att ovanstående riktlinjer, med mindre justeringar, ska antas på nytt. Styrelsens slutliga 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 Koden, kallelsen till årsstämman samt i not 4 för koncernen.

Ledningsgrupp



Per Strömberg

Vd (CEO) ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2012.



Petra Albuschus

HR-direktör (CHRO) ICA Gruppen. Anställd på ICA 2008 och medlem i ICA Gruppens koncernledning sedan 2015.



Lena Boberg

Vd (CEO) ICA Fastigheter. Anställd på ICA sedan 2007 och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2010.



Liv Forhaug

Direktör Strategi- och affärsutveckling (CSO) ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2013.



Marie Halling

Vd (CEO) ICA Banken. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2014.



Tony Holmberg

Vd (CEO) ICA Special. Anställd på ICA sedan 1991 och medlem i ICA Gruppens koncernledning sedan 2016.

Född	1963	1968	1970	1970	1963	1971
Utbildning	Civilekonom	Civilingenjör	Civilekonom	Civilekonom	Juristutbildning	Genomgått företagsledar- och ekonomutbildningar på bland annat INSEAD Business School, IHM Business School och internt på ICA.
Övriga uppdrag	Styrelseledamot i Byggmax AB, The Consumer Goods Forum och ICC Sverige. Ledamot i styrgruppen för GEN-PEP. Industriell rådgivare till Segulah Advisor AB.	Styrelseledamot Electra Gruppen AB (publ).	Styrelseledamot Rikshem AB (publ).	Styrelseledamot Thule Group AB, Hufvudstaden AB samt HUI Research 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.	SVP Logistics för ICA Sverige (2008–2015). Procter & Gamble Nordic (1993–1998, 2005–2008), Procter & Gamble UK (1998–2001), Procter & Gamble ETC Belgium (2001–2005), bland annat som Logistikdirektör Norden.	Finansdirektör för ICA Fastigheter (2007–2011) och Skandrenting AB (1999–2007). Projektchef och konsult för Knowit AB (1999). Ekonomichef för Hagströmer & Qviberg Fondkommission AB (1996–1998), Finanschef för Nordien System AB (1995).	McKinsey & Company (1996–2013), Partner och ansvarig för detaljhandelssektorn i Skandinavien (2006–2013) och dessförinnan projektledare och konsult (1996–2005), verksam i Sverige, övriga Europa och i USA.	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.	Chef affärsområden inom ICA Sverige (2010–2015), Landschef för Rimi Litauen (2008–2010), Verksamhetsutvecklingschef för marknad ICA AB (2007–2008), Affärsområdeschef för ICA Kvantum och andra uppdrag inom ICA (1991–2007).
Aktieinnehav	14 070 aktier (inkl. närstående).	1 690 aktier (inkl. närstående).	1 914 aktier (inkl. närstående).	4 800 aktier (inkl. närstående).	3 250 aktier (inkl. närstående).	6 000 aktier (inkl. närstående).

Ledningsgrupp, forts.



Sven Lindskog

CFO ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2014.



Maria Lundberg

IT-direktör, ICA Gruppen. Anställd på ICA sedan 2015. Medlem i ICA Gruppens koncernledning sedan 2018.



Kerstin Lindvall

Direktör Corporate Responsibility (CCRO) ICA Gruppen. Anställd på ICA sedan 1997 och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2016.



Anders Nyberg

Vd (CEO) Apotek Hjärtat. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2015 (Vd på Apotek Hjärtat sedan 2009).



Björn Olsson

Kommunikationsdirektör (CCCO) ICA Gruppen. Anställd på ICA 2004 och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2009.



Edgar Sesemann

Vd (CEO) Rimi Baltic. Anställd på ICA 1999 och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2008.



Anders Svensson

Vd (CEO) ICA Sverige och Vice vd (DCEO) ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2009.

Född	1963	1968	1971	1956	1971	1961	1964
Utbildning	Civilekonom	Civilingenjör	Agronom	Ekonomutbildning	Filosofie magister med inriktning mot statsvetenskap, national-ekonomi och handelsrätt	Diplomerad marknadsekonom	Civilekonom
Övriga uppdrag	—	—	Direktör Corporate Responsibility ICA Sverige AB. Styrelseledamot KRAV och ledamot i Kemikalieinspektionens insynsråd.	Styrelseledamot i Sveriges Apoteksförening.	—	Styrelseledamot Stockholm School of Economics in Riga Foundation (SSE Riga).	Ordförande i Svensk Handel AB. Styrelseledamot i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening och Svenskt Näringsliv. Ledamot i AMS Sourcing B.V. supervisory board.
Erfarenhet	CFO Höganäs Group (2007–2014). CFO Sardus Group (2006–2007). CFO 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).	CIO ICA Sverige (2015–2017). Utvecklingschef Axfood IT (2011–2015), SVP Tieto Sweden AB Head of Retail & Services (2008–2010), andra ledande befattningar inom Tieto (1999–2008).	ICA Sverige (1997–), bland annat som Direktör Corporate Responsibility (2010–), chef Miljö & Socialt Ansvar (2002–2009), kvalitetsspecialist (1999–2001) och miljöansvarig (1997–1999). Jordbruksverket, handläggare av EU-stöd (1996–1997).	Vice Vd ICA AB (2006–2008) och Axfood (2001–2005). ICA (1992–2000), Vice Vd ICA Sverige, Chef affärsutveckling, Vd ICA Öst. Ähléns (1988–1992), Regionchef/Marknadschef Livs. Styrelseordförande i Sveriges Apoteksförening (2012–2016).	Presschef/Tf. Informationschef, Svensk Handel (2000–2003).	ICA, bland annat som Vd för Rimi Estland (2008), Inköpsdirektör för ICA AB, ICA Sverige AB och ICA Handlarnas AB (1999–2008). Affärsområdeschef för Dagligvaror KF Stormarknader (1992–1998). Kategorichef för B&W Stormarknader (1990–1992). Avdelningschef för B&W Falkenberg och B&W Täby (1986–1990).	Arla (2002–2009) bland annat som Senior Vice President, Arla Foods Consumer Nordic, Vd för Arla Foods Sverige. Procter & Gamble Nordic och Procter & Gamble UK (1993–2002) bland annat som Logistikkdirektör Norden och Försäljningsdirektör Sverige. Andersen Consulting (1988–1993), konsult.
Aktieinnehav	2 100 aktier (inkl. närstående).	0 aktier (inkl. närstående).	750 aktier (inkl. närstående).	12 035 aktier (inkl. närstående).	1 923 aktier (inkl. närstående).	3 100 aktier (inkl. närstående).	4 740 aktier (inkl. närstående).

Dataskydd inom ICA Gruppen

Den 25 maj 2018 började en ny EU-gemensam dataskyddsförordning (GDPR) att tillämpas. Att öka individens kontroll över sina egna personuppgifter är dataskyddsförordningens yttersta mål. De nya kraven omfattar nästintill alla bolag inom ICA Gruppen. Då flera av kraven som dataskyddsförordningen ställer är nya, förstärkta och/eller förtydligade har ett stort anpassningsarbete pågått inom samtliga operativa bolag i koncernen. ICA Gruppen har drivit arbetet efter en målbild som bygger på att

skapa förtroende genom att alltid sätta individens personliga integritet i centrum. Anpassningen har innefattat arbete med ett förändrat arbets- och tankesätt beträffande hur ICA Gruppen hanterar personuppgifter för såväl kunder som medarbetare. Samtliga medarbetare har tillhandahållits en webbutbildning för att säkerställa att man känner till och agerar i enlighet med dataskyddsförordningen. Utbildningen är obligatorisk för samtliga tjänstemän inom ICA Gruppen.

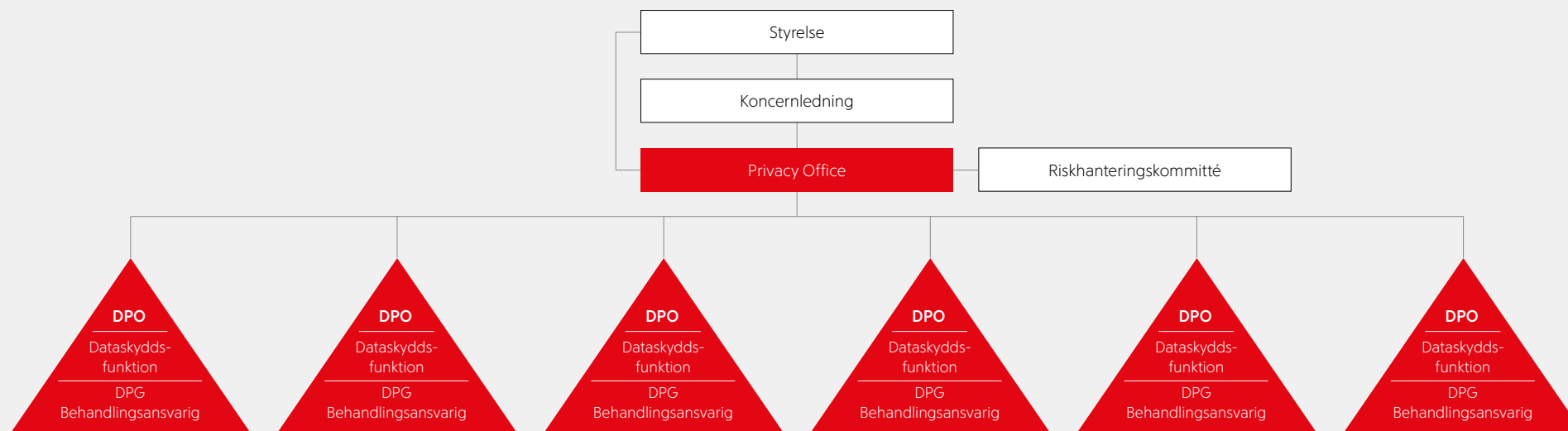
Ett flertal nya roller, funktioner, ansvar, system och arbetsprocesser har skapats och implementerats för att ICA Gruppen ska kunna säkerställa efterlevnaden av rådande dataskyddslagstiftning inom de sektorer där Bolaget är verksamt. Övergripande rapporteringar av dataskyddsarbetet sker regelbundet av den nyetablerade rollen Head of Privacy Office till koncernledning och styrelse samt till Riskhanteringskommittén. De bolag inom koncernen som inte i oväsentlig omfattning behandlar personuppgifter

har ett dataskyddsombud (DPO, Data Protection Officer), en dataskyddsfunktion, en behandlingsansvarig för personuppgiftsbehandling inom aktuellt verksamhetsområde och en Data Protection Guardian (DPG). Dessa ska tillse att det aktuella bolaget hanterar personuppgifter enligt tillämplig lag och ICA Gruppens interna regler.

Chefer inom koncernen är ansvariga för att Bolagets dataskyddspolicy med tillhörande riktlinjer och instruktioner implementeras i verksamheten. Samtliga

medlemmar i ICA Gruppens koncernledning är ansvariga för att se till att verksamheten inom respektive ansvarsområde bedrivs i enlighet med dataskyddsförordningen och dataskydds-policyn.

En personuppgiftsincidentsprocess, som bygger på ISO 27035, är etablerad. ICA Gruppens medarbetare har informerats och görs löpande uppmärksamma på vad som utgör en personuppgiftsincident och vad som förväntas av medarbetarna i form av rapportering.



Bolagsstyrning inom ICA Banken

I egenskap av kreditinstitut har ICA Banken ett särskilt finansiellt regelverk att förhålla sig till med avseende på styrning, riskhantering och internkontroll.

ICA Bankens styrelse har det yttersta ansvaret för att ICA Banken har en tillfredställande kontroll över de risker som är förknippade med verksamheten. Bankens styrelse ska säkerställa att riskramverket fungerar på ett sådant sätt att ICA Bankens förmåga att fullgöra sina förpliktelser inte äventyras.

ICA Banken har en struktur för bolagsstyrning och riskhantering enligt principen om första, andra och tredje försvarslinjen:

Den första försvarslinjen omfattar styrning och riskhantering i affärsverksamheten som har ansvaret för den dagliga riskhanteringen. Det är affärsverksamheten som har det delegerade ansvaret att genomföra ICA Bankens beslutade riskstrategi och att säkerställa att banken håller sig inom de limiter som styrelsen satt upp.

Den andra försvarslinjen utgörs av funktionen för riskkontroll (Riskkontroll) och funktionen för regelefterlevnad (Compliance) som bland annat övervakar, kontrollerar och rapporterar bankens risker och hur banken följer interna och externa regelverk. Dessa funktioner är underställda bankens Vd och rapporterar löpande till både bankens Vd och styrelse.

Funktionen Riskkontroll är en oberoende funktion som ansvarar för sammanställningen, övervakningen och uppföljningen av riskhanteringen i första försvarslinjen i syfte att säkerställa att denna följer interna och externa regler. Riskkontroll ska vara stödjande och rådgivande till ICA Bankens affärsverksamhet i dess riskhantering och vid implementering av regler rörande riskhantering och riskkontroll.

Funktionen Compliance är en oberoende funktion som ansvarar för att identifiera vilka risker som finns för att ICA Banken inte fullgör sina förpliktelser enligt lagar, förordningar och andra regler som reglerar den tillståndspliktiga verksamheten samt kontrollera att dessa hanteras av berörda funktioner. Vidare ska Compliance ge råd och stöd till bankens affärsverksamhet och styrelse samt kontrollera att de interna reglerna och rutinerna om regelefterlevnad följs.

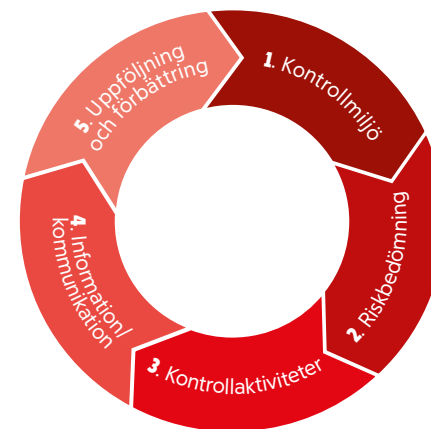
Den tredje försvarslinjen utgörs av Internrevision. Det är en oberoende granskningsfunktion som stödjer ICA Bankens styrelse i utvärderingen av ledningen samt verksamhetens riskhantering, styrning och kontroll. Internrevision granskar och utvärderar även Riskkontroll och Compliance.

För en närmare beskrivning av ICA Bankens arbete med bolagsstyrning hänvisas till bankens hemsida, icabanken.se, samt rapporten *Årlig information om kapitaltäckning och riskhantering* som återfinns på bankens hemsida.



Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Detta avsnitt har upprättats i enlighet med Kodens 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.



Styrelsen ansvarar för att ICA Gruppen har god intern kontroll och processer 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.

ICA Gruppens arbete med intern styrning och kontroll över finansiell rapportering definieras genom ICA Gruppens *Ramverk för intern styrning och kontroll över finansiell rapportering*. Ramverket bygger på två komponenter och fem återkommande aktiviteter. Komponenterna utgörs av lagar, regler och styrande dokument samt roller och ansvar. De återkommande aktiviteterna är urval, riskbedömning, definiera och implementera kontroller, utvärdera och rapportera efterlevnad samt förbättringsaktiviteter. Bolagets ramverk har sin grund i det ramverk för intern styrning och kontroll som är framtaget av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Detta ramverk har fem grundläggande komponenter:

1. Kontrollmiljö,
2. Riskbedömning,
3. Kontrollaktiviteter,
4. Information/kommunikation och
5. Uppföljning och förbättring.

1. Kontrollmiljö

En god kontrollmiljö utgör grunden för effektiviteten i ett bolags interna kontrollsysteem. En god kontrollmiljö bygger på en organisation där det finns tydliga beslutsvägar och där befogenheter och ansvar fördelas genom styrande dokument samt en företagskultur med gemensamma värderingar. Dessutom påverkas kontrollmiljön av ledningens såväl som den enskilda medarbetarens agerande utifrån dessa värderingar. I styrelsens arbetsordning och i Vd-instruktionen säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning, som syftar till en effektiv kontroll och hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har också fastställt ett antal grundläggande policyer och styrdokument som har betydelse för upprätthållandet av en effektiv kontroll, till exempel delegationsordning, policy för riskhantering, finanspolicy, hållbarhetspolicy, policy för affärsetik och kommunikationspolicy. Därutöver har ledningen fastställt riktlinjer för finansiell rapportering, riktlinjer för HR och riktlinjer för att förebygga och upptäcka oegentligheter.

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 intern kontroll och medvetandegöra verksamhetens risker. För en beskrivning av koncernens risker och riskhantering, se avsnitt *Risker och riskhantering* på sidorna 50–54.

3. Kontrollaktiviteter

ICA Gruppens interna kontrollstruktur för finansiell rapportering baseras på fastställda policyer och riktlinjer. 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:

1. Koncernövergripande kontroller avseende efterlevnaden av koncernens policyer och riktlinjer.
2. Processkontroller i koncernens affärskritiska processer. Aktiviteterna omfattar en rad vitt skilda aktiviteter, såsom godkännanden, tillstånd, avstämningar, granskning av verksamhetens resultat, säkring av tillgångar och ansvarsfördelning. 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.
3. IT-kontroller avseende 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 ekonomifunktion 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. Kommunikationspolicy och tillhörande riktlinjer säkerställer att den externa kommunikationen är öppen, korrekt, relevant och tillförlitlig samt i övrigt 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 och förbättring

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som ledningsgruppen och revisionsutskottet lämnar. Revisionsutskottets uppföljning av effektiviteten i den interna kontrollen är särskilt viktig. Som ett led i denna uppföljning rapporterar Internrevision kvartalsvis och Intern kontroll två gånger per år till utskottet. Av denna rapportering framgår identifierade brister avseende den interna kontrollen samt beslutade åtgärdsplaner för att hantera bristerna. Uppföljningen säkerställer därmed 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.

Aktie och ägare

Aktiekursen steg med drygt 6 procent under året och styrelsen föreslår höjd utdelning till 11,50 kr per aktie (11,00).

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

Kursutveckling och avkastning

ICA Gruppens aktie nådde årshögsta på 335,80 kr den 29 november 2018. Lägsta kurs var 264,30 kr som noterades den 16 augusti 2018. Vid årets utgång stod aktien i 316,80 kr, vilket innebär en kursuppgång på 6,3 procent under 2018. Det motsvarar ett börsvärde om cirka 63 723 Mkr.

Sedan den 8 december 2005, då Bolaget börsnoterades, har aktien gett en totalavkastning på 603 procent. Under samma period har SIX

Return Index gett en avkastning på 185 procent.

På Nasdaq Stockholm omsattes drygt 113 miljoner aktier i ICA Gruppen till ett värde av drygt 33 Mdkr under 2018, motsvarande en genomsnittlig dagsomsättning om drygt 450 000 aktier. I snitt omsattes under året aktier för motsvarande nästan 133 Mkr per dag. Enligt Fidessa stod Nasdaq Stockholm under året för 67 procent av handeln i ICA Gruppens aktie. Resterande handel skedde på Bats CXE 19 procent, Bats BXE 9 procent och Turquoise 5 procent.

Aktieägare

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2018 till 50 514, en ökning

med 427 aktieägare jämfört med föregående år. Största ägare var vid samma tidpunkt ICA-handlarnas Förbund, med 54,0 procent av antalet aktier och röster i ICA Gruppen. Näst största ägare var AB Industrivärden med 7,0 procent av aktier och kapital. Resterande 32,3 procent ägs av institutionella investerare och privatpersoner i Sverige och utomlands. Andelen utlandsägda aktier var vid årets slut 11,0 procent (10,1).

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.

Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår en utdelning om 11,50 kr per aktie för 2018, eller totalt 2 313 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. Den av styrelsen föreslagna utdelningen motsvarar 63 procent av koncernens årsresultat.

Styrelsens fullständiga förslag till utdelning framgår av kallelsen till årsstämman.

Största aktieägare den 31 december 2018

Ägare	Aktier	Andel, %
ICA-handlarnas Förbund	108 643 330	54,0
Industrivärden	14 016 262	7,0
BlackRock	2 801 391	1,4
Vanguard	2 224 856	1,1
SEB Fonder	2 011 524	1,0
XACT Fonder	1 410 261	0,7
Swedbank Robur Fonder	1 321 979	0,7
Leif Jönsson	1 279 601	0,6
Spiltan Fonder	1 266 161	0,6
Avanza Pension	1 117 369	0,6
De tio största aktieägarna totalt	136 092 734	67,7
Övriga aktieägare	65 054 061	32,3
Totalt	201 146 795	100,0

Varav utländska aktieägare totalt 22 184 976 11,0

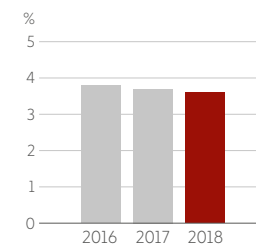
Källa: Euroclear Sweden AB och Modular Finance AB. Tabellen kan innehålla summeringar per ägare.

Ägarstruktur

Innehav, antal aktier	Antal ägare	Kapital och röster, %
1-500	43 369	2,1
501-1 000	2 999	1,2
1 001-5 000	2 912	3,3
5 001-10 000	490	1,8
10 001-15 000	211	1,3
15 001-20 000	106	0,9
20 001-	427	89,4
Totalt	50 514	100,0

Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

Direktavkastning



Information till kapitalmarknaden (Investor Relations)

ICA Gruppen har som målsättning att ge aktieägare, skuldinvestorer, analytiker, långgivare och andra intressenter snabb, tydlig, konsekvent och samtidig information om koncernens verksamhet och finansiella ställning. ICA Gruppens externa rapporter ska spegla företagets utveckling mot långsiktiga mål och prioriteringar samt ge information om andra viktiga förändringar som påverkar uppföljning och bedömning av ICA Gruppens finansiella ställning. Den finansiella informationen ska ge god inblick i bolagets finansiella utveckling och ge förutsättningar för att bedöma ICA Gruppens långsiktiga utveckling. Genom transparens skapas förståelse för den finansiella utvecklingen, de beslut som fattas och för verksamheten och branschen i sin helhet. Alla finansiella rapporter, presentationer och pressmeddelanden samt övrig relevant information om ICA Gruppen finns tillgänglig på företagets hemsida, vilken uppdateras löpande.

AKTIE OCH ÄGARE

Analytiker som följer ICA Gruppen

Företag	Analytiker	Tel.	E-post
ABG Sundal Collier	Andreas Lundberg	+46 8 566 286 51	andreas.lundberg@abgsc.se
Barclays	Nicolas Champ	+331 44 58 32 45	nicolas.champ@barclays.com
Carnegie	Niklas Ekman	+46 8 588 686 92	niklas.ekman@carnegie.se
Danske Bank	Daniel Schmidt	+46 767 21 60 36	daniel.schmidt@danskebank.se
Handelsbanken	Nicklas Skogman	+46 8 701 31 28	nisk03@handelsbanken.se
Kepler Cheuvreux	Fredrik Ivarsson	+46 8 723 51 74	fivarsson@keplercheuvreux.com
Nordea	Stellan Hellström	+46 8 534 922 02	stellan.hellstrom@nordea.com
SEB	Gustav Sandström	+46 8 522 297 45	gustav.sandstrom@seb.se

Aktieinformation

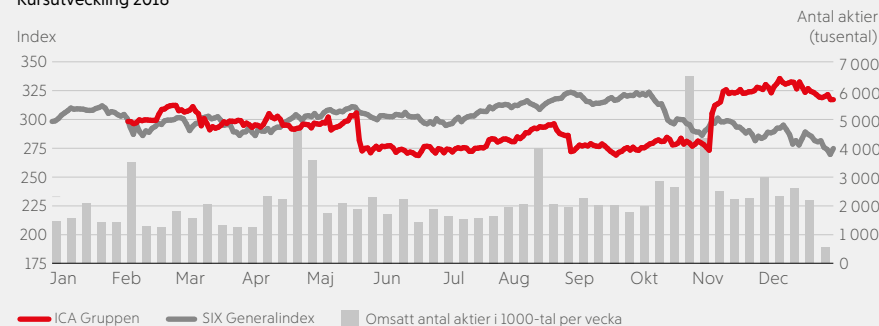
Handelsplats Nasdaq Stockholm, Large Cap-segmentet

Kortnamn	ICA
ICB-kod	5300
ISIN-kod SE	SE0000652216
Handelspost	1
Börsvärde per den 31 december 2018, Mkr	63 723
Kurs per den 31 december 2018, kr	316,80
Förändring under året, %	6,3
Årshögsta, kr	335,80
Årslägst, kr	264,30

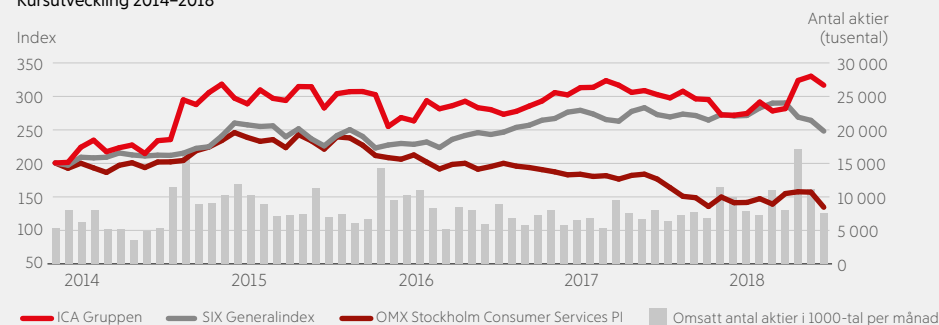
Aktiedata

	2018	2017
Resultat per aktie, kr	18,05	20,53
Kassaflöde per aktie, kr	33,82	22,87
Eget kapital per aktie, kr	163,98	157,70
Utdelning per aktie, kr	11,50	11,00
Utdelningsgrad, %	63	53
Börskurs vid årets slut, kr	316,80	297,90
Direktavkastning, %	3,6	3,7
P/E-tal	17,6	14,5
Kurs/Eget kapital, %	164	187
Totalt antal utestående aktier vid årets slut	201 146 795	201 146 795
Genomsnittligt antal aktier	201 146 795	201 146 795

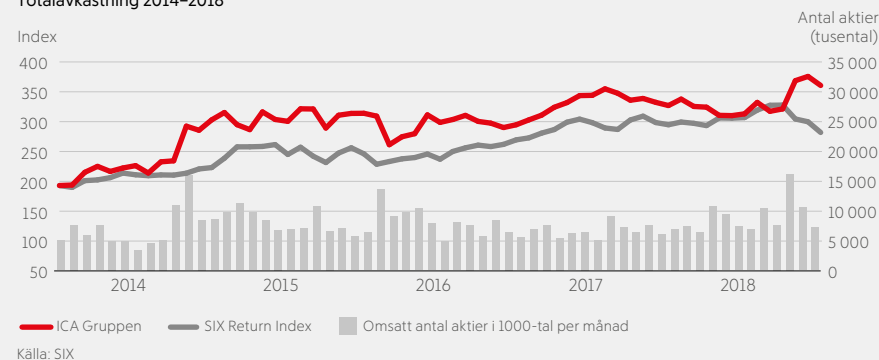
Kursutveckling 2018



Kursutveckling 2014–2018



Totalavkastning 2014–2018



Finansiell information

Innehållsförteckning

Finansiella nyckeltal	77
Definitioner av nyckeltal	77
Alternativa nyckeltal	78

Koncernen

Finansiell femårsöversikt	79
Rapport över totalresultat	80
Rapport över finansiell ställning	81
Rapport över förändringar i eget kapital	83
Rapport över kassaflöden	84

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information	85
Not 2 Segmentrapportering	89
Not 3 Kostnader per kostnadsslag	90
Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	90
Not 5 Revisionskostnader	92
Not 6 Övriga rörelseintäkter	92
Not 7 Leasingavtal	92
Not 8 Finansnetto	92
Not 9 Skatter	93
Not 10 Resultat per aktie	94
Not 11 Immateriella anläggningstillgångar	94
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	96
Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag	96
Not 14 ICA Banken	98
Not 15 Varulager	98
Not 16 Närtstående transaktioner	98
Not 17 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet	98
Not 18 Eget kapital	99
Not 19 Pensioner	100
Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument	101
Not 21 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	104
Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel	105
Not 23 Rörelseförvärv	106
Not 24 Händelser efter balansdagen	106

Moderbolaget

Resultaträkning	107
Övrigt totalresultat	107
Balansräkning	108
Förändringar i eget kapital	109
Kassaflödesanalys	109

Moderbolagets noter

Not 1 Redovisningsprinciper och tilläggsupplysningar	110
Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag	110
Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	110
Not 4 Revisionskostnader	111
Not 5 Operationella leasingavtal	111
Not 6 Resultat från finansiella poster	112
Not 7 Skatter	112
Not 8 Immateriella anläggningstillgångar	113
Not 9 Materiella anläggningstillgångar	113
Not 10 Andelar i koncernföretag	113
Not 11 Periodiseringsposter	114
Not 12 Eget kapital och vinstdisposition	114
Not 13 Avsättning för pensioner	115
Not 14 Långfristiga skulder	115
Not 15 Finansiell riskhantering och finansiella instrument	115
Not 16 Kassaflödesanalys	115
Not 17 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	115
Styrelsens yttrande angående utdelning	116
Förslag till vinstdisposition	117
Revisionsberättelse	118



Finansiella nyckeltal

ICA Gruppen använder sig av finansiella mått i årsredovisningen och vissa av dem är inte definierade av IFRS utan är så kallade alternativa nyckeltal. Syftet är att ge ytterligare information som bidrar till en mer fullödig jämförelse av utvecklingen år från år, och ge en indikation på koncernens prestation och finansiella ställning. De alternativa mått som används anses vara allmänt vedertagna inom de branscher som ICA Gruppen verkar i. Beskrivning och utfall för de av styrelsen fastställda finansiella målen finns på sidan 26. Data på måtten och definitioner tillhandahålls även på icagruppen.se.

Definitioner av nyckeltal

Affärsvolym (ICA Banken)

Summan av utlåning, inlåning, fondsparande och bostadslån (inklusive volym förmedlad via samarbete).

Avkastning på eget kapital

Periodens resultat, rullande 12 månader, i förhållande till genomsnittligt eget kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av avkastning på eget kapital.

Avkastning på sysselsatt kapital

Rörelseresultat plus finansiella intäkter, rullande 12 månader, i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av avkastning på sysselsatt kapital.

Avyttringar

Erhållna betalningar för sålda materiella och immateriella anläggningstillgångar under perioden enligt kassaflödesanalysen.

Bruttoresultat

Nettoomsättning minus kostnad för sålda varor.

Direktavkastning (ICA Fastigheter)

Driftnetto i relation till genomsnittligt bokfört värde för fastigheter.

EBITDA

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

Eget kapital per aktie

Eget kapital, exklusive innehav utan bestämmande inflytande, dividerat med totalt antal utestående aktier.

Jämförelsestörande poster

Vinst/förlust vid avyttring av anläggningstillgångar, nedskrivning av anläggningstillgångar samt större strukturförändringar.

Investeringar

Betalade investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar under perioden enligt kassaflödesanalysen.

Jämförbar butiksförsäljning

Butik som genererat omsättning i både rapportperiod och i jämförelseperioden.

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

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

K/I-tal (ICA Banken)

Summa kostnader i förhållande till summa intäkter.

Kreditförlustnivå (ICA Banken)

Kreditförluster i förhållande till genomsnittlig utlåning.

Kärnprimärkapitalrelation (ICA Banken)

Bankens kapitalbas i relation till riskvägda tillgångar.

Nettomarginal

Periodens resultat i förhållande till nettoomsättning.

Nettoskuld

Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

Nettoskuld/EBITDA

Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel i förhållande till EBITDA rullande 12 månader.

Resultat per stamaktie

Periodens resultat, exklusive innehav utan bestämmande inflytande, dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

Räntenetto (ICA Banken)

Skillnaden mellan bankens intäkts- och kostnadsräntor.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

Rörelseresultat

Resultat före finansnetto och skatt.

Soliditet

Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till balansomslutningen.

Sysselsatt kapital

Eget kapital plus räntebärande skulder.

Uthyrningsgrad (ICA Fastigheter)

Marknadshyra för uthyrda lokaler dividerat med totalt hyresvärde (kontrakterad årshyra + marknadshyra för outhyrda lokaler).

För ordlista se sidan 135.

FINANSIELL INFORMATION

Alternativa nyckeltal

Avstämning EBITDA

Mkr	2018	2017
Rörelseresultat (EBIT)	4 498	5 220
Avskrivningar	1 602	1 523
Nedskrivningar (netto)	202	13
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 302	6 756

Avstämning Nettoskuld, exklusive ICA Banken

Mkr	2018	2017
Långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	-3 626	-3 913
Kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	-2 233	-3 975
Likvida medel	779	2 290
Nettoskuld	-5 079	-5 598

Avstämning Sysselsatt kapital, exklusive ICA Banken

Mkr	2018	2017
Eget kapital	33 249	32 017
Avsättningar till pensioner	3 072	2 619
Övriga avsättningar	32	11
Långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	3 626	3 913
Kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	2 233	3 975
Övriga långfristiga skulder	45	56
Sysselsatt kapital	42 256	42 591

För motivering till varför dessa nyckeltal används hänvisas till sidan 26.

Finansiell femårsöversikt

Mkr	Utfall 2018	Utfall 2017	Utfall 2016	Utfall 2015	Utfall 2014
Resultaträkning					
Nettoomsättning ¹	115 354	109 408	106 643	104 081	90 062
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 302	6 756	6 238	6 191	5 819
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	4 651	4 642	4 669	4 138	3 937
Rörelseresultat (EBIT)	4 498	5 220	4 518	4 594	4 097
Resultat före skatt	4 227	4 853	4 154	4 225	3 727
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	3 647	4 145	3 397	3 721	3 105
Årets resultat	3 647	4 145	3 418	4 913	2 667
Balansräkning					
Anläggningstillgångar	61 640	58 711	55 941	55 831	51 256
Likvida medel och kortfristiga placeringar	3 206	4 499	3 974	4 611	6 091
Övriga omsättningstillgångar	15 805	14 790	16 208	14 474	15 087
Summa tillgångar	80 651	78 000	76 123	74 916	72 434
Eget kapital	33 249	32 017	29 688	28 075	27 911
Långfristiga skulder	11 022	11 140	14 538	14 945	16 995
Kortfristiga skulder	36 380	34 843	31 897	31 896	27 528
Summa eget kapital och skulder	80 651	78 000	76 123	74 916	72 434
Kassaflöde					
Från den löpande verksamheten	6 802	4 601	5 422	5 845	3 612
Från investeringsverksamheten	-3 593	632	-1 694	-1 707	-563
Från finansieringsverksamheten	-4 512	-4 693	-4 251	-5 867	-767
Årets kassaflöde	-1 303	540	-523	-1 729	2 282
Årets kassaflöde från den kvarvarande löpande verksamheten	6 802	4 601	5 422	5 723	3 794

Mkr	Utfall 2018	Utfall 2017	Utfall 2016	Utfall 2015	Utfall 2014
Nyckeltal					
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, % ¹	4,0	4,2	4,4	4,0	4,4
Rörelsemarginal, % ¹	3,9	4,8	4,2	4,4	4,5
Nettomarginal, % ¹	3,2	3,8	3,2	4,7	3,0
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,2	12,3	10,5	9,8	10,1
Avkastning på eget kapital, %	11,1	13,4	11,9	16,6	9,3
Soliditet, %	41,2	41,0	39,0	37,5	38,5
Sysselsatt kapital i genomsnitt, exklusive ICA Banken	42 648	41 938	43 050	43 609	39 479
Nettoskuld	-5 079	-5 598	-9 758	-11 697	-7 058
Nettoskuld/EBITDA, ggr	0,8	0,8	1,6	1,9	1,2

Data per aktie					
Årets resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr	18,05	20,53	16,87	18,21	14,71
Årets resultat per aktie, kr	18,05	20,53	16,97	24,14	12,53
Eget kapital per aktie, kr	163,98	157,70	147,48	139,41	122,91
Kassaflöde från den löpande kvarvarande verksamheten per aktie, kr	33,82	22,87	26,96	28,45	18,86
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr	33,82	22,87	26,96	29,06	17,97
Utdelning per stamaktie, kr	11,50	11,00	10,50	10,00	9,50
Utdelning, Mkr	2 313	2 213	2 112	2 011	1 130
Utdelningsgrad, %	63	53	62	41	42
Börskurs per 31/12, kr	316,80	297,90	277,90	307,40	305,80
Direktavkastning, %	3,6	3,7	3,8	3,2	3,1

Antal utestående aktier					
Stamaktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795	119 078 903	118 937 248
C-aktier	-	-	-	82 067 892	82 067 892
Totalt antal aktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 005 140
Totalt genomsnittligt antal aktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 097 895	201 005 140

1) Omräkning har skett av tidigare perioder, se not 1

Definitioner på sidan 77.

Rapport över totalresultat, koncernen

Mkr	Not	2018	2017
Nettoomsättning ¹	2	115 354	109 408
Kostnad för sålda varor och tjänster ¹	3	-96 459	-91 081
Bruttoresultat		18 894	18 327
Försäljningskostnader ¹	3	-11 640	-11 147
Administrationskostnader	3, 5	-2 995	-2 834
Övriga rörelseintäkter ¹	6	346	288
Övriga rörelsekostnader ¹	2, 3	-26	-54
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	13	71	62
Rörelseresultat (EBIT) exkl. jämförelsestörande poster¹	2, 4, 5, 7	4 651	4 642
Reavinster/förluster vid försäljning av anläggningstillgångar (netto) ¹		49	591
Nedskrivningar (netto) ¹	3	-202	-13
Rörelseresultat	2	4 498	5 220
Finansiella intäkter		11	7
Finansiella kostnader		-283	-374
Finansnetto	8	-272	-367
Resultat före skatt		4 227	4 853
Skatt	9	-580	-708
ÅRETS RESULTAT		3 647	4 145
Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultaträkningen, netto efter skatt			
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	9, 19	-236	-158
Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultaträkningen, netto efter skatt			
Förändring av omräkningsreserv		130	188
Förändring av säkringsreserv		75	-12
Andel av joint ventures övriga totalresultat		16	23
Summa poster som kan överföras till resultaträkningen	9, 18	221	199
ÅRETS TOTALRESULTAT		3 632	4 186

Mkr	Not	2018	2017
Årets resultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		3 630	4 130
Innehav utan bestämmande inflytande		17	15
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		3 609	4 166
Innehav utan bestämmande inflytande		23	20
Resultat per aktie, kronor	10		
Resultat per aktie		18,05	20,53

1) Omräkning har skett av 2017, se not 1

Rapport över finansiell ställning, koncernen

Tillgångar			
Mkr	Not	2018-12-31	2017-12-31
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	11		
Goodwill		16 301	16 301
Varumärken		13 413	13 377
IT-system		1 534	1 145
Övrigt		38	35
		31 285	30 858
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	12		
Byggnader och mark		11 951	11 341
Förvaltningsfastigheter		1 180	989
Förbättringsutgifter på annans fastighet		394	355
Inventarier		2 385	2 194
Pågående nyanläggningar		849	763
		16 759	15 642
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i joint ventures och intresseföretag	13	1 256	766
ICA Bankens placeringar	14	3 181	3 474
ICA Bankens utlåning	14	8 735	7 497
Övriga finansiella anläggningstillgångar		39	37
		13 212	11 774
<i>Uppskjuten skattefordran</i>	9	385	437
Summa anläggningstillgångar		61 640	58 711

Tillgångar			
Mkr	Not	2018-12-31	2017-12-31
Omsättningstillgångar			
<i>Varulager</i>	15	4 490	4 488
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		4 787	4 168
Skattefordran		61	51
ICA Bankens utlåning	14	3 176	2 890
Fordringar hos närstående	16	111	113
Övriga omsättningstillgångar		55	52
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		3 118	3 019
Tillgångar som innehas för försäljning	17	6	9
		11 315	10 302
<i>Likvida medel</i>	22	3 206	4 499
Summa omsättningstillgångar		19 011	19 289
SUMMA TILLGÅNGAR		80 651	78 000

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Rapport över finansiell ställning, koncernen

Eget kapital och skulder

Mkr	Not	2018-12-31	2017-12-31
Eget kapital	18		
Aktiekapital		503	503
Övrigt tillskjutet kapital		7 694	7 694
Reserver		553	338
Balanserat resultat		24 234	23 185
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		32 984	31 720
Innehav utan bestämmande inflytande		265	297
Summa eget kapital		33 249	32 017
Långfristiga skulder			
Avsättningar till pensioner	19	3 082	2 627
Uppskjuten skatteskuld	9	4 236	4 533
Obligationslån	20	1 200	1 497
Övriga räntebärande skulder	20	2 426	2 416
Övriga avsättningar		34	11
Övriga skulder		45	56
Summa långfristiga skulder		11 022	11 140
Kortfristiga skulder			
Obligationslån	20	1 500	3 500
Övriga räntebärande skulder	20	733	475
Leverantörsskulder		14 891	13 084
Inlåning i ICA Banken	14	15 385	14 061
Skuld till närstående	16	12	–
Skatteskuld		0	34
Övriga skulder		822	792
Avsättningar		241	142
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		2 797	2 755
Summa kortfristiga skulder		36 380	34 843
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		80 651	78 000

Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

Mkr	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare						Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Not	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balan-serade vinstmedel	Summa		
Ingående eget kapital 2017-01-01		503	7 694	144	21 325	29 666	22	29 688
Årets resultat					4 130	4 130	15	4 145
Övrigt totalresultat				194	-158	36	5	41
Årets totalresultat				194	3 972	4 166	20	4 186
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande							280	280
Utdelning					-2 112	-2 112	-25	-2 137
Utgående eget kapital 2017-12-31		503	7 694	338	23 185	31 720	297	32 017

Mkr	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare						Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Not	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balan-serade vinstmedel	Summa		
Ingående eget kapital 2018-01-01		503	7 694	338	23 185	31 720	297	32 017
Effekt övergång IFRS 9	1				-97	-97	-	-97
Eget kapital efter effekt övergång IFRS 9		503	7 694	338	23 088	31 623	297	31 920
Årets resultat					3 630	3 630	17	3 647
Övrigt totalresultat				215	-236	-21	6	-15
Årets totalresultat				215	3 394	3 609	23	3 632
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande					-35	-35	0	-35
Utdelning					-2 213	-2 213	-55	-2 268
Utgående eget kapital 2018-12-31		503	7 694	553	24 234	32 984	265	33 249

Rapport över kassaflöden, koncernen

Mkr	Not 22	2018	2017
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		4 498	5 220
Utdelning från joint ventures	13	35	65
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		1 884	926
Betald inkomstskatt		-803	-856
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		5 615	5 355
Förändring av rörelsekapital			
Varulager (ökning -/minskning +)		32	-38
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-694	-610
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		1 865	1 111
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar		-16	-1 217
Kassaflöde från den löpande verksamheten		6 802	4 601
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-3 507	-2 230
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		302	1 063
Utgivande av lån		-16	-50
Återbetalning av utgivna lån		1	259
Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning -/minskning +)		5	0
Erhållna räntor		1	3
Investering i joint ventures och intresseföretag	13	-380	-366
Försäljning av dotterföretag	17	0	1 953
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-3 593	632
Finansieringsverksamheten			
Upptagande av lån		1 205	5
Återbetalning av upptagna lån		-3 188	-2 588
Kapitaltillskott, förvärv och utdelning avseende innehav utan bestämmande inflytande		-87	264
Erlagda räntor		-230	-262
Utbetald utdelning till aktieägare i ICA Gruppen AB		-2 213	-2 112
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-4 512	-4 693

Mkr	Not 22	2018	2017
Årets kassaflöde		-1 303	540
Likvida medel vid årets början		4 499	3 974
Kursdifferenser i likvida medel		10	-15
Likvida medel vid årets utgång		3 206	4 499

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, 169 04 Solna, besöksadress är Kolonnvägen 20, Solna och adress till hemsidan är icagruppen.se. ICA Gruppen AB är dotterbolag till ICA-handlarnas Förbund, organisationsnummer 802001-5577.

ICA Gruppen AB (publ) är moderbolag i ICA Gruppen som är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter, samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster samt försäkringar. I koncernen ingår även heminredningskedjan Hemtex. För mer information se icagruppen.se.

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen godkändes för utfärdande av styrelsen den 6 februari 2019. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning samt moderbolagets resultat och balansräkningar kommer att bli föremål för beslut om fastställande på årsstämman den 11 april 2019.

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

Omräkning av tidigare perioder

I samband med tillämpningen från den 1 januari 2018 av IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder, har nettoomsättning och kostnad för sålda varor räknats om för 2017. Omräkningen är en effekt av att ICA Gruppen agerar som huvudman enligt IFRS 15 istället för som agent enligt IAS 18 Intäkter. Se vidare nedan under nya standarder och tillämpningar från och med 2018. Omräkningen presenteras i kolumn Förändring IFRS 15 i tabellen nedan.

De senaste åren har inneburit stora förändringar i detaljhandeln. Kunderna gör en större del av sina inköp online jämfört med tidigare. Ibland väljer kunden att få varorna levererade hem eller till sitt arbete, och ibland väljer de att hämta i butik eller vid distributörens utlämningsställe. Tidigare har ICA Gruppen redovisat kostnaderna fram till dess att varan är exponerad i butik som en kostnad för sålda varor, vilket varit naturligt så länge försäljningen till konsument skett enbart i butik. En butik som idag erbjuder sina kunder försäljning både online och i fysisk butik exponerar varan på två sätt, både online och i butiken. Därför anser ICA Gruppen att det ger en bättre bild av verksamheten att endast inkludera kostnader fram till att varan kommer till försäljningsställets lastkaj, som en del av kostnad för sålda varor. De kostnader som butiken

har för att exponera varan, antingen online eller i butiken, redovisas som försäljningskostnader. Den nya bedömningen innebär att kostnad för sålda varor minskar och försäljningskostnader ökar med motsvarande belopp, med ett ökat bruttoresultat och ett oförändrat rörelseresultat. 2017 års värden har omräknats i enlighet med förändringen. Omräkningen presenteras i kolumn Övriga förändringar och i raderna Kostnad för sålda varor och tjänster och Försäljningskostnader i tabellen nedan.

ICA Gruppen har gjort en översyn av Rapport över totalresultat i koncernen och inkluderat fler rader för att underlätta för läsaren. De poster som ICA Gruppen anser vara jämförelsestörande, såsom reavinster/förluster vid försäljning av anläggnings-tillgångar samt nedskrivning av anläggningstillgångar, presenteras på egna rader i rapporten. Dessa poster var tidigare inkluderade i övriga rörelseintäkter respektive övriga rörelsekostnader. 2017 års värden har omräknats i enlighet med förändringen. Omräkningen presenteras i kolumn Övriga förändringar och i raderna Övriga rörelseintäkter, Övriga rörelsekostnader, Reavinster/förluster vid försäljning av anläggnings-tillgångar samt Nedskrivningar i tabellen nedan.

Effekter på koncernens totalresultatrapport i sammandrag, helår 2017

Mkr	Rapporterat	Förändring IFRS 15	Övriga förändringar	Omräknat
Nettoomsättning	106 455	2 953		109 408
Kostnad för sålda varor och tjänster	-92 211	-2 953	4 083	-91 081
Bruttoresultat	14 244		4 083	18 327
Försäljningskostnader	-7 064		-4 083	-11 147
Administrationskostnader	-2 834			-2 834
Övriga rörelseintäkter	879		-591	288
Övriga rörelsekostnader	-67		13	-54
Andelar i intresseföretag och joint ventures resultat	62			62
Rörelseresultat (EBIT)				
exkl jämförelsestörande poster	-			4 642
Reavinster/förluster vid försäljning av anläggningstillgångar (netto)	-		591	591
Nedskrivningar (netto)	-		-13	-13
Rörelseresultat	5 220		-	5 220

Nya standarder och uttalanden som har tillämpats från och med 2018

Från och med 2018 tillämpas IFRS 9 Finansiella instrument samt IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder.

IFRS 9 Finansiella instrument publicerades i juli 2014, godkändes av EU i november 2016 och trädde ikraft den 1 januari 2018. Standarden ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering.

Införandet av IFRS 9 påverkar ICA Gruppens redovisning genom att andra principer för nedskrivningsprövning av finansiella tillgångar tillämpas enligt IFRS 9 jämfört med IAS 39. Nedskrivningsprövning av finansiella tillgångar enligt IFRS 9 baseras på förväntade kreditförluster. Effekten på redovisningen i ICA Gruppen uppkommer huvudsakligen i segmentet ICA Banken och främst avseende beräkning av förväntade kreditförluster på ICA Bankens utlåning. För att beräkna förväntade förluster används statistiska modeller, vilka inkluderar både historiska data samt sannolikhetsviktade framåtblickande scenarier. Initialt sker reserveringar motsvarande förväntade kreditförluster inom 12 månader. Om det därefter sker en signifikant ökning av kreditrisken beräknas den förväntade kreditförlusten på den återstående förväntade löptiden för krediten. ICA Bankens låneportföljer för privat- och företagsaffären består av lån med säkerheter, blacolån samt kort- och kontokrediter vilka allokeras till olika stadier för beräkning av förväntade kreditförluster. Allokering sker enligt angivna kriterier som skiljer sig åt mellan ICA Bankens affärsområden. Totalt har de nya reglerna för kreditförlusterreserveringar medfört en ökning av reserverna med 124 Mkr vid övergången till IFRS 9. Omvärderingen enligt IFRS 9 är hänförlig till ICA Bankens utlåning till allmänheten, vilken enligt både IAS 39 och IFRS 9 klassificeras som värderad till upplupet anskaffningsvärde. Effekten på ingående eget kapital per den 1 januari 2018 uppgår till 97 Mkr efter att effekt av uppskjuten skatt beaktats.

För säkringsrelationer tillämpas IFRS 9 från och med 2018. Säkringsredovisningen enligt IAS 39 gav inte upphov till någon övergångseffekt vid övergången till IFRS 9. Däremot har ICA Gruppen vid övergången till IFRS 9 börjat tillämpa säkringsredovisning för variabiliteten av bränsle (diesel och HVO/biobränsle) i transportkostnaderna. Tillämpning sker framåtriktat från och med 2018 och ger således inte upphov till någon övergångseffekt.

Klassificering och värdering har inte påverkats av övergången till IFRS 9. Analysen av affärsmodeller och de test som krävs enligt IFRS 9 visar att de finansiella tillgångar som i IAS 39 redovisats och värderats till verkligt värde via resultaträkningen respektive till upplupet anskaffningsvärde redovisas på samma sätt under IFRS 9.

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder publicerades i maj 2014, med en ändring publicerad i april 2016. IFRS 15 godkändes av EU i oktober 2016 och ändringen i november 2017. Ikraftträdande skedde den 1 januari 2018. ICA Gruppens huvudsak-

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

liga intäkt kommer från försäljning av varor där prestationsåtagandet, tidpunkten för när kunden tar kontroll över varan, samt betalningen är tydligt urskiljbara. Övergången till IFRS 15 har därför inte inneburit någon väsentlig effekt för ICA Gruppen annat än bedömningen av när ICA Gruppen agerar som huvudman eller som agent. IFRS 15 har mer utförliga regler jämfört med IAS 18 för att bedöma om ett företag agerar som huvudman eller agent i ett avtal eller affärsupplägg. Baserat på de nya reglerna i IFRS 15 har bedömningen ändrats för ett fåtal avtal inom segmentet ICA Sverige där slutsatsen är att ICA Gruppen har en roll som huvudman istället för agent. ICA Gruppen har infört IFRS 15 retroaktivt och 2017 års belopp har räknats om. Omräkningen av 2017 innebär att nettoomsättningen för ICA Gruppen, samt i segment ICA Sverige, ökar med 2 953 Mkr, med ett oförändrat rörelseresultat och en minskad rörelsemarginal med 0,1 procent för ICA Gruppen och med 0,2 procent för ICA Sverige. Se även tabell under avsnitt omräkning av tidigare perioder.

IFRIC 22 Transaktioner i utländsk valuta och förskott godkändes för tillämpning i mars 2018 gällande från den 1 januari 2018. Den förtydligar när en transaktion ska redovisas och vilken valutakurs som ska tillämpas vid förskottsbetalningar i utländsk valuta. IFRIC 22 har inte haft någon effekt på de finansiella rapporterna.

Nya standarder från IASB med tillämpning från 2019 och framåt med relevans för ICA Gruppen

IFRS 16 Leasing publicerades i januari 2016, godkändes av EU i november 2017 och träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2019. IFRS 16 innehåller främst nya regler för leasetagares redovisning. Redovisningen som leasegivare motsvarar de regler som gäller under IAS 17 Leasingavtal, förutom i de fall en tillgång hyrs in för att därefter hyras ut, så kallad subleasing. Vid subleasing ska klassificering som operationell eller finansiell lease bedömas utifrån den inhyrda tillgången, och inte den underliggande tillgången, som är fallet under IAS 17. IFRS 16 anger att alla leasetagarens leasingavtal, med undantag för leasingavtal med en löptid på som längst 12 månader samt leasing av mindre värde, ska redovisas som en skuld och nyttjanderättstillgång i balansräkningen. Skulden utgör nuvärdet av leasebetalningarna i normalfallet diskonterat med den marginella låneräntan. Rörliga hyresbetalningar baserade på till exempel omsättning ingår inte i den diskonterade skulden. Tillgången skrivs av över nyttjandeperioden, som i de flesta fall motsvarar leasingperioden. Leasingbetalningarna fördelas på ränta och amortering av skulden.

Under 2018 har införandet av IFRS 16 förberetts. Avtal har bedömts för att avgöra om dessa utgör en lease eller en tjänst. Hyra av fastigheter och lokaler utgör i de allra flesta fall en lease. Dessa avtal är de värdemässigt mest betydande leasingavtalen inom ICA Gruppen. ICA Gruppen hyr in fastigheter både för egen användning och för uthyrning till icke konsoliderade ICA-handlare. Avtal om transporter innefattande lastbilar utgör i vissa fall en lease och i andra fall ett avtal om transporttjänster. Avtal om nyttjande av truckar och personbilar är vanligtvis avtal avseende leasing enligt IFRS 16.

ICA Gruppen hyr i vissa fall in fastigheter och lokaler för att därefter hyra ut dessa till icke konsoliderade ICA handlare. Syftet är att få kontroll över viktiga affärslägen. Att ha kontroll över affärsläget är viktigt för affärsmodellen. Kontrollen av affärsläget

genom nyttjanderättstillgången utgör basen för att dessa leasingupplägg alls sker. Nyttjanderättstillgången är en tillgång för ICA Gruppen som inte överläts genom subleasen. All uthyrning inklusive subleases är därför klassificerat som operationell leasing enligt IFRS 16.

Efter den första leasingperioden kan ett avtal avslutas helt, sägas upp för omförhandling eller förlängas. Om det inte är rimligt säkert att en förlängning kommer att ske inkluderas inte förlängningen i beräkningen av leaseskulden.

Segmenten inom ICA Gruppen kommer fortsatt att rapportera all hyra som operationell lease. Rapportering enligt IFRS 16 sker endast för ICA Gruppen totalt och segmentsrapporteringen för 2019 kommer därför vara oförändrad jämfört med 2018.

IFRS 16 erbjuder alternativa övergångsregler. ICA Gruppen har valt övergångsregeln som innebär att eventuella effekter av övergången redovisas som en justering av ingående balans i eget kapital per den 1 januari 2019. Per den 1 januari 2019 redovisas en leaseskuld som utgör nuvärdet av de kvarvarande betalningarna för samtliga leasingavtal. Diskontering av betalningarna sker med ICA Gruppens marginella låneränta per övergångsdagen och med den räntesats som motsvarar den kvarvarande löptiden för respektive leasingavtal. ICA Gruppen har även valt övergångsregeln som innebär att nyttjanderättstillgången redovisas till samma värde som nuvärdet av leaseskulden per övergångsdagen. Då betalningar av leasing sker i förskott är emellertid leasingskulden lägre än nyttjanderättstillgången per övergångsdagen eftersom den första betalningen för 2019 redan har skett under slutet av 2018. De valda övergångsreglerna innebär en framåtriktad tillämpning av IFRS 16. För att underlätta jämförbarheten med 2019 kommer ICA Gruppen att tillhandahålla omräknade belopp för 2018 där hänsyn tagits till effekterna av IFRS 16.

Enligt en översiktlig beräkning per 1 januari 2018 uppgår leasingskulden enligt IFRS 16 till cirka 15,5 Mdkr, baserat på de då gällande leasingavtalen. Effekten på 2018 års rörelseresultat, om IFRS 16 hade tillämpats under 2018, är ett ökat rörelseresultat med cirka 0,2 Mdkr. Vidare hade EBITDA ökat med cirka 3,6 Mdkr och finansnettot försämrats med cirka 0,3 Mdkr. Kassaflödet från rörelsen hade ökat med cirka 3,6 Mdkr och kassaflödet från finansieringsverksamheten hade minskat med motsvarande belopp. Per den 1/1 2019 kommer leasingskulden preliminärt att vara högre än leasingskulden per den 1/1 2018. Se även not 7 Leasingavtal.

IFRIC 23 Osäkerheter vid redovisning av inkomstskatter godkändes i oktober 2018 för tillämpning från 1 januari 2019. IFRIC 23 klargör hur reglerna i IAS 12 Inkomstskatter ska appliceras när det råder osäkerhet i en skatteposition. IFRIC 23 bedöms för närvarande inte ha någon effekt för ICA Gruppen.

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

IFRS 17 Insurance Contracts publicerades i maj 2017 och träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2021. IFRS 17 sätter principer för redovisning, värdering och upplysningar av utgivna försäkringsavtal. Det är i för tidigt att bedöma om det finns någon väsentlig effekt av införandet av IFRS 17 för ICA Gruppens finansiella rapporter.

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. Omsättningstillgångar 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 butiks rörelsen 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.

ICA Bankens resultat före skatt konsolideras i koncernen inom rörelseresultatet.

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 enligt kapitalandelsmetoden. Förvärvsrelaterade utgifter ingår i anskaffningsvärdet.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

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 historiskt anskaffningsvärde i en utländsk valuta, räknas inte om.

Valutakursdifferenser redovisas i resultatet i den period de uppstår. För transaktioner som uppfyller villkoren för säkringsredovisning av kassaflöden redovisas vinster och förluster i övrigt totalresultat.

I koncernredovisningen omräknas samtliga koncernföretag till svenska kronor. De valutakursdifferenser som uppkommer redovisas i övrigt totalresultat. Vid avyttring av en utlandsverksamhet redovisas de ackumulerade valutakursdifferenserna i resultatet tillsammans med vinsten eller förlusten vid avyttringen.

Intäkter

ICA Gruppens två huvudsakliga intäktskällor är försäljning av varor till fristående ICA-handlare (partihandelsförsäljning) samt försäljning av varor direkt till konsumenter (detaljhandelsförsäljning). Vid partihandelsförsäljning redovisas en intäkt och en kundfordran när varan levererats. Kundfordran betalas enligt normala villkor inom branschen. Vid detaljhandelsförsäljning redovisas en intäkt när kunden betalat för varan i butiken. Vid försäljning online redovisas intäkten när varan anlänt till kunden. Vid detaljhandelsförsäljning lämnas normala garantier och andra villkor såsom öppet köp enligt gängse villkor inom branschen. Returer uppgår inte till några väsentliga belopp.

I de fall en försäljning sker med ett åtagande att kunden ska erhålla en framtida bonus, eller att något annat åtagande kvarstår för ICA Gruppen, redovisas intäkten för bonusdelen eller det andra åtagandet först då bonusen levererats till kunden eller åtagandet har uppfyllts.

Det finns avtal inom partihandeln där leveransen av varor sker direkt från leverantören till butiken. Ett syfte är att varor med begränsad hållbarhet ska levereras snabba till butiken än att först gå via ICA Gruppens lager. ICA Gruppen förhandlar fram en lösning med leverantören som är så effektiv som möjligt och som i sådana fall kan innebära direktleveranser. Det är ICA Gruppen som betalar leverantören och fakturerar butiken för varorna. Om det uppstår allvarigare problem mellan leverantören och butiken är det ICA Gruppen som agerar gentemot leverantören. ICA Gruppen agerar som huvudman i dessa avtal. Om ICA Gruppen i andra avtal agerar som agent redovisas endast erhållen provision eller motsvarande som en intäkt.

Intäkter från konsulttjänster till ICA-handlare, samt franchiseavgifter, royalty och vinstdelning från ICA-handlare, redovisas i takt med att tjänsten levereras eller när rättigheten tillhandahålls.

Hysesintäkter redovisas i takt med att tillgången tillhandahålls.

Resultatet från fastighetsförsäljningar redovisas när köparen tagit kontroll över fastigheten, vilket normalt är på tillträdesdagen. I de fall ICA Gruppen säljer en fastighet som därefter återhyrs sker en bedömning av om fastigheten är såld enligt IFRS 15. Om fastigheten är såld redovisas resultatet från försäljningen när köparen tagit kontroll över fastigheten, och återhyran klassificeras som en operationell eller finansiell lease. Om bedömningen skulle bli att köparen ej tagit kontroll över fastigheten har en redovisningsmässig försäljning ej skett. Tillgången kvarstår i ett sådant fall i ICA Gruppens balansräkning och den erhållna betalningen redovisas som en skuld. De framtida hyresbetalningarna till den legala ägaren av fastigheten redovisas som amortering och ränta av skulden och fastigheten skrivs fortsatt av.

Provisionsintäkter i bankverksamheten redovisas i takt med att tjänsterna tillhandahålls. Premieintäkter i försäkringsverksamheten redovisas i takt med att försäkringen tillhandahålls.

Utdelningsintäkter redovisas i resultatet när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

Leasing

Leasingavtal klassificeras i koncernen som antingen operationella eller finansiella avtal. ICA Gruppen hyr fastigheter och inventarier för egen användning inom koncernen, men butikslokaler hyrs även in för att hyras ut till icke konsoliderade ICA-handlare. Varken hyrestiden i förhållande till den underliggande tillgångens ekonomiska livslängd, nuvärdet av hyresbetalningarna i förhållande till den underliggande tillgångens verkliga värde, eller andra faktorer innebär att de ekonomiska riskerna och förmånerna väsentligen finns hos ICA Gruppen. Den ekonomiska innebörden i dessa arrangemang innebär således en klassificering som operationella leasingavtal både vad gäller inhyrda tillgångar för egen användning och inhyrda tillgångar som hyrs ut. För fastigheter som hyrs in och därefter hyrs ut, samt fastigheter som ägs av koncernen och hyrs ut, sker uthyrningen till villkor som innebär en klassificering som operationella leasingavtal.

ICA Gruppen som leasetagare

Leasingavgifter avseende operationella leasingavtal fördelas som en kostnad linjärt över avtalets löptid.

ICA Gruppen som leasegivare

Leasingavgifter avseende operationella leasingavtal fördelas som en intäkt linjärt över avtalets löptid.

Inkomstskatt

Inkomstskatter redovisas i resultatet. Om den underliggande transaktionen redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital redovisas även tillhörande skatt på motsvarande vis.

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 provas vid varje balansdag.

Goodwill

Goodwill som uppkommer vid företagsförvärv hänförs till de kassagenererande enheter som drar nytta av förvärvet. Nyttjandeperioden är obestämbar. Ingen avskrivning sker.

Andra immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärde. Avskrivning sker över nyttjandeperioden i de fall denna är bestämbar. I de fall nyttjandeperioden är obestämbar sker ingen avskrivning och en 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 fastigheter som används i koncernen eller hyrs ut till icke konsoliderade 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 avvecklad 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. Bedömd nyttjandeperiod omprövas kontinuerligt.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

Nedskrivningar

Redovisat värde för anläggningstillgångar provas 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 obestämbart nyttjandeperiod samt immateriella tillgångar som inte tagits i bruk är föremål för minst årliga nedskrivningsprövningar. Övriga anläggningstillgångar nedskrivningsprövas vid indikation på värdenedgång.

Varulager

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

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas initialt till verkligt värde vilket normalt utgörs av erlagt eller erhållet belopp med beaktande av transaktionskostnader. För derivat sker värdering utan beaktande av transaktionskostnader. Den efterföljande redovisningen är beroende av till vilken kategori de finansiella instrumenten tillhör. Finansiella tillgångar klassificeras i tre kategorier; Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde, finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultatet och finansiella tillgångar värderade via övrigt totalresultat. Finansiella skulder värderas som grundregel till upplupet anskaffningsvärde. Derivat som utgör en skuld redovisas till verkligt värde i resultatet.

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 14 avseende ICA Banken och not 20 för övriga ICA Gruppen.

Skulder till kreditinstitut och andra låneskulder

Samtliga låneskulder redovisas till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Initialt redovisas lån till värdet av vad som erhållits i lån med avdrag för utgifter som hänförs till upplåningen. Utgifterna för upplåningen periodiseras över lånets löptid.

Derivat

Samtliga derivat redovisas till verkligt värde i balansräkningen och värdeförändringarna redovisas i resultatet. Undantag gäller för derivatinstrument som uppfyller kraven för kassafliedessäkring där effektiv del av värdeförändringarna redovisas 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 Banken har två affärsmodeller enligt IFRS 9; en för utlåning och en för likviditetsportföljen. Baserat på affärsmodellerna redovisas ICA Bankens utlåning till upplupet anskaffningsvärde med hänsyn till förväntade kreditförluster. ICA Bankens likviditetsportfölj och investeringar redovisas till verkligt värde med värdeförändring i resultatet. ICA Bankens inlåning redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Se även not 14 ICA Banken.

Ränta

Ränteintäkter redovisas i takt med att de intjänas enligt effektivräntemetoden. 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 redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Kortfristiga placeringar redovisas till verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i resultatet.

Bonusprogram

Bonusprogrammen till ledande befattningshavare är kontantbaserade. Redovisning sker i resultatet och skulden omvärderas löpande till verkligt värde fram till dess att reglering sker.

Avsättningar och eventalförpliktelser

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

Som eventalförpliktelser redovisas förpliktelser som härrör från inträffade händelser, men som inte redovisas som en skuld eller en avsättning eftersom det inte är sannolikt att någon form av utbetalning kommer att krävas, eller att utbetalningens 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. Diskonteringsräntan är räntan för förstklassiga företagsobligationer med en löptid som motsvarar löptiden för förpliktelsen. Bostadsobligationer anses av ICA Gruppen utgöra en företagsobligation i enlighet med IAS 19, Ersättningar till anställda. I de fall då det inte är möjligt att fastställa räntan baserat på avläsbara data motsvarande löptiden för förpliktelsen sker en extrapolering av räntekurvan baserat på observationer av räntan för kortare löptider. Omvärdering av pensionsskulden redovisas i övrigt totalresultat.

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. Det antagande och den bedömning som företagsledningen anser som mest väsentlig är följande:

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.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 2 Segmentrapportering

Segmentindelningen baseras på hur ledningen i ICA Gruppen följer och styr verksamheten. ICA Gruppen bedriver parti- och detaljhandelsverksamhet i Sverige, detaljhandelsverksamhet i de baltiska länderna samt apoteksverksamhet i Sverige. ICA Sverige utgör ett segment och de baltiska länderna tillsammans utgör ett segment. Apotek Hjärtat, som bedriver apoteksverksamhet i Sverige, rapporteras i segment Apotek Hjärtat. Segment ICA Fastigheter består av fastigheter belägna i Sverige. Fastigheter belägna i de baltiska länderna följs upp tillsammans med detaljhandelsverksamheten i de baltiska länderna och ingår i segmentet Rimi Baltic. Bankverksam-

het inklusive försäkringsverksamhet redovisas i segment ICA Banken. Segment Hemtex driver heminredningsbutiker. Övrigt utgörs av poster som ej ingår i identifierade segment vilket huvudsakligen innefattar gemensamma koncernfunktioner.

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

Mkr	ICA Sverige		Rimi Baltic		Apotek Hjärtat		ICA Fastigheter		ICA Banken		Hemtex		Summa redovisade segment		Övrigt		Elimineringar		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Extern nettoomsättning ¹	82 181	79 132	15 255	14 008	14 110	12 876	1 416	1 345	1 311	921	1 020	1 077	115 293	109 359	61	49			115 354	109 408
Intern nettoomsättning	230	221	–	–	0	0	1 175	1 123	42	44	0	1	1 448	1 389	981	860	–2 429	–2 249		
Avskrivningar	456	434	336	321	157	143	514	483	27	33	22	23	1 511	1 437	91	86			1 602	1 523
Intresseföretags och joint ventures resultat	–	–	–	–	–10	–	81	62	–	–	–	0	71	62	–	–			71	62
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ²	3 332	3 507	631	557	533	461	417	429	170	71	13	31	5 095	5 056	–444	–414			4 651	4 642
Jämförelsestörande poster																			–152	578
Finansnetto																			–272	–367
Resultat efter finansiella poster																			4 227	4 853
Övrig segmentsinformation																				
Tillgångar	41 032	39 857	6 047	5 816	8 927	8 233	13 700	12 647	18 170	16 752	955	947	88 831	84 252	68 370	68 616	–76 551	–74 868	80 651	78 000
Skulder	20 522	19 087	3 040	2 785	5 865	5 176	9 787	8 797	16 197	14 819	515	526	55 927	51 190	20 543	22 169	–29 068	–27 376	47 402	45 983
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	868	660	362	358	193	128	1 845	937	10	15	27	19	3 306	2 117	201	113			3 507	2 230
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	–	–	–	–	–350	–	–30	160	–	–	–	–	–380	160	–	–			–380	160
Andra ej kassaflödespåverkande poster	79	2	33	6	–41	0	19	–648	–8	–	0	0	81	–640	1	0			81	–640

1) Omräkning har skett av 2017, se not 1

2) I rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster ingår 110 Mkr avseende strukturkostnader inom ICA Sverige kopplat till pågående organisationsförändring.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 2 Segmentrapportering

Jämförelsestörande poster

Mkr	2018	2017
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster¹	4 651	4 642
<i>Rearesultat vid försäljning av anläggningstillgångar</i>		
ICA Fastigheter	-11	578
Rimi Baltic	1	15
ICA Banken	8	-
Apotek Hjärtat	51	-
Övrigt	0	-2
<i>Summa rearesultat</i>	<i>49</i>	<i>591</i>
<i>Nedskrivningar</i>		
ICA Sverige	-79	-
ICA Fastigheter	-89	8
Rimi Baltic	-34	-21
<i>Summa jämförelsestörande poster</i>	<i>-153</i>	<i>578</i>
Rörelseresultat	4 498	5 220
<i>Förvärv- och integrationskostnader IKI (redovisat i Övriga rörelse-kostnader)</i>	<i>-26</i>	<i>-54</i>

1) Omräkning har skett av 2017, se not 1

Extern nettoomsättning fördelat per intäktslag

Mkr	2018	2017
Partihandelsförsäljning ¹	64 029	61 366
Detaljhandelsförsäljning	42 498	39 882
Hysesintäkter och hyresrelaterade tjänster	2 822	2 673
Räntenetto, provisioner samt försäkringspremier ICA Banken	1 311	921
Övriga tjänster till ICA-handlare	4 694	4 566
Nettoomsättning¹	115 354	109 408

1) Omräkning har skett av 2017, se not 1

Geografisk information

Mkr	Nettoomsättning		Materiella och immateriella anläggningstillgångar	
	2018	2017	2018	2017
Land				
Sverige ¹	99 961	95 253	44 304	42 925
Norge	-	19	-	-
Baltiska länderna	15 279	14 030	3 734	3 573
Övriga länder	114	106	5	2
Totalt	115 354	109 408	48 044	46 500

1) Omräkning har skett av nettoomsättning 2017, se not 1

Nettoomsättning fördelas per land utifrån var kunderna är lokaliserade.

Not 3 Kostnader per kostnadsslag

Mkr	2018	2017
Varukostnader ¹	87 464	82 989
Personalkostnader	10 772	9 942
Administrativa kostnader	1 976	1 852
Lokalkostnader	5 229	4 928
Av- och nedskrivningar	1 804	1 536
Övriga kostnader	4 077	3 881
Totala kostnader	111 322	105 128

1) Omräkning har skett av 2017, se not 1

Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Medelantal anställda

Medelantalet anställda har beräknats genom att antalet närvarotimmar ställts i relation till normal årsarbetstid i respektive land.

	2018			2017		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	7 043	5 468	12 511	6 964	5 355	12 319
Finland	52	0	52	60	0	60
Baltiska länderna	8 067	1 524	9 591	8 197	1 456	9 653
Asien	54	64	118	48	57	105
Totalt	15 216	7 056	22 272	15 269	6 868	22 137

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2018	2017
Koncernen		
Löner och andra ersättningar	6 830	6 349
Sociala avgifter	2 349	2 189
Pensionskostnader	526	453
Totalt	9 705	8 991

Styrelse och verkställande direktörer

- Löner och andra ersättningar	141	132
- varav rörlig lönedel	16	17
- Pensionskostnader	24	23
Övriga anställda	7 191	6 647
Totalt	7 355	6 802

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Av styrelsemedlemmarna och verkställande direktörerna i koncernens bolag var 412 män (388) och 353 kvinnor (327). Uppgifterna avser samtliga styrelseuppdrag inom ICA Gruppen och en person kan inneha flera styrelseuppdrag. Beloppen är exklusive sociala avgifter.

Ersättningar till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt beslut på årsstämman i april 2018. Angivna belopp avser beslutad ersättning för den 12 månaders period som respektive styrelseledamot har blivit vald. Ersättningar till styrelseledamöter redovisas i tusentals kronor (tkr). Se även bolagsstyrningsrapporten.

Arvode till styrelse- ledamöter i ICA Gruppen AB:	2018			2017		
	Styrelse- arvode	Utskotts- arbete	Summa arvode	Styrelse- arvode	Utskotts- arbete	Summa arvode
Claes Göran Sylvén	1 100	150	1 250	1 025	150	1 175
Fredrik Hägglund	500	100	600	425	100	525
Göran Blomberg	500	85	585	425	85	510
Anette Wiotti	500	85	585	425	85	510
Magnus Moberg	500	50	550	425	50	475
Bengt Kjell	500	85	585	425	85	510
Cecilia Daun Wennborg	500	245	745	425	245	670
Jan Olofsson	–	–	–	425	50	475
Andrea Gisle Joosen	500	100	600	425	100	525
Jeanette Jäger	500	50	550	425	50	475
Fredrik Persson	500	50	550	–	–	–
Totalt	5 600	1 000	6 600	4 850	1 000	5 850

Ersättningar till Vd (CEO) ICA Gruppen AB och övriga ledande befattningshavare

Ersättningar till ledande befattningshavare utgörs av grundlön, pensionsförmåner, rörlig ersättning i form av kontant bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som till sammans med Vd (CEO) ICA Gruppen utgör ICA Gruppens koncernledning (ICA Management Team, IMT). Antal ledande befattningshavare, exkl. Vd (CEO) ICA Gruppen har under 2018 uppgått till 12 (11) varav 6 (5) kvinnor.

Koncernledningen

2018, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensions- kostnad ¹	Summa
Vd (CEO) ICA Gruppen AB	9 345	7 710	209	3 282	20 546
Övriga ledande befattningshavare	40 290	13 542	2 324	14 093	70 249
Totalt	49 635	21 252	2 533	17 375	90 794

2017, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensions- kostnad ¹	Summa
Vd (CEO) ICA Gruppen AB	9 129	7 640	237	3 198	20 204
Övriga ledande befattningshavare	37 229	14 017	2 313	13 158	66 717
Totalt	46 358	21 657	2 550	16 356	86 921

1) Av angiven pensionskostnad för övriga ledande befattningshavare, innefattar 336 tkr (346) rörliga ersättningar som har löneväxlats till pensionspremier.

Kommentar till tabellen

Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter. I redovisade pensionskostnader ingår inte särskild löne-skatt eller dess utländska motsvarighet.
Totalt har denna grupp beviljade lån och krediter från ICA Banken på 1 Mkr (1).

Rörliga ersättningsprogram för Vd och övriga ledande befattningshavare

Vd (CEO) ICA Gruppen AB och övriga ledande befattningshavare omfattas av två rör-liga ersättningsprogram 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 50 procent (57,5 procent) av årslönen respektive 100 procent (115 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen. Bonusen är inte pensionsgrundande med undantag för de tre ledande befattningshavare som omfattas av ITP1 respektive för-månsbestämd ITP2. Vd ICA Banken AB omfattas inte av bonusprogram lanserade efter den 31 december 2016. Redan intjänad rörlig ersättning till Vd ICA Banken AB hanteras i enlighet med Finansinspektionens föreskrifter om ersättningsystem för kreditinstitut.

Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram vilket maximalt kan uppgå till 25 procent (27,5 procent) av årslönen respektive 50 procent (55 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Prestationskriterier för bonusprogrammet ska vara objektivt mätbara och huvudsak-ligen bestå av finansiella prestationsmål, men prestationer kan också mätas mot icke-finansiella mål kopplade till ICA Gruppens strategier. De finansiella målen ska bestämmas av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare. Villkoren i sådana bonusavtal beror på deltagarens

befattning vid avtalets ingående. Utbetalning av bonus ska vara villkorad av att del-tagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandeperioden 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 vilket maximalt kan uppgå till 25 procent (30 procent) av årslönen respektive 50 procent (60 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. För aktuella program som påbörjades före 2017 gäller 32 procent respektive 64 procent maximal bonuspotential. Målen för bonusprogrammet, som ska vara objek-tivt mätbara, ska bestämmas av styrelsen samt vara kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. I det långsiktiga bonusprogrammet står uppfyllelse av de absoluta prestationskraven för 60 procent av det maximala utfallet och avser (i) rörelsemarginal (EBIT Margin) exklusive jämförelsestörande poster, (ii) avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) i koncernen exklusive ICA Banken, (iii) ökning av nettoom-sättning (Net Sales Increase) samt, från och med 2018, iv) minskning av växthusgaser exklusive klimatkompensation. De relativa prestationskraven står för resterande 40 procent av det maximala utfallet och avser bolagets placering i en jämförelsegrupp bestående av tio andra bolag som bedriver liknande verksamhet. Utfallet är bero-ende av bolagets placering i denna jämförelsegrupp vad gäller (i) ökning av netto-omsättning (Net Sales Increase) samt (ii) rörelsemarginal (EBIT Margin). Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under pro-grammets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandeperioden sker utbetal-ning pro rata och under förutsättning att minst 2/3 av programmet är intjänat. Styrel-sen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för övriga ledande befatt-ningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 12 månaders fast grundlön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Ett fåtal undantag avseende villkor om uppsägningstid samt avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende övriga ledande befattnings-havare med avtal ingångna före årsstämman 2018.

Vid befattningshavarens egen uppsägning kan bolaget i vissa fall välja att göra gällande ett avtalat konkurrensförbud. Under den tid bolaget gör gällande konkur-rensförbudet, lämnas ersättning motsvarande maximalt 60 procent av den fasta lönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud är inte pen-sionsgrundande.

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Total pensionspremie för dessa övriga ledande

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

befattningshavare uppgår till maximalt 35 procent av den pensionsgrundande lönen. Två av de övriga ledande befattningshavarna omfattas istället av traditionell ITP2 medan en omfattas av ITP1.

En av de ledande befattningshavarna har ett tidigare ingånget avtal som ger rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

Villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Vd (CEO) ICA Gruppen AB har en avtalad grundårslön 2018 om 9,2 Mkr. Avtalad, ömsesidig uppsägningstid är sex månader. Vid uppsägning från bolagets sida utgår ett avgångsvederlag uppgående till en årslön. Pensionsåldern är 65 år. Bolaget täcker sina pensionsåtaganden motsvarande 35 procent av grundlönen genom årliga betalningar av pensionspremier till försäkringsbolag.

Not 5 Revisionskostnader

Mkr	2018	2017
KPMG:		
Revisionsuppdrag	14	12
Annan revisionsverksamhet	1	1
Totalt	16	13
Ernst & Young:		
Revisionsuppdrag	7	8
Annan revisionsverksamhet	1	0
Övriga tjänster	6	8
Totalt	13	16

Ernst & Young är revisorer i butiksdotterbolagen.

Not 6 Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter avser till sin helhet vinstdelning och aktieutdelning från ICA-handlare.

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. Efter den första avtalsperioden kan ett avtal avslutas helt, sägas upp för omförhandling eller förlängas. När förlängning sker är det vanligtvis med tre till fem år, i vissa fall med nya villkor efter omförhandling och i andra fall med oförändrade villkor. Hyrorna är till största delen fasta men rörliga hyror baserade på omsättningen förekommer. De fasta hyrorna förändras i enlighet med avtalade indexklausuler baserade på förändring i konsumentprisindex.

Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2018	2017
Årets leasingkostnad	3 992	3 620
Varav minimileasingavgifter	3 891	3 525
Varav variabla utgifter	101	95
Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts	-1 554	-1 504
Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfallotidpunkt inom 1 år	3 485	3 273
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	9 847	8 920
Förfallotidpunkt senare än 5 år	5 914	5 163
Totalt	19 247	17 356
Framtida minimileasingavgifter att erhålla avseende leasingobjekt som vidareuthyrts	5 906	5 857

Av 19,2 Mdkr enligt tabell ovan är 1,7 Mdkr tillgångar som ej är tillträdna per årsskiftet, och skulle enligt IFRS 16 ej ingå i det redovisade värdet av leasingskulden.

ICA Gruppen som leasegivare

Koncernen hyr ut lokaler. Uthyrning sker av lokaler som ägs av koncernen, men vidareuthyrning av lokaler som hyrts in av koncernen är också vanligt förekommande. Möjlighet till förlängning av avtalen utöver den innevarande hyresperioden förekommer. Hyrorna är fasta men även rörliga hyror baserade på omsättningen förekommer. De fasta hyrorna förändras i enlighet med avtalade indexklausuler som baseras på förändring i konsumentprisindex.

Avtalade leasingavgifter avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2018	2017
Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfallotidpunkt inom 1 år	2 027	1 903
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	4 648	4 527
Förfallotidpunkt senare än 5 år	1 644	1 375
Totalt	8 319	7 805
Variabla avgifter som ingår i resultatet	778	707

Not 8 Finansnetto

Mkr	2018	2017
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	1	3
Förändring av verkligt värde finansiella instrument	1	-
Övriga finansiella intäkter	1	-
Kursdifferenser	8	4
Finansiella intäkter	11	7
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-283	-339
Förändring av verkligt värde finansiella instrument	-	-35
Finansiella kostnader	-283	-374

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader redovisas i koncernens nettoomsättning.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 9 Skatter

Aktuell skatt	2018	2017
Aktuell skatt på årets resultat	-746	-772
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	168	64
Redovisad skattekostnad	-580	-708
Avstämning av effektiv skattekostnad		
Resultat före skatt	4 227	4 853
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 22% (22%)	-930	-1 068
Realisationsresultat	14	181
Vinstdelning och aktieutdelning	76	63
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-39	-44
Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden	17	14
Effekt av annan skattesats i utländska bolag	80	50
Effekt av ändrad skattesats ¹	194	99
Övrigt	8	-3
Redovisad skattekostnad	-580	-708
Effektiv skattesats koncernen	14%	15%
Vägd genomsnittlig nominell skattesats koncernen	22%	21%

1) Under 2018 fattades beslut om att sänka skattesatsen i Sverige från och med 2019. Skattesatsen under 2019–2020 uppgår till 21,4 procent och från 2021 sänks skatten ytterligare till 20,6 procent.

Skatt fördelad per land 2018	Nominell skattesats	Resultat före skatt	Skatt	Resultat efter skatt	Betald skatt
Sverige	22%	4 306	-529	3 777	-709
Estland	0%	-138	-49	-187	-50
Lettland ¹	0%	64	10	74	-38
Litauen	15%	12	-10	2	-5
Övriga länder		-17	-2	-19	-1
Summa		4 227	-580	3 647	-803

Skatt fördelad per land 2017	Nominell skattesats	Resultat före skatt	Skatt	Resultat efter skatt	Betald skatt
Sverige	22%	4 600	-714	3 886	-781
Norge	24%	13	-3	10	0
Estland	0%	72	0	72	0
Lettland ¹	15%	149	15	164	-69
Litauen	15%	15	-6	9	-6
Övriga länder		4	0	4	0
Summa		4 853	-708	4 145	-856

1) Den 1 januari 2018 sänktes inkomstskatten i Lettland från 15 till 0 procent, samtidigt som en skatt på utdelning infördes med 20 procent.

I Estland är skattesatsen på inkomster noll procent, medan utdelningen beskattas hos det utdelande bolaget. Under 2018 har skattesatsen på utdelningar i Estland sänkts successivt från 20 till 14 procent.

Resultat före skatt i de baltiska bolagen har i ovan tabell reducerats med årets utdelning till moderbolaget i Sverige.

Effektiv skatt redovisas enbart för koncernen. Enligt skatteregler i Estland och Lettland betalas skatt på tidigare års vinstmedel i samband med att dessa delas ut. Detta gör att beräkning av effektiv skatt baserad på innevarande års resultat inte är ett relevant mått.

ICA Gruppens skattepolicy, som årligen fastställs av styrelsen, beskriver riktlinjer för hur skattefrågor ska hanteras inom koncernen. ICA Gruppen följer gällande skattelagstiftning i varje land som verksamhet bedrivs i. Alla beslut om verksamheten fattas på affärsmässiga grunder och skatteeffekter är en följd av dessa beslut.

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder		
Anläggningstillgångar	-3 171	-3 435
Varulager	11	13
Avsättningar	435	361
Underskottsavdrag	364	387
Obeskattade reserver	-1 491	-1 430
Finansiella derivat	0	8
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto	-3 851	-4 096
I balansräkningen redovisas följande:		
Uppskjuten skattefordran	385	437
Uppskjuten skatteskuld	-4 236	-4 533

Av underskottsavdragen är 306 (322) spärrade mot koncernbidrag till och med 2018 som en följd av ICA Gruppens förvärv av ICA AB 2013.

Koncernen har inte några oredovisade uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag. Möjligheten att utnyttja underskottsavdragen mot skattemässiga överskott utvärderas kontinuerligt. Inga underskottsavdrag har någon förfallotidpunkt.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Mkr	Balans per 1 jan 2018	Redovisat i resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Avyttring av tillgångar	Balans per 31 dec 2018
Anläggningstillgångar	-3 435	259	0	5	-3 171
Varulager	13	-2			11
Avsättningar	361	-17	63	28	435
Underskottsavdrag	387	-25		2	364
Obeskattade reserver	-1 430	-61			-1 491
Finansiella derivat	8	13	-21		0
Summa	-4 096	168	42	34	-3 851

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

Mkr	Balans per 1 jan 2017	Redovisat i resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Avyttring av tillgångar	Balans per 31 dec 2017
Anläggningstillgångar	-3 637	191	0	11	-3 435
Varulager	15	-2			13
Avsättningar	320	-2	43		361
Underskottsavdrag	400	-13			387
Obeskattade reserver	-1 313	-117			-1 430
Finansiella derivat	-2	7	3		8
Summa	-4 217	64	46	11	-4 096

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

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 9 Skatter

Skatt i övrigt totalresultat

Mkr	2018		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	-299	63	-236
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	130		130
Kassaflödessäkringar:			
– årets värdeförändring	87	-19	68
Poster överförda till resultatet	9	-2	7
Andel av joint ventures övriga totalresultat	16		16
Övrigt totalresultat	-57	42	-15

Mkr	2017		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	-201	43	-158
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	188		188
Kassaflödessäkringar:			
– årets värdeförändring	-65	14	-51
Poster överförda till resultatet	50	-11	39
Andel av joint ventures övriga totalresultat	23		23
Övrigt totalresultat	-5	46	41

Not 10 Resultat per aktie

Resultat per aktie beräknas genom att det resultat för året som tillkommer innehavarna av aktierna i moderföretaget divideras med det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året. Det finns inga instrument som kan orsaka utspädning.

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

Mkr	2018	2017
Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare	3 630	4 130
Vägt genomsnitt av antalet aktier, tusental	201 147	201 147

Se även not 18.

Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	Goodwill		Varumärken		IT-system		Övrigt		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Ackumulerade anskaffningsvärden	16 689	16 689	13 413	13 377	3 229	2 486	127	109	33 458	32 661
Ackumulerade avskrivningar			–	–	-1 616	-1 341	-90	-74	-1 706	-1 415
Ackumulerade nedskrivningar	-388	-388	–	–	-79	–	0	0	-466	-388
Bokfört värde	16 301	16 301	13 413	13 377	1 534	1 145	38	35	31 285	30 858
Vid årets början	16 301	16 301	13 377	13 353	1 145	871	35	32	30 858	30 557
Investeringar	–	–	–	–	742	523	18	20	760	543
Årets avskrivningar	–	–	–	–	-275	-249	-16	-17	-291	-266
Årets nedskrivningar	–	–	–	–	-79	–	–	–	-79	–
Årets omräkningsdifferens	–	–	36	24	0	0	1	0	37	24
Bokfört värde	16 301	16 301	13 413	13 377	1 534	1 145	38	35	31 285	30 858

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningens delposter enligt följande:

Mkr	2018	2017
Försäljningskostnader	-16	-17
Administrationskostnader	-275	-249
Totalt	-291	-266

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Goodwill		
ICA Sverige	11 545	11 545
Apotek Hjärtat	4 756	4 756
Summa goodwill	16 301	16 301

ICAs verksamhet i relation till de svenska ICA-handlarna regleras genom olika avtal. Dels genom en framförhandlad affärsmodell som hanterar varuflöden, kundrelationer och ICAs centrala kostnader, dels genom avtal som reglerar royalty och vinstdelning samt hyresavtal. Affärsmodellen som reglerar relationen mellan den enskilda ICA-handlaren och ICA bygger på de erfarenheter, kompetenser och relationer som utarbetats under 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 ICAs affärsmodell redovisas som goodwill. Goodwill är hänförlig till den lägsta nivå som har väsentligen oberoende inbetalningar vilket innebär segment ICA Sverige. Goodwill avseende Apotek Hjärtat hänförs sig till icke identifierbara immateriella tillgångar och till synergieffekter. Goodwill är hänförlig till den lägsta nivå som har väsentligen oberoende inbetalningar vilket innebär segment Apotek Hjärtat. Ingen del av redovisad goodwill är avdragsgill vid inkomstbeskattning.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

Varumärke i segment ICA Sverige är hänförbart till ICA och den svenska butiksrörelsen och ICA-butikerna. Varumärke i segment Rimi Baltic avser Rimi och är hänförbart till butiksrörelsen i de baltiska länderna. Varumärke i segment Apotek Hjärtat är hänförbart till Apotek Hjärtat och dess apotek. Varumärke i Hemtex är hänförbart till Hemtex butiksrörelse. Varumärken är hänförlbara till följande segment:

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
ICA Sverige	11 500	11 500
Apotek Hjärtat	550	550
Rimi Baltic	863	827
Hemtex	500	500
Summa varumärken	13 413	13 377

Samtliga varumärken har en obestämbar nyttjandeperiod då det inte går att fastställa hur länge dessa varumärken förväntas generera inbetalningar.

IT-system avser aktiverade utvecklingsutgifter 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 nyttjandevärdet om den inte är klassificerad som innehavd för försäljning, då återvinningsvärdet utgörs av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. För samtliga kassagenererande enheter sker beräkningarna baserat på företagsledningens affärsplaner och prognoser för de närmaste fem åren. Kassaflödena bortom denna tidsperiod extrapoleras.

Varumärke och goodwill i ICA Sverige provas för nedskrivning genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten segment ICA Sverige. Varumärke och goodwill i Apotek Hjärtat provas för nedskrivning genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten segment Apotek Hjärtat. Varumärke i Rimi Baltic provas för nedskrivning genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten segment Rimi Baltic. Varumärket i Hemtex provas för nedskrivning genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten som utgör 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
EBITDA	Resultatet före finansnetto, skatt och avskrivningar bedöms baserat på affärsplaner och prognoser under en period på fem år. EBITDA-marginalen i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga EBITDA-marginalen till 5,2 procent (5,2) för ICA Sverige, 5,3 procent (5,4) för Apotek Hjärtat, 6,5 procent (6,6) för Rimi Baltic och 9,0 procent (8,0) för Hemtex. Detta innebär inte i något fall en ökande EBITDA marginal jämfört med den femåriga prognosperioden.
Omsättningstillväxt	Omsättningstillväxten bedöms utifrån affärsplaner och prognoser under en period på fem år. Tillväxten i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga årliga omsättningstillväxten till 1,5 procent (1,5) för ICA Sverige, 1,5 procent (1,5) för Apotek Hjärtat, 1,5 procent (1,5) för Rimi Baltic och 1,5 procent (1,5) för Hemtex. Detta innebär inte i något fall en ökande tillväxttakt jämfört med den 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 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 och anges före skatt. ICA Sverige 7,4 procent (7,3) Apotek Hjärtat 7,6 procent (7,4) Rimi Baltic 8,7 procent (8,4) Hemtex 12,0 procent (11,7)

Känslighetsanalys

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

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

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

För Hemtex innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet ingen nedskrivning (ingen nedskrivning), en minskad EBITDA marginal under prognosperioden med 1 procentenhet en nedskrivning med 53 (9), eller en minskad omsättningstillväxt under prognosperioden med 1 procentenhet en nedskrivning med 193 (197).

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	Byggnader och mark		Förvaltningsfastigheter		Förbättringsutgifter på annans fastighet		Inventarier		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Ackumulerade anskaffningsvärden	14 834	13 686	1 304	1 080	946	762	5 865	5 001	849	763	23 797	21 292
Ackumulerade avskrivningar	-2 811	-2 307	-96	-77	-549	-405	-3 381	-2 737	-	-	-6 836	-5 526
Ackumulerade nedskrivningar	-72	-38	-28	-14	-3	-2	-99	-70	0	-	-202	-124
Bokfört värde	11 951	11 341	1 180	989	394	355	2 385	2 194	849	763	16 759	15 642
Vid årets början	11 341	11 099	989	970	355	404	2 194	2 089	763	647	15 642	15 209
Investeringar	1 227	181	404	59	186	31	897	712	87	754	2 800	1 737
Avyttringar, överfört till tillgångar som innehas för försäljning samt utrangeringar	-98	-44	-185	-19	-3	0	-66	-49	-11	-	-363	-112
Omklassificeringar	-5	530	3	1	-3	48	3	62	2	-641	0	0
Årets avskrivningar	-504	-485	-19	-24	-144	-130	-644	-618	-	-	-1 311	-1 257
Årets nedskrivningar	-78	0	-14	0	-1	-1	-29	-20	0	-	-123	-21
Årets återförda nedskrivningar	0	8	-	0	-	-	-	-	-	-	0	8
Årets omräkningsdifferens	69	52	2	2	4	3	30	18	8	3	114	78
Bokfört värde	11 951	11 341	1 180	989	394	355	2 385	2 194	849	763	16 759	15 642

Avskrivningstider (år):

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

Förvaltningsfastigheter

En värdering har gjorts av samtliga förvaltningsfastigheters verkliga värde. Många fastigheter har värderats av en extern part och i andra fall har det skett en intern värdering. Värderingen baseras på de befintliga hyrorna och de marknadsförhållanden och reala avkastningskrav som gäller för de olika marknaderna. Värderingen visar att det verkliga värdet överstiger det bokförda värdet med 626 (377). Enligt IFRS 13 är dessa fastigheter värderade enligt nivå 3.

Följande belopp har redovisats i rörelseresultatet från förvaltningsfastigheter:

Mkr	2018	2017
Hysesintäkter	44	42
Direkta kostnader	33	30

Pågående nyanläggningar

Pågående nyanläggningar uppgår till 849 (763). I årets nedlagda kostnader ingår aktiverade räntekostnader med 3 (3) beräknade med en räntesats på 1,45 procent (2,0).

Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag

ICA Gruppen har väsentligen två joint ventures; Ancore Fastigheter AB och Secore Fastigheter AB och ett intresseföretag MD International AB (Min Doktor).

Joint ventures

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 ägarna. Ancore Fastigheter AB äger och förvaltar 31 fastigheter i Sverige som innehåller ICA-butiker i vilket verksamheten bedrivs av icke konsoliderade ICA-handlare. Baserat på alla relevanta fakta i samarbetsarrangemanget utgör Ancore Fastigheter AB ett joint venture. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Secore Fastigheter AB är ett samarbetsarrangemang mellan Första AP-fonden och ICA Gruppen. Parterna äger vardera 50 procent av bolaget. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Secore Fastigheter AB måste fattas i samförstånd mellan de två ägarna. Secore Fastigheter AB ägde i början av året 25 fastigheter i Sverige som innehåller ICA-butiker i vilket verksamheten bedrivs av icke konsoliderade ICA-handlare. I februari 2018 förvärvades 15 butiksfastigheter från KPA Pension vilket innebär att efter förvärvet äger Secore Fastigheter AB totalt 40 fastigheter. Baserat på alla relevanta fakta i samarbetsarrangemanget utgör Secore Fastigheter AB ett joint venture. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Intresseföretag

MD International AB (Min Doktor) är ett samarbetsarrangemang mellan ICA Gruppen och ett antal andra parter, däribland EQT Ventures Fund. ICA Gruppen äger, genom Apotek Hjärtat, 42,7 procent av bolaget. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Min Doktor fattas i samförstånd mellan ägarna. Min Doktor är en av Sveriges största aktörer inom digitala primärvårdstjänster, samt driver, genom ICA Gruppens tidigare ägda bolag Minutkliniken, ett antal drop-in-kliniker primärt i anslutning till större ICA-butiker. Baserat på alla relevanta fakta i samarbetsarrangemanget utgör Min Doktor ett intressebolag. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Joint ventures och intresseföretag

Mkr	2018	2017
Redovisat värde joint ventures och intresseföretag		
Ingående redovisat värde	766	740
Nya investeringar	438	160
Utdelningar	-35	-65
Resultatandelar	71	62
Internvinster överlåtelse fastigheter	-	-154
Poster i övrigt totalresultat	16	23
Utgående redovisat värde	1 256	766

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag

Förvärv har skett av Min Doktor med 408 Mkr efter förvärvskostnader och internvinst, varav betalning utgör 350 Mkr. Secore Fastigheter AB har erhållit ett kapitaltillskott på totalt 55 Mkr varav hälften 27,5 Mkr från ICA Gruppen, och lämnat utdelning på totalt 70 Mkr varav 35 Mkr har lämnats till ICA Gruppen. Fastighetsaktiebolaget Postgården AB har erhållit ett kapitaltillskott med totalt 5 Mkr varav ICA Gruppens del uppgår till 2,5 Mkr.

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

Mkr	Andel % ¹		Bokfört värde		Resultatandel	
	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2018-12-31	2017-12-31
Ancore Fastigheter AB, 556817-8858, Stockholm	50	50	719	649	54	41
Secore Fastigheter AB, 559018-9451, Stockholm	50	50	132	113	26	21
Fastighetsaktiebolaget Postgården AB, 559016-8885, Stockholm	50	50	7	4	0	0
MD International AB (Min Doktor), 556934-0580, Malmö	42,7	–	398	–	–10	–
Totalt			1 256	740	71	62

1) Ägarandel överensstämmer med kapitalandel.

Sammanställning avseende joint ventures och intresseföretag

Mkr	Joint ventures				Intresseföretag
	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB		MD International AB (Min Doktor)
	2018	2017	2018	2017	2018
Avstämning av redovisad resultatandel					
Årets resultat	108	84	27	22	–22
Andel av resultat	54	42	14	11	–10
Upplösning av internvinst och avskrivning övervärden	1	–1	13	10	0
Redovisad resultatandel	54	41	26	21	–10

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB		MD International AB (Min Doktor)
	2018	2017	2018	2017	2018
Avstämning av bokfört värde					
Andel av eget kapital	687	618	406	400	178
Övervärden	95	96	–	–	220
Internvinster	–63	–65	–275	–287	–
Bokfört värde	719	649	132	113	398

Resultat- och balansräkning i sammandrag

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB	
	2018	2017	2018	2017
Hyresintäkter	435	407	174	119
Avskrivningar	–103	–105	–57	–37
Kostnader	–84	–64	–51	–30
Rörelseresultat	248	238	65	52
Finansiella intäkter	0	0	0	0
Finansiella kostnader	–103	–116	–26	–18
Resultat före skatt	145	122	39	34
Skatt	–37	–38	–12	–12
Årets resultat	108	84	27	22
Övrigt totalresultat	31	45	–	–
Årets totalresultat	139	129	27	22
Anläggningstillgångar	4 944	4 993	2 365	2 105
Omsättningstillgångar	16	11	8	9
Likvida medel	290	84	41	64
Summa tillgångar	5 250	5 088	2 414	2 178
Eget kapital	1 374	1 235	813	800
Uppskjuten skatteskuld	127	114	138	106
Långfristiga skulder till kreditinstitut	3 557	3 490	1 424	1 213
Kortfristiga skulder	192	249	39	59
Summa eget kapital och skulder	5 250	5 088	2 414	2 178

Fastighetsaktiebolaget Postgården AB är ett samarbetsarrangemang med Veidekke om att uppföra bostäder ovanpå det handelskvarter som ICA Fastigheter kommer att bygga i Årsta. Preliminär byggstart under 2021. Under 2018 har det inte varit någon verksamhet i bolaget. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Not 14 ICA Banken

ICA Banken erbjuder ett brett utbud av tjänster till privatpersoner inom områdena betala, låna, spara och försäkra. ICA Banken erbjuder även tjänster inom företagssegmentet, bland annat utlåning och leasing till ICA-handlare, uttagsautomater, betalterminaler med tillhörande transaktionsinsamling och utbetalningstjänster för offentlig sektor.

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 i instrument med låg risk. Det innebär placeringar i svenska kommunobligationer samt företagsobligationer med en lägsta rating av A (enligt S&P eller Moody's). 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. Merparten av utlåningen sker utan säkerhet.

ICA Bankens utlåning till allmänheten har följande återstående löptider:

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Om högst tre månader	1 784	1 700
Längre än tre månader men högst ett år	1 392	1 190
Längre än ett år men högst fem år	5 687	4 865
Längre än fem år	3 048	2 632
Summa utlåning	11 911	10 387
Varav utlåning till företag	1 204	730

Nedskrivningar IFRS 9

Nedskrivningsprövning enligt IFRS 9 bygger på förväntade kreditförluster, det vill säga en framåtblickande ansats. Vidare gäller att relevanta makrofaktorer ska beaktas för samtliga lånefordringar sker initialt en reservering som motsvarar en förväntad kreditförlust inom en period av 12 månader, stadie 1. Om det sker en väsentlig ökning av kreditrisken sedan första redovisningstillfället, men att tillgången ännu inte anses vara kreditförsämrad, flyttas tillgången till stadie 2. I stadie 2 redovisas förväntade kreditförluster baserat på förlusthändelser som förväntas inträffa under tillgångens totala förväntade löptid. I stadie 3, fallissemang, bedöms fordran som osäker. Osäkra fordringar inom privataffären säljs till extern part när dessa legat som oreglerad fordran i cirka 120 dagar. Reserver beräknas även för beviljade men ännu ej utbetalda lån, utnyttjade kort- och kontokrediter samt lämnade garantier. ICA Bankens låneportföljer för privat- och företagsaffären består av lån med säkerheter, blancholån samt kort- och kontokrediter vilka stadieallokeras enligt angivna kriterier som skiljer sig mellan affärsområdena. Se även not 1 redovisningsprinciper för beskrivning av effekt av övergången till IFRS 9.

Fördelning av lån per stadie och reserveringar, enligt IFRS 9

Utlåning till allmänheten

Mkr	2018-12-31
Redovisat värde brutto, stadie 1	10 852
Redovisat värde brutto, stadie 2	1 068
Redovisat värde brutto, stadie 3	97
Summa redovisat värde brutto	12 017
Reserveringar, stadie 1	-34
Reserveringar, stadie 2	-52
Reserveringar, stadie 3	-20
Summa reserveringar	-106
Summa redovisat värde	11 911

Osäkra fordringar, enligt IAS 39 för jämförelseåret 2017

Mkr	2017-12-31
Osäkra fordringar	72
Avgår: reserv för befarade kreditförluster	-23
Osäkra fordringar netto	49

Fram till 2018 hade ICA Banken som princip att klassificera en fordran som osäker när ränta eller amortering varit förfallen i mer än 60 dagar. Kreditförlusterna netto uppgår till 45 Mkr (61) vilket motsvarar 0,38 procent (0,64) av genomsnittlig utlåning till allmänheten.

I not 1 redovisningsprinciper beskrivs effekten av övergången till IFRS 9 för koncernen och ICA Banken.

Not 15 Varulager

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Varulager av handelsvaror	4 606	4 608
Avdrag för inkurans i varulager	-116	-120
Summa varulager	4 490	4 488

Not 16 Närstående transaktioner

Utöver de transaktioner som omfattas av koncernredovisningen utgörs ICA Gruppens transaktioner med närstående främst av hyresförhållanden avseende de fastigheter som ägs av det med Alecta samägda bolaget Ancore Fastigheter AB och det med Första AP-fonden samägda bolaget Secore Fastigheter AB.

Under 2018 har ICA Gruppen genom Apotek Hjärtat AB investerat i Min Doktor, som utgör intresseföretag i ICA Gruppen. Under 2018 har inga försäljningar av fastigheter skett till något av ICA Gruppen samägda fastighetsbolagen. (Under 2017 sålde ICA Gruppen 12 butiksfastigheter till Secore Fastigheter AB.) Se även not 13 andelar i joint ventures och intresseföretag.

2018, Mkr	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Joint ventures	24	574	111	12

2017, Mkr	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Joint ventures	17	487	113	0

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 17 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet

Den norska fastighetsverksamheten, som ingick i segment ICA Norge, avyttrades den 1 februari 2017 till en köpeskilling och kassaflödeseffekt på 1,9 Mdkr och med ett resultat på 400 Mkr.

Tillgångar som innehas för försäljning avser fastigheter i Sverige och i de baltiska länderna.

I samband med klassificering som tillgångar som innehas för försäljning har nedskrivning skett med 46 Mkr (0).

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 18 Eget kapital

Information om aktier (antal)	2018-12-31	2017-12-31
Utestående antal aktier	201 146 795	201 146 795
Registrerade antal aktier	201 146 795	201 146 795

Kvotvärdet uppgår till 2,50 kronor per aktie.

Specifikation av eget kapitalposten reserver

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Omräkningsreserv:		
Ingående omräkningsreserv	421	233
Omfört till resultatet	–	104
Årets omräkningsdifferenser	130	84
Utgående omräkningsreserv	551	421

Säkringsreserv:		
Ingående säkringsreserv	–97	–108
Omfört till resultatet	9	–39
Värdeförändringar under året	82	50
Utgående säkringsreserv	–6	–97

Summa reserver:	2018-12-31	2017-12-31
Ingående reserver	323	124
Årets förändring av reserver:		
Omräkningsreserv	130	188
Säkringsreserv	91	11
Utgående reserver	543	323
Minoritetens andel av säkringsreserv	9	15
Utgående reserver hänförliga till moderföretaget	553	338

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.

Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt 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 Långeberga Logistik AB samt butiksdotterbolag inom segment ICA Sverige.

Under 2018 har inga kapitaltillskott skett till Långeberga Logistik AB. Under 2017 gavs kapitaltillskott med totalt 578 Mkr, varav halva kapitaltillskottet skedde från den andra delägaren Alecta pensionsförsäkring, vilket ökade innehav utan bestämmande inflytande.

Utdelning har under året skett med totalt 110 Mkr (50) från Långeberga Logistik AB varav hälften delats ut till Alecta pensionsförsäkring och innebär en minskning av innehav utan bestämmande inflytande.

Hela det utestående innehavet utan bestämmande inflytande i Minutkliniken AB har under året förvärvat för 35 Mkr. Betalning under 2018 har varit 32 Mkr och resterande 3 Mkr kommer betalas under 2019.

I den under 2017 avyttrade norska fastighetsverksamheten fanns mindre innehav utan bestämmande inflytande.

Förvaltning av kapital

ICA Gruppens förvaltrade kapital utgörs av koncernens redovisade egna kapital. Koncernens mål för förvaltning av kapital är att säkerställa långsiktigt värdeskapande för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln. Styrelsen har fastställt följande långsiktiga finansiella mål för ICA Gruppen:

- Växa snabbare än marknaden (växa snabbare än marknaden)
- Rörelsemarginal om 4,5 procent (rörelsemarginal om 4,5 procent)
- Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent (Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent)
- Nettoskuld/EBITDA <2,0 (Nettoskuld/EBITDA <2,0)
- Utdelning minst 50 procent av årets resultat (Utdelning minst 50 procent av årets resultat)

För information om hur målen uppfyllts hänvisas till förvaltningsberättelsen.

Den 23 maj 2018 publicerade ICA Gruppen nya långsiktiga finansiella mål gällande från 2019, se även sida 26.

Utbetald och föreslagen utdelning	Mkr
Utbetald utdelning under året	
Utdelning avseende 2017: 11,00 kr/aktie	2 213
Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2019	
Utdelning avseende 2018: 11,50 kr/aktie	2 313

Styrelsen för ICA Gruppen AB har beslutat att föreslå årsstämman den 11 april 2019 en ordinarie utdelning på 2 313 188 143 kronor (2 212 614 745 kronor).

ICA Banken har finansiella kapitalkrav enligt de regler som gäller för banker och försäkringsbolag. 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 ICA Bankens likvida medel ej disponibla för koncernen.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 19 Pensioner

Anställda i Sverige omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller antingen avgiftsbaserade (ITP1) eller förmånsbaserade pensioner (ITP2) enligt ITP-planen. Anställda med en förmånsbaserad pension erhåller pension baserat på slutlönen. De förmånsbaserade pensionerna redovisas som en avsättning i balansräkningen. De avgiftsbaserade pensionerna betalas löpande till Alecta/Collectum. En liten del av den förmånsbaserade pensionen betalas till Alecta i form av riskförsäkringar. För att säkerställa avsättningen i balansräkningen har kreditförsäkring tecknats hos PRI Pensionsgaranti. PRI Pensionsgaranti gör en kontinuerlig kreditprövning av ICA Gruppen för att säkerställa ICA Gruppens förmåga att infria sina pensionslöften. Om PRI Pensionsgaranti skulle bedöma ICA Gruppens kreditvärdighet som för låg kan PRI kräva antingen att kompletterande säkerheter ställs för åtagandena, eller att hela eller delar av pensionsåtagandet löses in hos Alecta genom köp av kreditförsäkring. En kostnad kan då uppstå för ICA Gruppen beroende på vilka antaganden och krav som Alecta har för inlösen vid den tidpunkten. Kollektiv-anställda erhåller avgiftsbaserade pensioner enligt Avtalspension SAF/LO.

I de baltiska länderna förekommer avtalspensioner endast i undantagsfall och dessa är då avgiftsbestämda.

Det finns inga väsentliga sjukvårdsförmåner i koncernens planer.

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. Det beloppet är inkluderat i avsättningen för pensioner.

Kostnad förmånsbestämda pensioner

Mkr	2018	2017
Kostnad intjänade förmåner under perioden	135	110
Räntekostnad	68	64
Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner i årets resultat	203	174
Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner	391	343
Pensionskostnader i årets resultat	594	517
Omvärderingar redovisat i övrigt totalresultat, vinster (-) förluster (+)	299	201
Pensionskostnad i årets totalresultat	893	718

Följande upplysningar avser de förmånsbestämda planerna.

Förändring av förpliktelsen

Mkr	2018	2017
Ingående balans	2 627	2 299
Kostnad intjänade förmåner under perioden	135	110
Räntekostnad	68	64
Omvärderingar, vinster (-) förluster (+)	299	201
Pensionsutbetalningar	-47	-47
Utgående balans	3 082	2 627

Viktiga aktuariella antaganden

	2018-12-31	2017-12-31
Diskonteringsränta	2,50%	2,75%
Inflation	1,75%	1,5%
Löneökningstakt	3,5%	3,5%
Mortalitetstabell	DUS 14	DUS 14

Omvärderingar hänför sig endast till finansiella antaganden och ej till några omvärderingar av demografiska antaganden. Omvärdering beroende på en lägre diskonteringsränta jämfört med föregående år uppgick till 181 Mkr (137) och omvärdering till följd av ett högre inflationsantagande uppgick till 143 Mkr. Utöver det uppkom en omvärdering på -25 Mkr beroende på en något lägre löneökning jämfört med antagandet. Föregående år uppkom en omvärdering på 64 Mkr, huvudsakligen till följd av ett lägre inkomstbasbelopp och en högre löneökning jämfört med antagandena.

Pensionsskuldens duration uppgår till 22 år (22 år).

Känslighetsanalys

En ökning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet minskar förpliktelsen med 350 Mkr (294). En minskning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet ökar förpliktelsen med 405 Mkr (342).

Förväntade utbetalningar

De kommande fem årens förväntade utbetalningar från de förmånsbestämda planerna uppgår till totalt 265 Mkr fördelat på 48 Mkr år 2019 och med 54 Mkr för vardera av de kommande fyra åren. De därefter kommande fem årens utbetalningar uppgår till totalt 305 Mkr.

Not 20 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. 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 revisionsutskott och godkänns av ICA Gruppens styrelse.

Enligt de långsiktiga finansiella målen för verksamheten ska ICA Gruppen lämna en utdelning på minst 50 procent av årets resultat och net debt/EBITDA ska vara lägre än 2x. Från 2019 justeras det senare till lägre än 3x när IFRS 15 och IFRS 16 införs som påverkar såväl EBITDA som nettoskultsberäkningen.

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 (inklusive derivat) mellan 12 och 36 månader. Vid årsskiftet var räntebindningstiden 22 månader (22). Förutom räntebindningstiden i själva lånen används ränteswappar för att anpassa ränteexponeringen. Under 2015 köptes dessutom ränteoptioner med basräntegolv för att bibehålla fasta räntor när STIBOR-räntan blev negativ.

Vid 1 procentenhet högre ränta per balansdagen 2018-12-31 för hela skulden ökar den årliga räntekostnaden med 1 Mkr (14).

Räntederivatet matchar befintliga lån och för dessa används kassaflödessäkring enligt IFRS 9. Per balansdagen 2018-12-31 säkringsredovisades ett negativt marknadsvärde om -25 Mkr (-68) varav -27 Mkr (-74) ränteswappar och 2 Mkr (6) basräntegolvoptioner.

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 emitterade i maj två obligationer på totalt 1,2 miljarder SEK. I juni förföll två obligationer på ett totalt belopp om 3,5 miljarder SEK som refinansierades med de två nya obligationerna i kombination med kort bankupplåning. ICA Gruppen har inga finansiella kovenanter i sina låneavtal. Två bilaterala bankfaciliteter på totalt 3 miljarder SEK förlängdes dessutom under året med ytterligare ett år med reducerat belopp på totalt 2 miljarder SEK.

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 inklusive låneförfall. Utöver en reserv för förväntade negativa fluktuationer i kassaflöden ska det alltid finnas en likviditetsreserv som motsvarar 3-5 procent av koncernens nettoförsäljning. Positiva förväntade kassaflöden räknas inte in i likviditetsreserven. För att tillgodose detta har koncernen checkräkningskrediter och bekräftade kreditfaciliteter. ICA Bankens överlikviditet är inte tillgänglig för koncernen på grund av banklagstiftning.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

ICA Gruppens räntebärande skulder och placeringar samt kreditfaciliteter Specifikation	Redovisat värde 2018-12-31	Redovisat värde 2017-12-31	Ränta per 2018-12-31 inkl derivat	Räntetyp exkl derivat
Långfristiga skulder				
<i>Obligationslån</i> ¹				
Obligation MTN Sverige 2018–2021	600	–	0,47%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2018–2021	600	–	0,47%	fast
Obligation MTN Sverige 2014–2019	–	1 300	2,53%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2014–2019	–	200	2,50%	fast
Summa	1 200	1 500		
Förskottsbetalda kreditavgifter	–	–3		
Summa obligationslån enligt balansräkningen	1 200	1 497		
Övriga räntebärande skulder				
Bilateralt lån MTN Svensk Exportkredit 2014–2021 ¹	500	500	2,62%	rörlig
Bilateralt lån Svensk Exportkredit 2013–2020 ¹	1 000	1 000	3,89%	fast
Fastighetsfinansiering Helsingborg 2013–2020	913	913	3,55%	rörlig
Övriga lån i dotterbolag	14	13	n/a	
Summa	2 427	2 426		
Förskottsbetalda kreditavgifter ¹	–1	–10		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	2 426	2 416		
Summa långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	3 626	3 913		
Kortfristiga skulder				
<i>Obligationslån</i> ¹				
Obligation MTN Sverige 2014–2019	1 300	–	2,53%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2014–2019	200	–	2,50%	fast
Obligation MTN Sverige 2013–2018	–	2 000	3,57%	fast
Obligation MTN Sverige 2013–2018	–	1 500	3,66%	rörlig
Summa obligationslån enligt balansräkningen	1 500	3 500		
Övriga räntebärande skulder				
Banklån ¹	218	–	n/a	i.u
Butiksinlåning ¹	515	475	n/a	rörlig
Summa	733	475		
Förskottsbetalda kreditavgifter	0	0		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	733	475		
Summa kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	2 233	3 975		
Summa obligationslån och räntebärande skulder	5 859	7 888		
Kassa exklusive ICA Banken	–779	–2 290		
Summa nettoskuld	5 079	5 598		

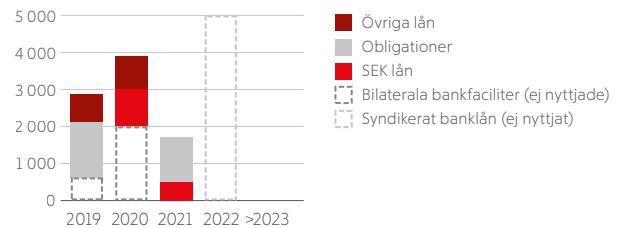
1) Avser ICA Gruppen AB.

Outnyttjade bekräftade faciliteter ¹	2018-12-31	2017-12-31
Bilaterala bankfaciliteter	2 000	3 000
Syndikerat banklån	5 000	5 000
Summa outnyttjade faciliteter	7 000	8 000

1) Avser ICA Gruppen AB.

Förfallostruktur långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder Mkr	
2020	1 926
2021	1 700
Summa	3 626

Kortfristiga skulder utgörs till största delen av leverantörsskulder 14 891 Mkr (13 084) och inlåning i ICA Banken 15 385 Mkr (14 061) samt kortfristiga banklån och inlåning från ICA butiker på totalt 733 Mkr (475) som förfaller i januari 2019. Inlåningen i ICA Banken förfaller till betalning på anmodan och leverantörsskulderna har huvudsakligen en löptid på som längst tre månader. Räntebetalningar sker huvudsakligen kvartalsvis. Med nuvarande finansieringskostnader och skuldportfölj uppgår räntekostnaderna årligen till 216 Mkr för ICA Gruppen exklusive ICA Banken.

Förfalloprofil räntebärande skulder och långfristiga bekräftade kreditfaciliteter (exklusive räntebetalningar)**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 Investors 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.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

Flöden mellan ICA Gruppen och enskilda ICA-handlare nettas dagligen genom koncernens eget nettingsystem ICA Konto.

De huvudsakliga fordringarna, utöver de som finns inom ICA Banken, avser kontokrediter till icke konsoliderade ICA-handlare. Fordringarna bedöms kontinuerligt för förväntade förluster. Avsättningen för förväntade förluster baseras på en bedömning över hela fordringens löptid och baseras både på makroekonomiska och individuella faktorer. Reserven för osäkra kundfordringar uppgår inte till ett materiellt belopp. Säkerhet för krediterna utgörs huvudsakligen av företagsintekningar. Se även not 14 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 de baltiska länderna (finansiell valutarisk). En mycket betydande andel av koncernens inköp sker i svenska kronor. Enligt finanspolicyn ska resultateffekten vid en femprocentig valutakursförändring uppgå maximalt till 10 Mkr. Per årsskiftet uppgick beloppet till 2 Mkr (2).

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.

Säkringspolicy

ICA Gruppens kommersiella valutaexponering skiljer sig åt mellan de olika enheterna, såtillvida att enheterna kan ändra pris mot kunderna med olika periodicitet baserat på valutakurs. Enligt finanspolicyn ska 80–100 procent säkras av prognostiserat kassaflöde under den tid som priset ligger fast mot kund, samt 80–100 procent av faktiska kassaflöden. För närvarande sträcker sig säkringshorisonten mellan tre till tolv månader med cirka sex månader i snitt.

ICA Gruppens finansiella valutaexponering i form av ut- och inlåning inom koncernen till de baltiska länderna valutasäkras genom att anskaffa motsatt skuld eller tillgång i euro, främst genom valutaswappar.

Kommersiella valutaderivat (Mkr)

Valuta ¹						2018-12-31	2018-12-31
	1-3 månader	3-6 månader	6-12 månader	12-24 månader	>24 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
DKK/SEK	-13	-1	-4			-17	0
EUR/SEK	-1 808	-104	-132	-16	-3	-2 062	-5
EUR/USD	16					16	0
CNY/SEK	-18	-6	-36			-61	0
CNY/HKD	-9	-7	-11			-27	0
GBP/SEK		-32	-75	-11		-118	-6
HKD/SEK	-15	-7	-19			-41	0
NOK/SEK	-100					-100	-5
USD/SEK	-343	-113	-325			-781	24
Per 2018-12-31	-2 291	-269	-602	-27	-3	-3 192	9
Per 2017-12-31	-2 179	-284	-575	-36	-19	-3 094	11

Finansiella valutaderivat (Mkr)

Valuta ¹	1-3 månader	3-6 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
EUR/SEK	-77		-77	1
Per 2018-12-31	-77	0	-77	1
Per 2017-12-31	-130	0	-130	2

1) Exempel: med EUR/SEK avses köp EUR på termin mot SEK.

Finansiella valutaderivat är samtliga tecknade i ICA Gruppen AB.

Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder kassaflödessäkringar enligt IFRS 9 för den del av valutaexponeringen som bygger på prognoser, dock ej för de baltiska länderna och delar av inköp av frukt och grönt. Av totalt verkligt värde uppgående till 9 Mkr (11), säkringsredovisades ett resultat om 10 Mkr (18) per balansdagen.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte valutasäkras 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 -75 Mkr (-71). Enligt finanspolicyn får effekten totalt uppgå till -10 Mkr i resultatet. Vid årsskiftet uppgick den till -2 Mkr. Eget kapital skulle samtidigt påverkas negativt med -83 Mkr (-82).

Råvaruprisrisk

Av de råvaruprisrisker som ICA Gruppen har identifierat är energiprisrisken i form av bränsle (diesel och HVO) som betraktas som materiell och därför säkras. Även elpriset kan ha en relativt stor påverkan på ICAs resultat och i den mån det är möjligt använder sig ICA av fasta elprisavtal.

Säkringspolicy

ICA Gruppen säkrar energiprisrisken som är relaterad till bränsle. I enlighet med ICA Gruppens finanspolicy säkras denna prisrisk för en period upp till 36 månader. Detta görs via finansiella futurekontrakt.

Under året köpte ICA Gruppen 7 200 (23 400) MT (Metric Tons) diesel som även täcker in HVO (biobränsle) prisrisken.

Bränslehedge

	Löptidsanalys			Nominellt belopp, Mkr	Verkligt värde Mkr
	2019	2020	2021	2018-12-31	2018-12-31
Totalt Metric Tons	18 000	6 000	0	204	19
Totalt liter (1000-tals)	22 594	7 531	0		
Prognos liter (1000-tal)	28 550	20 000	16 149		
Säkringsgrad per 2018-12-31	79,14%	37,66%	0,00%		
Per 2017-12-31	96,51%	47,84%	26,34%	161	12

Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder säkringar enligt IFRS 9 för prognostiserad bränsleåtgång (HVO eller diesel) samt tillhörande valutaflöde (USD). Av totalt verkligt värde uppgående till 19 Mkr (11), säkringsredovisades ett resultat om 19 Mkr (18) per balansdagen.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i bränsle, skulle den totala årliga resultateffekten baserat på prognos för 2018, vid en 20-procentig negativ prisförändring uppgå till -35 Mkr (20). Beaktat befintlig säkring enligt tabell skulle effekten istället bli -2 Mkr 2018.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder		
Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Finansiella tillgångar		
<i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultatet</i>		
Placeringar	3 181	3 474
Övriga finansiella tillgångar	64	63
Totalt	3 245	3 537
<i>Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
ICA Bankens utlåning	11 911	10 387
Fordringar	8 047	7 326
Likvida medel	3 206	4 499
Totalt	23 165	22 212
Summa finansiella tillgångar	26 410	25 749
Finansiella skulder		
<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde i resultatet</i>		
Övriga finansiella skulder	76	155
Totalt	76	155
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	2 700	4 997
Andra räntebärande skulder	3 159	2 891
Inlåning i ICA Banken	15 385	14 061
Övriga finansiella skulder	18 490	16 532
Totalt	39 734	38 481
Summa finansiella skulder	39 810	38 636

Redovisat värde är en rimlig approximation av verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 59 Mkr (167).

Marknadsvärdering av finansiella instrument baseras på de tillgängliga data som är mest tillförlitliga för att utföra en värdering. Baserat på vilka indata som används för värderingen hänförs verkligt värde till tre nivåer, där nivå 1 avser de mest objektiva priserna för indata, medan nivå 3 tar sin utgångspunkt i företagets egna data och bedömningar.

I hierarkin för verkligt värde är 3 245 Mkr (3 473) av placeringar och övriga finansiella tillgångar hänförliga till nivå 1 och 0 Mkr (64) hänförliga till nivå 2. Övriga finansiella tillgångar samt finansiella skulder värderade till verkligt värde är i sin helhet hänförliga till nivå 2. Instrument för vilka verkligt värde lämnas som upplysning är hänförliga till nivå 2. Tillgångar och skulder i nivå 2 har beräknats i enlighet med generellt accepterade prismodeller som baseras på diskonterade kassaflöden. Indata utgörs av de mest tillförlitliga marknadspriser som finns att tillgå.

Nettoresultat hänförliga till finansiella instrument

I nedanstående tabell framgår hur nettoresultat samt ränteintäkter och räntekostnader hänförliga till finansiella instrument har påverkat ICA Gruppens resultat fördelat per kategori av finansiella instrument.

Mkr	2018	2017
Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i resultatet	1	-35
Finansiella tillgångar och skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	-61	-75
Räntor från finansiella skulder och tillgångar som värderats till upplupet anskaffningsvärde:		
Ränteintäkter från finansiella tillgångar	520	459
Räntekostnader från finansiella skulder	-315	-385
Resultat	146	-36

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader ingår i rörelseresultatet för koncernen. I ränteintäkter och räntekostnader i tabellen ovan ingår de såsom upplysning om resultat från finansiella poster.

Not 21 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	913	913
Företagsinteckningar	0	0
Registerförda tillgångar i ICA Försäkring AB	223	93
Totalt	1 136	1 006
Eventalförpliktelser		
Lånelöften för blancolån ICA Banken	613	530
Borgen och eventalförpliktelser ¹	347	324
Totalt	960	854

1) Garanti ställd avseende MasterCard uppgår till 269 Mkr (247). I övrigt fördelar sig posten på ett stort antal motparter.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	2018	2017
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Avskrivningar	1 602	1 523
Nedskrivningar/återförda nedskrivningar	202	13
Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag	-71	-62
Realisationsresultat	-49	-591
Avsättningar	201	43
Summa poster som inte ingår i kassaflödet	1 884	926

Mkr	2018	2017
ICA Banken: kassaflöde netto in-, utlåning och placeringar		
Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)	1 324	1 164
Kortfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-318	-290
Långfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-1 314	-1 897
Placeringar (ökning -/minskning +)	293	-194
Summa	-16	-1 217

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Sammansättning av likvida medel		
Kassa samt bankkonto ¹	3 206	4 499
Kortfristiga placeringar ¹	0	-
Summa likvida medel	3 206	4 499

¹ varav ICA Banken		
Kassa samt bankkonto	2 427	2 209
Kortfristiga placeringar	-	-
Summa likvida medel ICA Banken	2 427	2 209

Summa likvida medel exklusive ICA Banken	779	2 290
---	------------	--------------

ICA Bankens likvida medel är genom banklagstiftning ej disponibla för koncernen.

Det finns inga andra väsentliga förändringar av finansiella skulder, redovisade inom finansieringsverksamheten i Rapport över kassaflödet, än poster som avser betalningar för upptagande och återbetalning av lån inom finansieringsverksamheten.

Mkr	Koncernen 2018	ICA Banken 2018	Koncernen exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	5 615	184	5 430
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	32	-	32
Kortfristiga fordringar	-694	94	-788
Kortfristiga skulder	1 865	-16	1 881
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-16	-16	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten	6 802	247	6 555
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 593	-16	-3 577
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-4 512	-12	-4 500
Periodens kassaflöde	-1 303	219	-1 521
Likvida medel vid periodens början	4 499	2 209	2 290
Kursdifferens i likvida medel	10	-	10
Likvida medel vid periodens utgång	3 206	2 427	779

Mkr	Koncernen 2017	ICA Banken 2017	Koncernen exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	5 355	80	5 275
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-38	-	-38
Kortfristiga fordringar	-610	-210	-400
Kortfristiga skulder	1 111	132	979
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-1 217	-1 217	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 601	-1 215	5 816
Kassaflöde från investeringsverksamheten	632	-15	647
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-4 693	170	-4 863
Periodens kassaflöde	540	-1 060	1 600
Likvida medel vid periodens början	3 974	3 269	705
Kursdifferens i likvida medel	-15	-	-15
Likvida medel vid periodens utgång	4 499	2 209	2 290

Not **23** Rörelseförvärv

ICA Gruppen offentliggjorde den 23 december 2016 att avtal tecknats om förvärv av samtliga aktier i UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI i Litauen, för 213 miljoner euro på kontant- och skuldfri bas. I oktober 2017 gav den litauiska konkurrensmyndigheten godkännande för ICA Gruppens förvärv, under förutsättning att 17 utpekade butiker skulle avyttras innan transaktionen fick slutföras. Den 18 april 2018 meddelande konkurrensmyndigheten beslutet att inte godkänna de butiksförsäljningsavtal som föreslagits av ICA Gruppen. Beslutet innebär att ICA Gruppen inte kan slutföra förvärvet av UAB Palink.

Not **24** Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har ägt rum efter årets utgång.

Resultaträkning, moderbolaget

Mkr	Not	2018	2017
Nettoomsättning	2	972	838
Kostnad för sålda tjänster		-933	-768
Bruttoresultat		39	70
Administrationskostnader	2, 3, 4, 5	-443	-475
Rörelseresultat		-404	-405
Resultat från finansiella poster	6		
Resultat från andelar i koncernföretag		3 690	5 904
Ränteintäkter och liknande resultatposter		221	199
Räntekostnader och liknande resultatposter		-204	-270
Summa resultat från finansiella poster		3 707	5 833
Resultat efter finansiella poster		3 303	5 428
Bokslutsdispositioner			
Erhållet koncernbidrag		393	446
Summa bokslutsdispositioner		393	446
Resultat före skatt		3 696	5 874
Skatt på årets resultat	7	-10	5
ÅRETS RESULTAT		3 687	5 879

Övrigt totalresultat, moderbolaget

Mkr	2018	2017
Årets resultat	3 687	5 879
Övrigt totalresultat	-	0
ÅRETS TOTALRESULTAT	3 687	5 879

Balansräkning, moderbolaget

Tillgångar

Mkr	Not	2018-12-31	2017-12-31
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
IT-system	8	108	108
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	161	90
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	10	30 142	30 092
Uppskjuten skattefordran	7	223	233
Långfristiga fordringar hos koncernföretag		639	–
Långfristiga fordringar		16	16
Summa anläggningstillgångar		31 288	30 539
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>	15		
Kundfordringar		5	12
Fordringar hos koncernföretag		11 889	11 253
Övriga fordringar		85	97
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	11	114	93
		12 093	11 455
<i>Kassa och bank</i>		72	1 484
Summa omsättningstillgångar		12 165	12 939
SUMMA TILLGÅNGAR		43 453	43 478

Eget kapital och skulder

Mkr	Not	2018-12-31	2017-12-31
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>	12		
Aktiekapital		503	503
Reservfond		2 772	2 772
Fond för utvecklingsutgifter		13	–
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		4 916	4 916
Balanserad vinst		16 998	13 345
Årets resultat		3 687	5 879
Summa eget kapital		28 889	27 415
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	13	400	374
Övriga avsättningar		4	12
Summa avsättningar		404	386
Långfristiga skulder			
	14, 15		
Obligationslån		1 200	1 497
Skulder till kreditinstitut		1 500	1 490
Övriga långfristiga skulder		21	57
Summa långfristiga skulder		2 721	3 044
Kortfristiga skulder			
	15		
Obligationslån		1 500	3 500
Skulder till kreditinstitut		733	475
Leverantörsskulder		149	127
Skulder till koncernföretag		8 796	8 227
Övriga skulder		92	114
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	11	169	190
Summa kortfristiga skulder		11 439	12 633
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		43 453	43 478

Förändringar i eget kapital, moderbolaget

Mkr	Bundet eget kapital			Fritt eget kapital			Summa eget kapital
	Aktie-kapital, (not 12)	Reserv-fond	Fond för utvecklings-utgifter	Överkurs-fond	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2017-01-01	503	2 772	18	4 916	12 636	2 803	23 648
Föregående års resultat					2 803	-2 803	0
Utdelning					-2 112		-2 112
Årets totalresultat			-18		18	5 879	5 879
Utgående eget kapital 2017-12-31	503	2 772	0	4 916	13 345	5 879	27 415
Ingående eget kapital 2018-01-01	503	2 772	0	4 916	13 345	5 879	27 415
Föregående års resultat					5 879	-5 879	0
Utdelning					-2 213		-2 213
Årets totalresultat			13		-13	3 687	3 687
Utgående eget kapital 2018-12-31	503	2 772	13	4 916	16 998	3 687	28 889

Kassaflödesanalys, moderbolaget

Mkr	Not	2018	2017
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-404	-405
Erhållen utdelning		3 690	6 035
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	16	90	95
Betald inkomstskatt		0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		3 376	5 725
Förändring av rörelsekapital			
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-51	-66
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		30	18
Kassaflöde från den löpande verksamheten		3 356	5 677
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-158	-111
Investeringar i dotterföretag		-51	-170
Lämnade lån till koncernföretag		-645	-
Erhållna räntor		1	2
Erhållna räntor koncernföretag		163	149
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-689	-130
Finansieringsverksamheten			
Upptagande av lån		1 429	58
Återbetalning av upptagna lån		-3 500	-2 295
Förändring koncerninterna lån		405	354
Utbetald utdelning		-2 213	-2 112
Erlagda räntor		-200	-230
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-4 078	-4 225
Årets kassaflöde		-1 412	1 322
Likvida medel vid årets början		1 484	162
Likvida medel vid årets slut		72	1 484

Noter

Not 1 Redovisningsprinciper och tilläggsupplysningar

REDOVISNINGSPRINCIPER

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.

Klassificering och värdering av finansiella instrument

Moderbolaget tillämpar IFRS 9 förutom för finansiella garantier där undantaget enligt RFR 2 tillämpas.

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 Trygghandlagen 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.

Aktiverade utvecklingsutgifter

Under året aktiverade utvecklingsutgifter, för utveckling som skett i egen regi av immateriella tillgångar, förs över från fritt eget kapital till en fond för utvecklingsutgifter hänförlig till bundet eget kapital.

Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 972 Mkr (838), varav 96 procent (96) avsåg försäljning till koncernföretag. Inköp från koncernföretag uppgick till 58 Mkr (44).

Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Medelantal anställda

Medelantalet anställda har beräknats genom att antalet närvarotimmar ställts i relation till normal årsarbetstid.

	2018	2017
Kvinnor	160	142
Män	161	161
Totalt	321	303

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2018	2017
Löner och ersättningar		
<i>Styrelse och Vd (CEO)</i>		
Löner och andra ersättningar	24	23
– varav rörlig lönedel	8	8
Övriga ledande befattningshavare	22	19
Övriga anställda	214	211
Totalt	260	253

Sociala avgifter	100	94
Pensionskostnader	54	42
– varav pensionskostnader till styrelse och Vd (CEO)	3	3
Totalt	154	136

Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	414	389
---	------------	------------

Forts. Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Könsfördelning i styrelse och ledande befattningshavare

	2018-12-31	2017-12-31
Styrelse		
Män	8	8
Kvinnor	4	4
Totalt	12	12

Vd (CEO) och övriga ledande befattningshavare

Män	3	3
Kvinnor	3	2
Totalt	6	5

Företagsledningen

2018, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensions-kostnad	Summa
Vd (CEO)	9 345	7 710	209	3 282	20 546
Övriga ledande befattningshavare	15 233	6 423	518	4 388	26 562
Totalt	24 578	14 132	727	7 670	47 107

2017, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensions-kostnad	Summa
Vd (CEO)	9 129	7 640	237	3 198	20 204
Övriga ledande befattningshavare	12 821	5 850	380	3 849	22 900
Totalt	21 950	13 490	617	7 047	43 104

Kommentar till tabell

Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.

Ersättningar till styrelsen och Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Ersättningar till ICA Gruppen ABs styrelseledamöter per individnivå samt ersättningar och villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB framgår av not 4 för koncernen.

Ersättning till övriga ledande befattningshavare

Ersättningar till övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, pensionsförmåner, rörlig ersättning i form av kontant bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med Vd (CEO) ICA Gruppen utgör företagsledningen samt är anställda av ICA Gruppen AB.

Rörliga ersättningsprogram

Se not 4 avseende koncernen.

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 12 månaders fast grundlön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart.

Vid befattningshavarens egen uppsägning kan bolaget i vissa fall välja att göra gällande ett avtalat konkurrensförbud. Under den tid bolaget gör gällande konkurrensförbudet, lämnas ersättning motsvarande maximalt 60 procent av den fasta lönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud är inte pensionsgrundande.

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare, med ett undantag, tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består, uppgår till maximalt 30 procent av den pensionsgrundande lönen. En ledande befattningshavare omfattas istället av förmånsbestämd ITP2.

Not 4 Revisionskostnader

Mkr	2018	2017
KPMG:		
Revisionsuppdrag	3	3
Totalt	3	3

Not 5 Operationella leasingavtal

Mkr	2018	2017
Årets leasingkostnad	39	18

Framtida avtalade leasingavgifter:

Förfallotidpunkt inom 1 år	16	1
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	12	1
Förfallotidpunkt senare än 5 år	0	0
Totalt	27	2

FINANSIELL INFORMATION | MODERBOLAGET

Not 6 Resultat från finansiella poster

Mkr	2018	2017
Resultat från andelar i koncernföretag		
Utdelningar:		
ICA AB	3 690	4 000
ICA Fastigheter Holding AB	–	1 900
Expediera Intressenter AB	–	5
Hemtex AB	–	130
Nedskrivningar	0	–131
Totalt	3 690	5 904
Övriga ränteintäkter och liknande poster		
Ränteintäkter koncernföretag	170	159
Valutakursdifferenser	8	4
Övriga ränteintäkter och liknande poster	1	1
Förändring verkligt värde finansiella instrument	43	35
Totalt	221	199
Övriga räntekostnader och liknande poster		
Räntekostnader koncernföretag	–4	–11
Övriga räntekostnader och liknande poster	–200	–259
Totalt	–204	–270
Summa resultat från finansiella poster	3 707	5 833

Not 7 Skatter

Mkr	2018	2017
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat	0	0
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	–10	5
Redovisad skatt	–10	5
Avstämning av effektiv skattekostnad		
Resultat före skatt	3 696	5 874
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 22% (22%)	–813	–1 292
Utdelning	812	1 328
Nedskrivning aktier	0	–29
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	–2	–2
Effekt av ändrad skattesats	–7	–
Redovisad skatt	–10	5
Effektiv skattesats	0,3%	–0,1%
I balansräkningen redovisas följande:		
Uppskjuten skattefordran	223	233

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2018 till 921 (921). Uppskjuten skattefordran om 197 (203) är redovisat i balansräkningen avseende dessa underskottsavdrag. Underskottsavdragen är spärrade mot koncernbidrag till och med 2018 som en följd av de ägarförändringar som skedde 2013 då ICA Gruppen AB förvärvade ICA AB från Ahold.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Mkr	Balans per 1 jan 2018	Redovisat över resultat- räkningen	Balans per 31 dec 2018
Underskottsavdrag	203	–6	197
Övrigt	30	–5	25
Totalt	233	–10	223

Mkr	Balans per 1 jan 2017	Redovisat över resultat- räkningen	Balans per 31 dec 2017
Underskottsavdrag	203	–	203
Övrigt	25	5	30
Totalt	228	5	233

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

FINANSIELL INFORMATION | MODERBOLAGET

Not 8 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	2018	2017
IT-system		
Ackumulerade anskaffningsvärden	239	213
Ackumulerade avskrivningar	-131	-105
Bokfört värde	108	108
Vid årets början	108	86
Investeringar	28	50
Årets avskrivningar	-28	-28
Bokfört värde	108	108

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i rad administrations-kostnader i resultaträkningen.

Not 9 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	2018	2017
Inventarier		
Ackumulerade anskaffningsvärden	521	398
Ackumulerade avskrivningar	-360	-308
Bokfört värde	161	90
Vid årets början	90	94
Investeringar	132	53
Årets avskrivningar	-61	-57
Bokfört värde	161	90

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar ingår i rad administrations-kostnader i resultaträkningen.

Not 10 Andelar i koncernföretag

Mkr	2018	2017
Andelar i dotterföretag		
Ingående anskaffningsvärde	31 604	31 434
Aktieägartillskott ¹	51	170
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	31 655	31 604
Ingående nedskrivningar	-1 512	-1 381
Årets nedskrivning ²	0	-131
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-1 512	-1 512
Utgående planenligt restvärde	30 142	30 092

- 1) Under 2018 har aktieägartillskott lämnats till ICA Banken AB med 50. Vidare har det skett en nyemission i ICA Spara AB med 0,5. Under 2017 lämnades aktieägartillskott till ICA Banken AB med 170.
- 2) Under 2018 har ingen nedskrivning skett. Under 2017 skrevs andelarna i Hemtex AB ned med -130, vilket motsvarade erhållen utdelning under året. Andelarna i BläckClub Intressenter AB skrevs ned med -1.

Specifikation av väsentliga indirekta innehav per 2018-12-31

	Org-nr.	Säte	Kapital och röster %
Dotterföretag till Hemtex AB			
Hemtex Oy	16 502 515	Finland	100

Dotterföretag till ICA AB			
Rimi Baltic AB	556042-7410	Stockholm	100
Hakonlita UAB	125 018 861	Litauen	100
Kinnisvaravalduse AS	10 434 202	Estland	100
Plesko Real Estate SIA	40 003 516 351	Lettland	100
Rimi Eesti Food AS	10 263 574	Estland	100
Rimi Latvia SIA	40 003 053 029	Lettland	100
Rimi Lietuva UAB	123 715 317	Litauen	100
Apotek Hjärtat AB	556791-1010	Stockholm	100
Apotek Hjärtat Retail AB	556773-8249	Stockholm	100
Apotek Hjärtat Logistik AB	556874-7827	Stockholm	100
ICA Global Sourcing Ltd	1 155 948	Hong Kong	100
ICA Sverige AB	556021-0261	Stockholm	100

Dotterföretag till ICA Banken AB			
ICA Försäkring AB	556966-2975	Stockholm	100

Dotterföretag till ICA Fastigheter Holding AB			
ICA Fastigheter AB	556033-8518	Västerås	100
Långeberga Logistik AB ¹	556928-2840	Stockholm	50

- 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.

Forts. Not 10 Andelar i koncernföretag

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 2018-12-31, Mkr	Bokfört värde 2017-12-31, Mkr
Expediera Intressenter AB	556720-9563	Solna	1 000	100	SEK 100	1	1
Forma Holding AB	556586-2363	Stockholm	1 000	100	SEK 1 000	1	1
Hemtex AB	556132-7056	Borås	9 090 910	100	SEK 1,10	589	589
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	1 704	1 654
ICA Fastigheter Holding AB	556604-5471	Stockholm	1 000	100	SEK 100	4 812	4 812
ICA Spara AB	559086-0531	Solna	2 000	100	SEK 100	0	0
BläckClub Intressenter AB	556720-3467	Solna	1 000	100	SEK 100	0	0
Höga Blåica AB	556703-2924	Solna	1 000	100	SEK 100	0	0
Totalt						30 142	30 092

Not 11 Periodiseringsposter

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		
Övriga förutbetalda kostnader	114	93
Totalt	114	93
Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter	89	80
Upplupna räntekostnader	10	44
Övriga upplupna kostnader	71	66
Totalt	169	190

Not 12 Eget kapital och vinstdisposition

Aktiekapitalet utgörs av 201 146 795 aktier (201 146 795) per 2018-12-31, envar med ett kvotvärde på 2,50 kr per aktie. Det finns inget innehav av egna aktier.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Kronor	
Till aktieägarna utdelas	2 313 188 143
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	18 372 153 702
Totalt	25 601 280 614

FINANSIELL INFORMATION | MODERBOLAGET

Not 13 Avsättning för pensioner

Samtliga anställda omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller antingen avgiftsbaserade (ITP1) eller förmånsbaserade pensioner (ITP2) enligt ITP-planen. Anställda med en förmånsbaserad pension erhåller pension baserat på slutlönen. De förmånsbaserade pensionerna redovisas som en avsättning i balansräkningen. De avgiftsbaserade pensionerna betalas löpande till Alecta/Collectum. För att säkerställa avsättningen i balansräkningen har kreditförsäkring tecknats hos PRI Pensionsgaranti. Hela det avsatta beloppet omfattas av tryggandelagens bestämmelser.

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Avstämning av redovisat belopp avseende pensioner i egen regi		
Ingående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	374	353
Kostnad som belastat resultatet	19	13
Räntekostnad	15	15
Utbetalning av pensioner	-8	-7
Utgående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	400	374

Not 14 Långfristiga skulder

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Obligationslån ¹	1 200	1 497
Skulder till kreditinstitut	1 500	1 490
Totalt	2 700	2 987

1) Obligationslån uppgår till 1 200 (1 500) och förutbetalda kreditavgifter till 0 (3).

Inga skulder förfaller senare än 5 år från balansdagen.

Se not 20 i koncernens årsredovisning för ytterligare uppgifter.

Not 15 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

ICA Gruppens finansiella risker hanteras på koncernnivå. För mer information se not 20 i koncernens årsredovisning. Moderbolaget ICA Gruppen AB har inga väsentliga nettopositioner i kommersiella valuta- eller bränslederivat. För moderbolagets finansiella valutaderivat, se not 20 i koncernens årsredovisning.

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
Finansiella tillgångar		
<i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultaträkningen</i>		
Övriga finansiella tillgångar	85	97
<i>Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Kundfordringar	5	12
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	11 889	11 253
Likvida medel samt övriga fordringar	842	1 593
Summa finansiella tillgångar	12 821	12 955
Finansiella skulder		
<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde i resultaträkningen</i>		
Övriga finansiella skulder	106	162
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	2 700	4 997
Skulder till kreditinstitut	2 233	1 965
Leverantörsskulder	149	127
Kortfristiga skulder till koncernföretag	8 796	8 227
Övriga kortfristiga skulder	176	199
Summa finansiella skulder	14 160	15 677

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 59 (167).

Not 16 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

Mkr	2018	2017
Avskrivningar	90	86
Avsättningar till pensioner	11	6
Andra avsättningar	-11	3
Totalt	90	95

Det finns inga andra väsentliga förändringar av finansiella skulder, redovisade inom finansieringsverksamheten i Rapport över kassaflödet, än poster som avser betalningar för upptagande och återbetalning av lån inom finansieringsverksamheten.

Not 17 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2018-12-31	2017-12-31
<i>Borgen och eventalförpliktelser</i>		
Garanti till förmån för dotterföretag	277	254
Totalt	277	254

Posten avser huvudsakligen garanti avseende Mastercard för dotterbolaget ICA Banken AB.

Styrelsens yttrande angående utdelning

Detta yttrande har upprättats i enlighet med 18 kap. 4§ aktiebolagslagen (2005:551) och utgör styrelsens bedömning av om den föreslagna vinstutdelningen är försvarlig med hänsyn till vad som anges i 17 kap. 3 § andra och tredje styckena aktiebolagslagen.

Styrelsen för ICA Gruppen AB föreslår en ordinarie utdelning med 11,50 kronor per aktie (11,00). Totalt uppgår utdelningen till 2 313 Mkr (2 213), vilket är 62,7 procent (37,6) av moderbolagets resultat. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 66,5 procent till 61,2 procent, och koncernens soliditet från 41,2 procent till 38,4 procent. Soliditeten är betryggande på både kort och lång sikt. Utdelningsbeloppet motsvarar 63,4 procent av årets resultat för koncernen. Bolagets egna kapital skulle ha varit 16 Mkr, motsvarande 0,1 procent, högre om tillgångar och skulder inte värderats till verkligt värde enligt 4 kap. 14 a § årsredovisningslagen.

Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att kunna betala en god och stabil utdelning över tid. 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.

Mot bakgrund och med beaktande av det ovan angivna anser styrelsen att den föreslagna vinstutdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som uppställs i 17 kap. 3 § andra och tredje styckena aktiebolagslagen på att utdelningen ska vara försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet samt bolagets och koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

FINANSIELL INFORMATION

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel (kronor):

Överkursfond	4 915 938 770
Balanserade vinstmedel	16 998 838 777
Årets resultat	3 686 503 067
Totalt	25 601 280 614

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådan 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

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	2 313 188 143
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	18 372 153 702
Totalt	25 601 280 614

resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står för. Den lagstadgade Hållbarhetsrapporten, vilken omfattar de områden i ICA Gruppen AB (publ) årsredovisning vars innehåll anges på sidan 4, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Stockholm den 6 februari 2019

Claes-Göran Sylvén
Ordförande

Göran Blomberg

Cecilia Daun Wennborg

Andrea Gisle Joosen

Jeanette Jäger

Fredrik Hägglund

Bengt Kjell

Magnus Moberg

Fredrik Persson

Anette Wiotti

Jonathon Clarke

Magnus Rehn

Per Strömberg
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 6 februari 2019
KPMG AB

Thomas Forslund
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ICA Gruppen AB (publ), org. nr 556048-2837

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ICA Gruppen AB (publ) för år 2018 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 55–73. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 3–4, 12–27 och 40–117 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2018 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2018 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 55–73. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

IT-system och relaterade IT-kontroller

Beskrivning av området

Bolagets verksamhet är beroende av väl fungerande IT-system och IT-kontroller och om dessa inte fungerar operationellt finns risk att felaktigheter uppstår som påverkar den finansiella rapporteringen. Kritiska IT-system och relaterade kontroller har därför bedömts vara ett särskilt betydelsefullt område i vår revision.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har, med stöd av våra specialister på IT-revision, utvärderat och testat effektiviteten hos de IT-system och IT-kontroller som är relevanta för den finansiella rapporteringen. I vår revision har vi bland annat utvärderat processer samt testat kontroller med avseende på programförändringar, behörighetshantering samt IT-drift. Vi har även granskat organisation, ansvarsfördelning och styrning inom IT-området, bolagets uppföljning och hantering av incidenter samt i förekommande fall kompenserande kontroller.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–2, 5–11, 28–39 och 118–136. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

Revisorns ansvar

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

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

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

FINANSIELL INFORMATION

- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

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

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar**Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ICA Gruppen AB (publ) för år 2018 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

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

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

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

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 55–73 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till ICA Gruppen AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 12 april 2018. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2017.

Stockholm den 6 februari 2019

KPMG AB

Thomas Forslund
Auktoriserad revisor

Hållbarhetsinformation

Hållbarhetsredovisningen är ett av ICA Gruppens sätt att kommunicera med omvärlden kring hur arbetet med hållbarhet bedrivs och utvecklas. Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för ICA Gruppens intressenter. ICA Gruppens hållbarhetsredovisning 2018 är översiktligt granskad av tredje part. ICA Gruppens redovisningsprinciper finns på sidan 130.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

HÅLLBARHETSOMRÅDE	Sida	Externt granskat	Global Compact	SDG
ORGANISATION OCH STYRNING				
Uttalande från vd om relevansen av hållbar utveckling för koncernen samt stöd till Global Compact	6	✓	✓	
Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som koncernen anslutit sig till eller stödjer	29, 122, 124	✓		16, 17
Redovisning av koncernens intressentgrupper	12–13	✓		16
Koncernens bolagsstyrning inklusive kommittéer	56			16
Styrning av koncernens hållbarhetsarbete	121–124	✓		16
Beskrivning av koncernens regelverk och policyer	63		10	16
Redovisning av koncernens hållbarhetscertifieringar och standarder	123–124	✓	1–10	
Beskrivning av koncernens arbete kring affärsetik	66	✓	10	16
Koncernens syn på ekonomiskt, socialt och miljömässigt värdeskapande	12–13	✓		8, 17
Koncernens hållbarhetsstrategi	21–22	✓		
Koncernens hållbarhetsmål	27	✓	1–10	3, 8, 12, 13
Bolagsspecifika hållbarhetsmål	31	✓	1–10	3, 5, 8, 12, 13, 14
Redovisning av koncernens hållbarhetsrisker	54	✓	1–10	
Redovisning av koncernens klimatrisker	54	✓	7, 8, 9	13
Koncernens klimatambition	30	✓	7, 8, 9	13

HÅLLBARHETSOMRÅDE	Sida	Externt granskat	Global Compact	SDG
HÅLLBARHETSARBETE				
Beskrivning av koncernens hållbarhetsarbete	28–38, 121–132	✓		12
Beskrivning av koncernens värdekedja	30	✓		12
Lokalt: exempel på aktiviteter under året	32	✓		12
Miljö: exempel på aktiviteter under året	33–34	✓	7, 8, 9	3, 8, 12, 13
Hälsa: exempel på aktiviteter under året	35	✓		3, 12
Mångfald: exempel på aktiviteter under året	36	✓	1, 2, 3, 4, 5, 6	5, 8, 10
Kvalitet: exempel på aktiviteter under året	37–38	✓		3, 8, 12
HÅLLBARHETSDATA				
Energi och köldmedia	34, 125	✓		7, 13
Utsläpp av växthusgaser	34, 126–127	✓		7, 13
Avfall	34, 127	✓		6, 11, 12, 14
Miljöarbete i butik	128	✓		7, 13
Kvalitet, publika återkallelser	128	✓		3, 12
Kvalitetsarbete i butik	123, 128	✓		3, 12
Medarbetare: årsarbetare, anslutna till kollektivavtal, sjukfrånvaro, personalomsättning	128	✓		8
Medarbetare: anställningsform, könsfördelning	129	✓		8, 10
OM HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN				
Redovisningens definition och avgränsningar	121–122	✓		
Redovisningsperiod	122	✓		
Koncernens policy avseende extern granskning av hållbarhetsredovisningen	121–122	✓		
Koncernens redovisningsprinciper	130–132	✓		
Kontaktperson för frågor angående hållbarhetsredovisningen	122	✓		
Bestyrkande av hållbarhetsredovisningen	133			

Om hållbarhetsredovisningen

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning beskriver koncernens arbete inom miljö, etisk handel, kvalitet, hälsa, mångfald och samhällsengagemang.

Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete

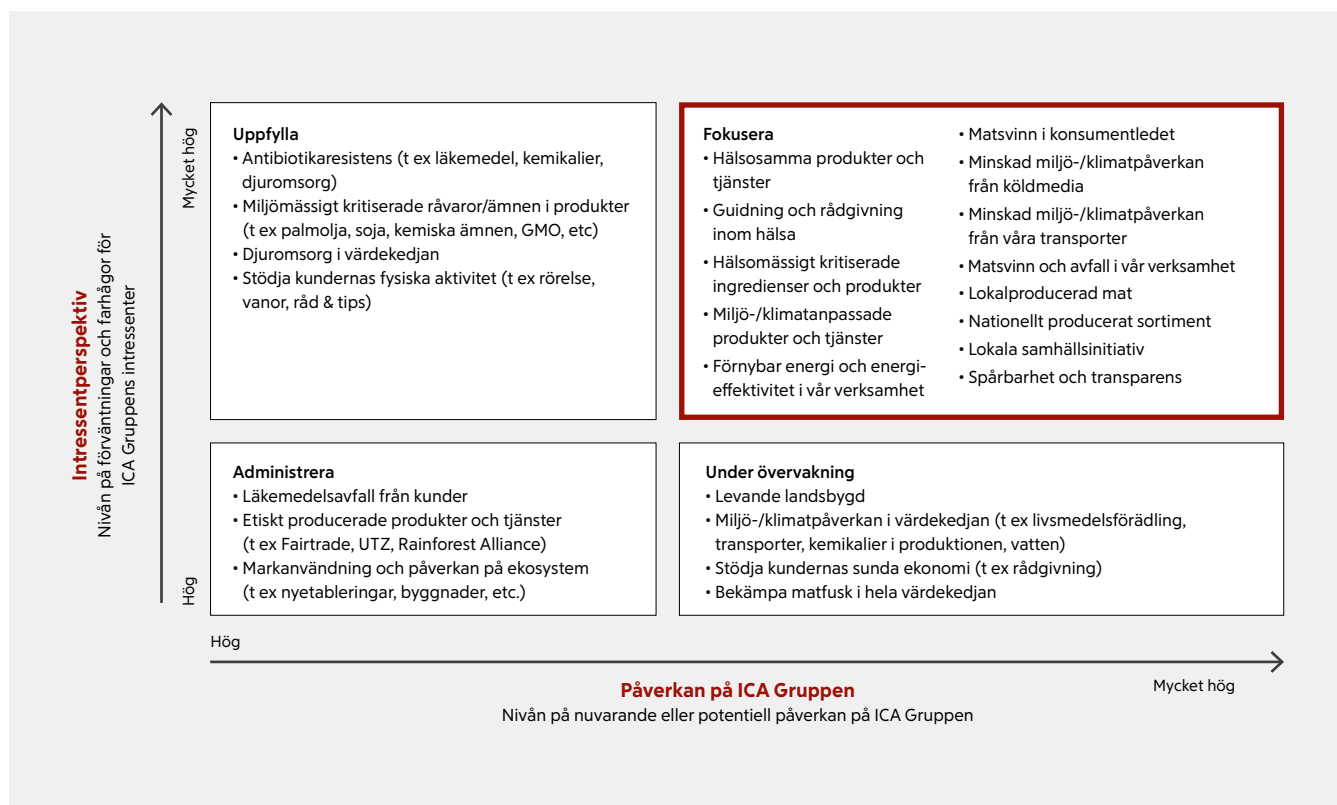
Den strategiska inriktningen för ICA Gruppens hållbarhetsarbete fastställs av styrelsen genom hållbarhetsutskottet och styrs genom strategisk planering och affärsplaneringsprocesser. Hållbarhetsutskottets uppgifter utgår från Kodens föreskrifter om styrelsens ansvar för att fastställa riktlinjer för hur koncernen ska verka i samhället. Utskottet bereder bland annat policyer för affärsetik och hållbarhet, hållbarhetsredovisningar (års- och kvartalsvis) och arbetar med uppföljning inom affärsetik och hållbarhet. Vidare utför styrelsen årligen en genomgång av koncernens hållbarhetsarbete. Genomgången omfattar riskanalys, etiska dilemman och djupare utbildning kring särskilt identifierade områden. Vd är ansvarig för hållbarhetsfrågorna inom koncernen men ledningen av det löpande hållbarhetsarbetet har delegerats till Direktör Corporate Responsibility som ingår i ICA Gruppens koncernledning (IMT).

Koncernledningen har, under ledning av Direktör Corporate Responsibility, i uppdrag att utveckla och i förekommande fall följa upp koncernens tillämpning av hållbarhetspolicyen. Till stöd för koncernledningen och Direktör Corporate Responsibility har ICA Gruppen inrättat en kommitté benämnd Hållbarhetskommittén. Denna kommitté är tvärfunktionell och bereder ärenden med avseende på hållbarhet och affärsetik. Koncernledningen föreslår för styrelsen prioriterade hållbarhetsområden och övervakar etiska problem, risker och den allmänna opinionen. Därutöver har koncernledningen i uppdrag att för styrelsen föreslå policyer och revidering av befintliga policyer. De rörelsedrivande bolagen i ICA Gruppen har sedan flera år arbetat med utvalda nyckeltal inom områdena miljö, hälsa, jämställdhet, socialt ansvar och kvalitet. ICA Gruppen offentliggör kvartalsvis rapporter om sitt hållbarhetsarbete som visar den löpande utvecklingen under året. Rapporten omfattar alla rörelsedrivande bolag i koncernen. Därutöver lämnar ICA Gruppen årligen en hållbarhetsredovisning som ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet. Läs mer om hållbarhetsarbetet på sidan 28 och framåt och på koncernens hemsida, icagruppen.se.

Förutsättningar för redovisningen

En miljö- och hållbarhetsredovisning har publicerats årligen sedan 1995. Mellan 2004 och 2017 var redovisningen i enlighet med GRI:s redovisningsstandard. Sedan 2018 använder ICA Gruppen koncernens egna redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisningen. Sedan 2008 är hållbarhetsredovisningen översiktligt granskad av tredje

ICA Gruppens väsentlighetsanalys



HÅLLBARHETSINFORMATION

part, efter beslut av koncernledningen. Hållbarhetsredovisningen följer ICA Gruppens räkenskapsår och omfattar därmed perioden 1 januari 2018 till 31 december 2018. Den föregående redovisningen publicerades i mars 2018.

Väsentlighetsanalys

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 utgångspunkt i FN:s globala mål för hållbar utveckling, FN Global Compacts tio principer och ICA Gruppens policyer har en väsentlighetsanalys gjorts, som bland annat grundar sig på intressenternas krav och förväntningar. Utvärderingen bygger på fyra fält där varje fråga utvärderas ur två olika synvinklar: intressentperspektivet och påverkansgrad för ICA Gruppen. Väsentlighetsanalysen gjordes första gången 2008 och revideras varje år. Utöver områdena i väsentlighetsanalysen har koncernen ett ständigt fokus på socialt och miljömässigt ansvar vid inköp samt produktsäkerhet och kvalitet.

Avgränsningar

Redovisningen omfattar alla bolag inom ICA Gruppen. 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:

- Utsläpp
- Elförbrukning
- Köldmedia
- 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 miljö

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.

Ramar för hållbarhetsarbetet

För att bidra till och samverka för ett globalt ansvarstagande inom hållbarhet är ICA Gruppen sedan 2004 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 ICA Gruppens policyer som är fastställda av ICA Gruppens styrelse och utgör grunden i koncernens hållbarhetsarbete. Styrande organ och medarbetare utbildas i ICA Gruppens policyer, dels via webbutbildningar och dels genom särskilda insatser. Kopplat till varje policy finns riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till.

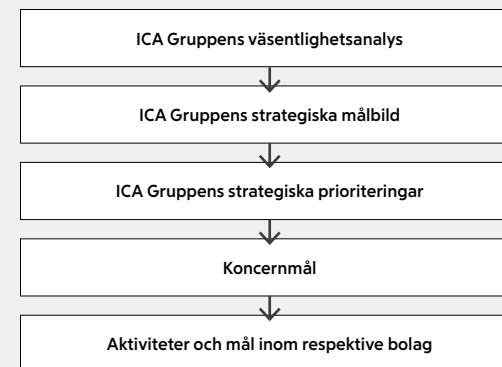
ICA Gruppen har också undertecknat FN:s initiativ Caring for Climate (2007) och har åtagit sig att följa den globala branschorganisationen Consumer Goods Forums hållbarhetsprogram. ICA Gruppen stödjer och följer OECD:s riktlinjer för multinationella företag, Internationella Handelskammarens (ICC) näringslivsprogram för hållbar utveckling samt ICC:s principer mot korruption och mutor. ICA Gruppen har även skrivit under Science Based Targets (2015) och ERRT Cirkulär ekonomi (2015). ICA Sverige är sedan 2015 en av aktörerna i regeringens initiativ Fossilfritt Sverige.

FN:s Global Compact, FN:s hållbarhetsmål och ICA Gruppens policyer utgör ramverket för all verksamhet inom ICA Gruppen. Med dessa som bas görs den årliga väsentlighetsanalysen som sedan strategier, mål och aktiviteter utarbetas efter.

Kontakt

Kerstin Lindvall, Direktör Corporate Responsibility, ICA Gruppen
+46 8 561 500 00, kerstin.lindvall@ica.se

Ramverk: FN:s hållbarhetsmål, FN:s Global Compact, ICA Gruppens policyer



Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet

ICA Gruppen arbetar strukturerat med verktyg och standarder för att följa upp och säkerställa att de varor koncernen säljer och hanterar lever upp till såväl externa som interna krav.

En del i detta arbete är att certifiera stora delar av inköps-, logistik- och butiksprocesserna enligt relevanta standarder för kvalitet och miljö.

Certifieringar och standarder för miljö och kvalitet

	ISO 14001	ISO 9001	ISO 22000	BRC S&D
ICA Sverige, logistikverksamheten ^{1, 2}	1998	–	2017	2012
ICA Fastigheter ¹	1999	–	–	–
ICA Sverige, inköpsverksamheten ¹	2012	2012	–	–
ICA Special, inköpsverksamheten ¹	2012	2012	–	–
Rimi Baltic, inköpsverksamheten ¹	2015	2015	–	–
Rimi Baltic, lagret i Riga ¹	–	–	–	2014

1) År för första certifiering.

2) ICA Sveriges logistikverksamhet var certifierad enligt BRC S&D år 2012–2016.

	Svanen	ICA-handlare för miljö	Svensk standard för livsmedels- hantering i butik
Svenska ICA-butiker, antal	115	157	625

Certifieringar och standarder för miljö

Miljöstandarden ISO 14001 används för certifiering av verksamheten, och i butiksledet används miljömärkningen Svanen samt det egna miljöstödet ICA-handlare för miljö. ICA Fastigheter har som mål att alla egenägda nyetableringar ska certifieras enligt Miljöbyggnad Guld. Under 2018 har ICA Fastigheter färdigställt två nya butiksprojekt: ICA Kvantum Teleborg i Växjö och ICA Maxi Ubbarp i Ulricehamn. Certifiering färdigställdes på båda projekten, båda uppnådde Miljöbyggnad Guld.

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.

Under 2016 kompletterades ICA Gruppens eget verktyg för social revision av leverantörerna, ICA Social Audit, med ytterligare delar som rör leverantörens miljöarbete. Syftet var att på ett än bättre sätt följa upp miljöprestandan hos leverantörerna. De nya delarna fokuserar bland annat på avfallshantering, kemikalier och vattenrening.

Certifieringar och standarder för kvalitet

Kvalitetsstandarderna ISO 9001, ISO 22000 och BRC S&D används för certifiering av verksamheten, i butiksledet används Svensk standard för livsmedelshantering i butik. ICA Sveriges kvalitetscoacher gör en årlig internrevision av i princip alla ICA-butiker. Internrevisionen är en omfattande genomgång av butikens hela livsmedelshantering och tar cirka fyra timmar per butik. Målet är att 90 procent av ICA-butikerna ska internrevideras varje år. Under 2018 nådde ICA Sverige 95 procent. Rimi Baltic använder en egen standard för livsmedelshantering, baserad på den svenska standarden, som omfattar samtliga butiks-koncept i Estland, Lettland och Litauen.

Livsmedelsleverantörer av ICA Gruppens egna varor 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-sed. 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. Systemet främjar både lokal produktion och ICA Gruppens lokala förankring.

Leverantörer av egna varor inom kosmetik- och hygienprodukter ska vara certifierade enligt BRC Global Standard 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.

Kvalitetssystemet på de enskilda apoteken, det så kallade egenkontrollprogrammet, regleras av Läkemedelsverkets föreskrifter. På alla apotek finns en läkemedelsansvarig farmaceut som ser till att kraven följs och även anmäler till Läkemedelsverket om det finns allvariga brister i verksamheten. Varje år genomförs också en egeninspektion av läkemedelsansvarig på apoteket. Apotek Hjärtat har kvalitets-specialister som genomför regelbundna interninspektioner för att förvissa sig om att kedjans apotek håller en hög kvalitetsnivå och följer egenkontrollprogrammet. Leverantörer av läkemedel godkänns av Läkemedelsverket och alla apotek har till-handahållandeskyldighet av godkända läkemedel som skrivs ut på recept.

Kvalitetssäkring av produkter

ICA Gruppen arbetar på flera fronter för att förhindra framtida matbedrägerier, bland annat genom en långsiktig satsning i ICA Sverige med utökad ursprungsmärkning av de egna varorna. ICA Gruppen för också kontinuerligt dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter samt följer GFSI:s arbete inom området. ICA Gruppen har också genomfört en intern sårbarhetsanalys i enlighet med GFSI:s krav och har en egen handlingsplan för att motverka matfusk.

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 produkt-specifikationer. För vissa varugrupper 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.

Etisk handel

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 efterlevnad av de mänskliga rättigheterna.

ICA Gruppen har tagit fram ett eget verktyg för social revision av leverantörer av egna varor i högriskländer, ICA Social Audit. Kraven baseras på liknande kriterier som i Business Social Compliance Initiative, BSCI. Genom att kombinera egna revisioner, utförda av egen personal eller konsulter, med tredjepartsrevisioner, såsom BSCI, ETI och SA8000, har den ofta tidskrävande processen att få till stånd sociala revisioner skyndats på. Med ICA Social Audit får leverantörerna hjälp att snabbare förbättra arbetsförhållandena i produktionen. I ett långsiktigt perspektiv arbetar ICA Gruppen för att alla leverantörer av egna varor i högriskländer ska använda sig av ett tredjepartssystem, vilket även gynnar leverantörerna i sina övriga kundrelationer.

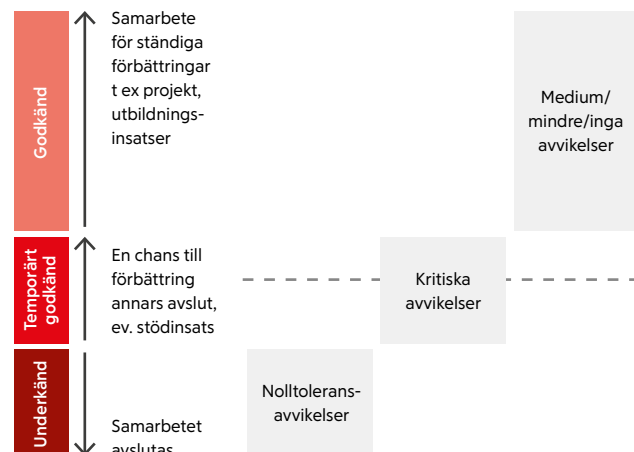
Om ICA Gruppens egna revisorer eller tredjepartsrevisorer upptäcker oegentligheter vid en produktionsanläggning som koncernen använder, upprättas en konkret handlingsplan som följs upp i en ny revision. Första gången en leverantör bryter mot de avtalsenliga kraven får de i allmänhet en chans att rätta till problemen, under tiden får de ett temporärt godkännande. Om avvikelserna åtgärdas på ett tillfredsställande sätt fortsätter samarbetet. Om en kritisk avvikelse upprepas, avslutas samarbetet med leverantören. Under 2018 beslutade ICA Gruppen att avsluta samarbetet med 13 (13) leverantörer på grund av att de inte i tillräcklig grad uppfyllde koncernens krav kring mänskliga rättigheter eller att de inte hade genomfört erforderliga förbättringar sedan den första revisionen.

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 för arbete har leverantören, genom 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.

Godkännande för socialt ansvar på ICA Gruppen



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 samt andra lokala, nationella och internationella intressentgrupper för att jämföra och utveckla arbetssätt och på så sätt främja positiv utveckling.

ICA Gruppens Direktör Corporate Responsibility är koncernens representant i FN:s initiativ Global Compact och i Global Compacts nordiska nätverk.

ICA Gruppens Direktör Corporate Responsibility är ledamot av Kemikalieinspektionens insynsråd samt styrelseledamot i KRAV. I Sverige deltar ICA 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.

Rimi i Litauen är ständig medlem av initiativet Baltoji Banga (Transparent väg), vars syfte är att främja insyn i det litauiska näringslivet. Rimi 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 medlem i regeringens initiativ Fossilfritt Sverige samt Färdplan: På väg mot fossilfria och materialåtervinningsbara plastförpackningar till 2030, som Svensk Dagligvaruhandels medlemsföretag tagit fram inom ramen för Fossilfritt Sverige. ICA Sverige är också medlem i initiativet Hållbar livsmedelskedja. 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.

Exempel på ytterligare medlemskap och initiativ som ICA Gruppen deltar i

- Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Bangladesh Accord)
- Better Cotton Initiative (BCI)
- BoTrygg2030
- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Consumer Goods Forum
- Den Svenska Sojodialogen
- Global Food Safety Initiative (GFSI)
- In-Depth Cooperation Programme
- Kemikaliegruppen på Swerea IVF
- REAP (Retailers' Environmental Action Programme)
- Round Table on Responsible Soy (RTRS)
- Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)
- SIWI:s klustergrupp om vatten och livsmedel
- Supply Chain Initiative
- Svensk Handel
- Svenska Textilimportörerna
- Sweden Green Building Council
- Sweden Textile Water Initiative (STWI)
- Swedish Leadership for Sustainable Development (Sida)
- T4RI, Textiles for Recycling Initiative, Svensk Handel

Ytterligare exempel på dialogpartner

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

- Astma- och Allergiförbundet
- Celiakiförbundet
- Fairtrade
- Folkhälsomyndigheten
- Forest Stewardship Council (FSC)
- Jordbruksverket
- Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)
- Livsmedelsverket
- Marine Stewardship Council (MSC)
- Naturskyddsföreningen
- Naturvårdsverket
- Sveriges Konsumenter
- Textile Exchange
- WWF

Hållbarhetsdata

Miljö

Användning av resurser

Under 2018 har stor vikt lagts på insatser för att öka energieffektiviseringen i butik, bland annat genom översyn av belysning och ventilation samt övergång till köldmedia med lägre klimatpåverkan. ICA Gruppens totala energianvändning i lager, kontor, butik och apotek ökade under 2018 jämfört med föregående år. Detta beror på ökad energianvändning till följd av bland annat sommarens extrema väder vilket gjorde att ventilation och kylsystem belastades högre än normalt. Denna faktor påverkade därför även den genomsnittliga energiförbrukningen per kvadratmeter negativt, både i butik och på lagerenheterna. Även bränsleförbrukningen ökade till följd av den varma sommaren då fler godstransporter genomfördes. Andelen förnybara bränslen ligger kvar på samma nivå som 2017 från att tidigare ha ökat markant 2016 och 2017. Anledningen till detta är reduktionsplikten på bränsle i Sverige som trädde i kraft den 1 juli 2018 vilket medförde höjda priser på HVO.

Energi och köldmedia

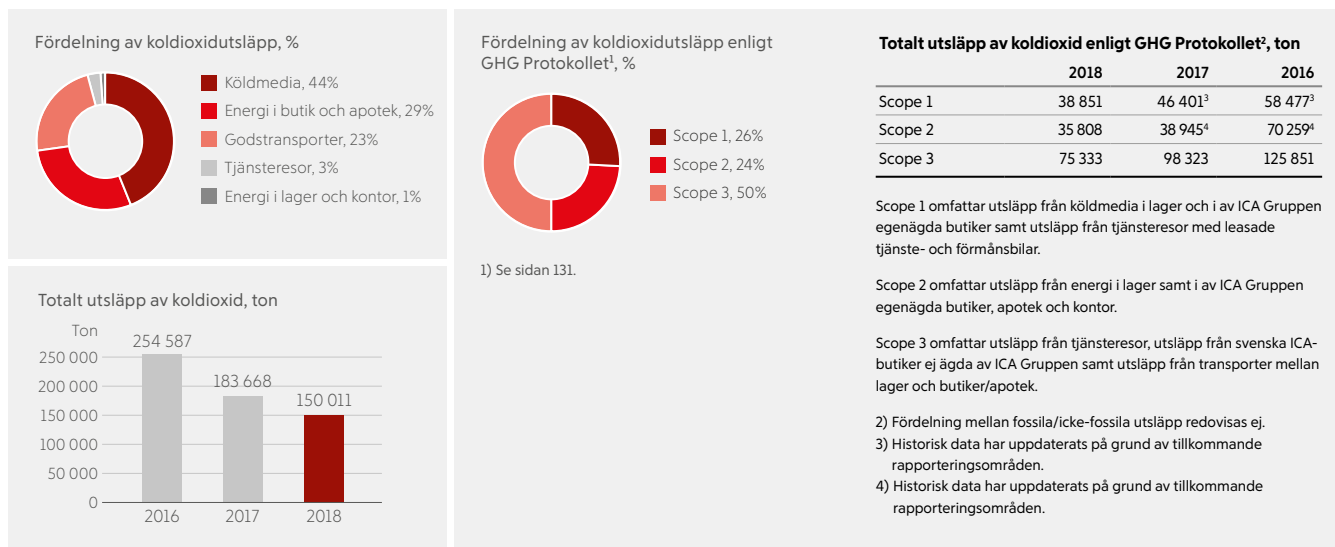


HÅLLBARHETSINFORMATION

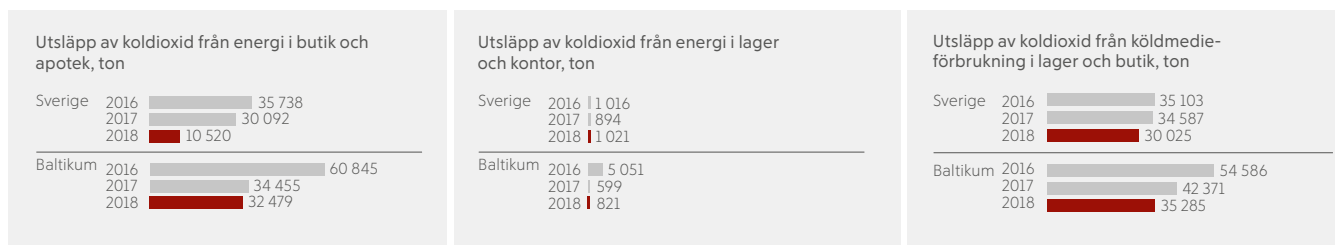
Utsläpp

Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 61 procent (51). Minskningen har skett tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia och transporter. De främsta bidragande orsakerna till minskningen under 2018 är övergång till köldmedia med lägre klimatpåverkan både i ICA Sveriges och Rimi Baltics butiker samt en högre grad förnybar energi i de svenska ICA-butikerna än tidigare. Andelen förnybara bränslen ligger kvar på samma nivå som 2017 till följd av reduktionsplikten som trädde i kraft 1 juli 2018 i Sverige. Detta har medfört högre priser på HVO vilket inneburit en högre andel diesel än tidigare år och utsläppen från godstransporter har därför inte minskat lika kraftigt som tidigare år. ICA Gruppens klimatmål att vara klimatneutralt till 2020 ställer höga krav på att fortsatt se över utrustning, drift, avtal och kunskap för att öka resurseffektiviteten samt kraftigt minska klimatpåverkan i ICA Gruppens egen verksamhet.

Utsläpp av växthusgaser



Energi och köldmedia



HÅLLBARHETSINFORMATION

Utsläpp

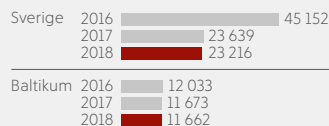
ICA Gruppen fortsätter att effektivisera infrastruktur och distributionsnät för att minska det totala antalet fordonskilometer. Med välplanerade körningar och optimerade lass kan leveranserna köras med färre och mer välfyllda lastbilar, vilket ger mindre körning totalt. ICA Sverige, Apotek Hjärtat och Hemtex äger inga egna lastbilar, förutom för ICA Sveriges e-handelstransporter. Rimi Baltic har både egenägda och inhyrda lastbilar. Modern motorteknik och förnybara bränslen minskar utsläppen, och ICA Sverige, Apotek Hjärtat och Hemtex kräver att speditörerna redovisar detta. I Sverige används både förnybara bränslen och diesel. I de baltiska länderna används enbart diesel under merparten av året, under somarmånaderna används sedan 2018 även förnybara bränslen.

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 Frälsningsarmén i Sverige och Food Bank i de baltiska länderna. 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. I avfallsdata ingår inte avfall från de svenska ICA-butikerna, Apotek Hjärtat och Hemtex.

Transporter

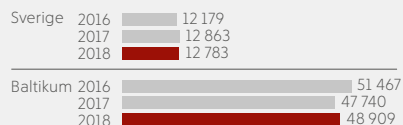
Utsläpp av koldioxid från godstransporter mellan lager, butik och apotek, ton



Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor med flyg, tåg och bil, ton

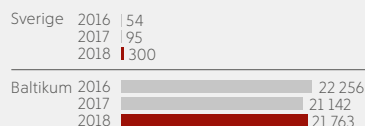


Total mängd avfall¹, ton

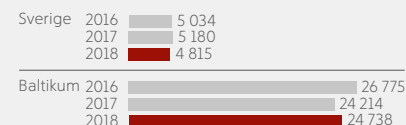


1) Sverige omfattar avfall från logistik. Baltikum omfattar avfall från logistik och butik.

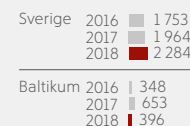
Deponerat, ton



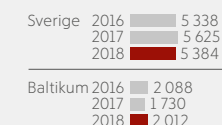
Återvunnet/återanvänt, ton



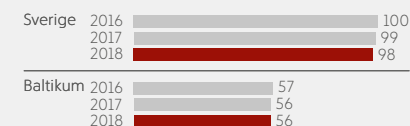
Brännbart, ton



Komposterbart, ton



Återvinningsgrad¹, %



1) Inkluderar återvunnet/återanvänt, komposterbart samt brännbart.

Miljöarbete i butik

I Sverige var 115 (135) ICA-butiker Svanenmärkta i slutet av 2018, vilket är 9 procent av butikerna. Svanenmärkningen tillämpar tuffa krav för bland annat avfalls- hantering och energieffektivitet. Det interna miljöstödet ICA-handlare för miljön ska hjälpa butikerna att förbättra sitt miljöarbete och ytterligare minska sin miljö- påverkan. 157 (129) ICA-butiker hade vid årsskiftet implementerat stödet.

Svanenmärkta ICA-butiker, antal			
	2018	2017	2016
ICA Sverige	115	135	142

ICA-butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön, antal			
	2018	2017	2016
ICA Sverige	157	129	95

Kvalitet

Under 2018 fortsatte arbetet med revisioner, spårbarhetskontroller, granskning av produkters innehåll och märkning, produkttester och strukturerad kvalitetssä- ring. 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 produk- ten 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. Inga av årets återkallelser har lett till böter eller varning för ICA Gruppen.

Publika återkallelser, antal			
	2018	2017	2016
Totalt	27	43	44
Egna varor	8	18	9

Kvalitetscertifierade butiker och butiker som har implementerat Svensk standard för livsmedelshantering i butik, ICA Sverige, antal			
	2018	2017	2016
Accepterade av kontrollorgan	625	592	428
Implementerat standarden	1 083	1 048	994

Medarbetare

ICA Gruppen hade under 2018 cirka 28 000 medarbetare i framför allt Sverige och de baltiska länderna. Omräknat till heltidsanställda på årsbasis motsvarande 22 272 (22 137) årsarbetare (FTE). Av koncernens medarbetare arbetade 66 pro- cent (68) i butik och apotek, 14 procent (14) i lager och 20 procent (18) i övrig verksamhet. Butik och apotek hade en högre andel deltidsanställda samt även en högre andel kvinnor anställda jämfört med övriga delar av verksamheten. Butiks- medarbetarna i de handlarägda ICA-butikerna i Sverige är ej medräknade efter- som de är anställda av respektive bolag som äger respektive butik.

Årsarbetare

Antal årsarbetare (FTE)			
	2018	2017	2016
Sverige	12 511	12 319	12 108
Norge	–	–	12
Finland	52	60	73
Baltiska länderna	9 591	9 653	9 699
Asien	118	105	94
Totalt ICA Gruppen	22 272	22 137	21 986

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro, %			
	2018 ¹	2017	2016
ICA Gruppen AB	3,2	3,5	3,1
ICA Sverige	5,9	5,4	5,9
Rimi Baltic	6	5,5	5,8
Apotek Hjärtat	5	5,1	5,5
ICA Fastigheter	1,6	2	3
ICA Banken	3,6	3,1	4
Hemtex	4	5	5,7
ICA Global Sourcing	1,8	3,2	1,4
Totalt ICA Gruppen	5,7	5,3	5,7

1) Avser perioden december 2017 till och med november 2018.

Sjukfrånvaron varierar mellan segmenten, men har för koncernen som helhet ökat något. Sjukfrånvaron följs upp kontinuerligt och åtgärder sätts in på individ- nivå via ICA Gruppens processer för rehabilitering. ICA Gruppen arbetar också aktivt för att minska sjukfrånvaron via förebyggande, främjande och organisato- riska insatser.

Anslutna till kollektivavtal

Anslutna till kollektivavtal, %	
	2018
Sverige	100
Finland	100
Baltiska länderna ¹	48
Asien	0
Totalt ICA Gruppen	77

1) I de baltiska länderna täcks endast Lettland av kollektivavtal.

Personalomsättning

Personalomsättning, %			
	2018	2017	2016
ICA Gruppen AB	10	10	7
ICA Sverige	19	15	12
Rimi Baltic	45	39	45
Apotek Hjärtat	16	14	15
ICA Fastigheter	8	13	10
ICA Banken	12	15	15
Hemtex	20	23	18
ICA Global Sourcing	24	27	18
Totalt ICA Gruppen	30	26	27

HÅLLBARHETSINFORMATION

Forts. Medarbetare

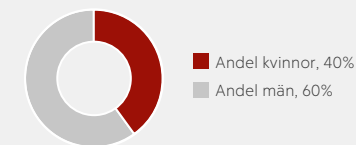
Anställningsform

Anställning per typ, region och kön, antal

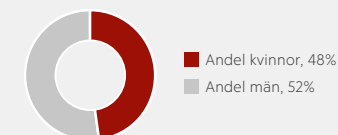
	2018			2017			2016		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Sverige									
Tillsvidare	5 746	7 810	13 556	5 514	7 632	13 146	5 323	7 522	12 845
Tillfällig	683	1 588	2 271	799	2 031	2 830	733	2 013	2 746
Finland									
Tillsvidare	0	65	65	0	67	67	1	90	91
Tillfällig	0	14	14	0	13	13	0	37	37
Baltiska länderna									
Tillsvidare	1 756	10 123	11 879	1 715	10 213	11 928	1 793	10 323	12 116
Tillfällig	59	226	285	58	217	275	43	198	241
Asien									
Tillsvidare	66	55	121	61	50	111	50	42	92
Tillfällig	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Totalt ICA Gruppen									
Tillsvidare	7 568	18 053	25 621	7 290	17 962	25 252	7 167	17 977	25 144
Tillfällig	742	1 828	2 570	857	2 262	3 119	776	2 248	3 024

Könsfördelning

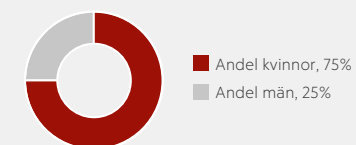
Könsfördelning, styrelse och koncernledning, %



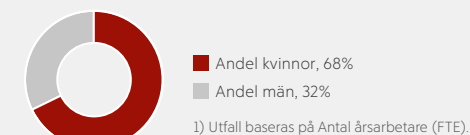
Könsfördelning, affärskritiska positioner, %



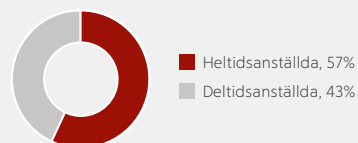
Könsfördelning, samtliga chefsnivåer, %



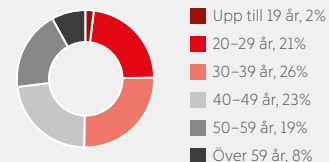
Könsfördelning, totalt¹, %



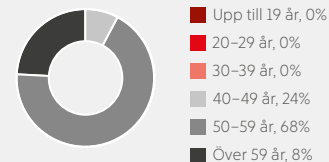
Anställningsform, %



Åldersfördelning, samtliga anställda, %



Åldersfördelning, styrelse och koncernledning, %



Redovisningsprinciper

ICA Gruppen har utarbetat egna redovisningsprinciper som redovisas nedan. Redovisningsprinciperna utgår delvis från GRI:s ramverk men är anpassade efter koncernens förutsättningar med utgångspunkt i väsentlighetsanalysen. ICA Gruppens hållbarhetsredovisning omfattar främst den verksamhet som har en betydande och direkt påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv, det vill säga ICA Gruppens egen verksamhet. Redovisningen omfattar samtliga bolag inom ICA Gruppen. Vissa undantag finns dock, vilka redovisas nedan. Ett koncerngemensamt IT-system används för insamling av data för 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 bolag rapporterar data enligt koncernens definitioner och rutiner för hållbarhetsrapportering. Nedan följer redovisningsprinciperna i detalj.

Energi

Omfattar butiker, apotek, lager och kontor.

För beräkning av elförbrukning (kWh) i svenska butiker används ett urval av butiker i varje butikprofil. Samma beräkningsprincip används för apotek och Hemtex butiker.

Den faktiska förbrukningen extrapoleras sedan med det totala antalet butiker och apotek för att få den totala energiförbrukningen vid rapporteringsperiodens slut.

För beräkning av energiförbrukning per kvadratmeter i butiker, apotek, lager och kontor används ytan (kvadratmeter) för de butiker, apotek, lager och kontor som är aktiva vid mätperiodens slut.

Förnybar energi omfattar energi från förnybara källor såsom vind-, sol- och vattenkraft, icke-förnybar energi omfattar energi från fossila källor, till exempel kol och olja.

Följande förutsättningar gäller för beräkning av energiförbrukning:

- ICA Sveriges butiker: Beräkningen baseras på faktisk användning av el i butiker anslutna till det centrala elavtalet. Total konsumtion extrapoleras enligt schablon med antalet butiker vid rapportperiodens slut. Schablonen är baserad på: Maxi ICA Stormarknad: 97 procent förnybar och 3 procent icke-förnybar energi, ICA Kvantum: 88 procent förnybar och 12 procent icke-förnybar energi, ICA Supermarket: 82 procent förnybar och 18 procent icke-förnybar energi samt ICA Nära: 77 procent förnybar och 23 procent icke-förnybar energi. Fördelningen har fastställts efter en genomgång i januari 2018.
- Rimi Baltics butiker: Den faktiska förbrukningen för alla butiker i Rimi Baltic används.
- Apotek Hjärtats apotek: Beräkningen baseras på faktisk användning av el i apotek med centralt elavtal. Total konsumtion extrapoleras med antalet apotek vid rapportperiodens slut. Schablon baseras på 40 procent förnybar och 60 procent icke-förnybar energi.
- Hemtex: Nästan hälften av butikerna och huvudkontoret har ett centralt avtal med E-on (leverantör) inom förnybar energi. Faktiska data för dessa används. För resten av butikerna antas att dessa butiker använder samma mängd el som de som omfattas av faktiska data för energiförbrukning.

Följande förutsättningar gäller för beräkning av utsläpp av CO₂ från energi:

- Vid beräkning av koldioxidutsläpp från användning av icke-förnybar energi i Sverige används den nordiska elmixutsläppsfaktorn 2006 (källa: Swedenergy publicerad 2007).
- Vid beräkning av koldioxidutsläpp för förnybar energi i Sverige används utsläppsfaktorn från Bixia/Östkraft (2007).
- Vid beräkning av koldioxidutsläpp för icke-förnybar energi i de baltiska länderna används ett genomsnittligt värde för åren 2000-2005 för varje lands elproduktion enligt IEA (2007).
- Vid beräkning av koldioxidutsläpp för förnybar energi i de baltiska länderna används genomsnittlig emissionsfaktor från förnybar el från IEA (2009).
- Vid beräkning av koldioxidutsläpp från fjärrvärme används en genomsnittlig utsläppsfaktor från Energimyndigheten, i enlighet med rekommendationen i GHG-protokollet (koldioxidutvärdering av energianvändning, underlagsrapporter, Energimyndigheten 2008).

Godstransporter

Omfattar godstransporter mellan ICA Gruppens lager och butiker/apotek. Godstransporter in till lager ingår inte. Apotek Hjärtat och Hemtex använder enbart inhyrda transporter, ICA Sverige använder inhyrda transporter för merparten av godstransporterna, men äger e-handelstransporterna. Rimi Baltic använder sig av både egenägda samt inhyrda transporter.

För ICA Sverige rapporterar samtliga anlitande transportörer faktisk transportdata, både för diesel och förnybara bränslen.

För Apotek Hjärtat rapporterar transportörer enligt en mix av faktisk förbrukning och schablon enligt körd transportsträcka.

För Hemtex rapporterar transportörer enligt körd transportsträcka och egna schablonberäkningar.

Bränsleförbrukning för inhyrda transporter av Rimi Baltic beräknas utifrån körd transportsträcka och genomsnittlig bränsleförbrukning. Bränsleförbrukning för egna transporter hos Rimi Baltic fås direkt från bränsleleverantören.

Följande förutsättningar gäller för beräkning av utsläpp av CO₂ från godstransporter:

- Emissionsfaktor diesel från NTM - Nätverket för Trafik och Miljö (2006).
- Emissionsfaktor etanol från Vägverket (2009).
- Förnybara bränslen från Trafikverket (2016).
- Fossila bränslen beräknas enligt Scope 1 och förnybara bränslen enligt Scope 1 och 3.

Köldmedier

Omfattar påfyllnad av köldmedier i samtliga lager och butiker. Uppgifter om ICA Sveriges lager baseras på lagstadgade köldmedierapporter och rapporteras för innevarande år. Uppgifter om köldmedia i ICA Sveriges butiker avser föregående års förbrukning. Uppgifter om Rimi Baltics köldmedieförbrukning, lager och butik, avser innevarande års förbrukning.

Följande förutsättningar gäller för beräkning av utsläpp av CO₂ från köldmedia:

- Global Warming Potential (GWP) för respektive typ av köldmedier, enligt Montreal Protokoll och IPCC (2006-).

Tjänsteresor

Omfattar tjänsteresor med flyg bokade via den centrala resebyrån för ICA i Sverige och Apotek Hjärtat samt inrapporterade flygresor för Hemtex.

Omfattar tjänsteresor med tåg för ICA i Sverige som är bokade via den centrala resebyrån eller direkt via reseleverantör med ICAs kundnummer.

Omfattar tjänsteresor med bil inom ICA i Sverige, Hemtex och Rimi Baltic.

Följande förutsättningar gäller för beräkning av utsläpp av CO₂ för tjänsteresor:

- Koldioxidutsläpp från flygresor och tågresor tillhandahålls från reseleverantören i Sverige.
- GHG Protokollets emissionsfaktor för tjänsteresor med bil (2005).

HÅLLBARHETSINFORMATION

Forts. Redovisningsprinciper

Klimatneutralitet

ICA Gruppen ska vara klimatneutral till 2020. Det innebär att ICA Gruppens klimatpåverkan ska reduceras så mycket det går och minst med 70 procent till 2020 jämfört med 2006. Resterande utsläpp kommer ICA Gruppen att kompensera för med hjälp av utsläppsrätter. Det som omfattas är utsläpp av växthusgaser från köldmedia- och energianvändning i butiker, apotek, lager och kontor samt från godstransporter mellan lager och butiker/apotek samt från tjänsteresor (Scope 1, 2 och delar av Scope 3). Både den svenska och den baltiska verksamheten omfattas. Med klimatneutralitet menar ICA Gruppen att nettoutsläppen av växthusgaser ska vara noll. Det är i linje med Naturvårdsverkets definition.

Klimatpåverkan

I slutet av 2015 beslutade ICA Gruppens koncernledning om ett nytt klimatomål. Målet togs fram i enlighet med metoden för Science Based Targets samt GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. 2006 är fast basår för emissionsfaktorer. För eventuella nya energi- och bränsletyper som tillkommit efter 2006 fastställs emissionsfaktorer i enlighet med IPCC:s rekommendation. I denna redovisning redovisas ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser per kvadratmeter totalyta i butik, apotek, lager och kontor. 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 utsläppen). I utfallet av klimatomålet visas även prognos för utsläpp av CO₂e/m² för åren fram till 2020. Prognosen bygger på en estimerad ökad totalyta på 2 procent per år för dessa år samt de prognosticerade minskningar av växthusgaser som planerade åtgärder kommer bidra med. I prognosen är inte effekten av externa händelser av oförutsedd karaktär eller eventuella kommande förvärv inkluderad.

I utsläpp enligt GHG Protokoll ingår följande i respektive scope:

Scope 1: Utsläpp från köldmedia i lager och i av ICA Gruppen egenägda butiker, utsläpp från tjänsteresor med leasade tjänste- och förmånsbilar.

Scope 2: Utsläpp från energi i lager samt i av ICA Gruppen egenägda butiker, apotek och kontor.

Scope 3: Utsläpp från tjänsteresor, utsläpp från svenska ICA-butiker ej ägda av ICA Gruppen, utsläpp från transporter mellan lager och butiker/apotek.

Avfall

Omfattar ICA Sveriges och Rimi Baltics lager samt Rimi Baltics butiker. Apotek Hjärtat och Hemtex ingår ej i rapporteringen.

Nationell lagstiftning och regionala avfallshanteringssystem definierar de avfallstyper som ingår.

Uppgift om avfallshanteringsmetod och mängd fås av avfallsentreprenörer.

Rimi Baltics avfall från butik är baserat på reella avfallsmängder för 98 procent av butikerna, övriga 2 procent beräknas baserat på de reella avfallsmängderna.

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.

I återvunnet/återanvänt avfall ingår glas, metall, trä, plast och övrigt avfall som inte deponeras.

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 avfallsvolymererna.

ICA Gruppen strävar efter att minska avfall till deponi samt öka förutsättningarna för sortering och återvinning.

Kundundersökningar

ICA Gruppens koncernmål, Senast 2020 ska ICA Gruppen vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val, mäts och följs upp genom Nöjd kund index för ICA Sverige och Rimi Baltic samt Nepa varumärkesattribut för Apotek Hjärtat.

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.

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. För att godkännas vid revision ska inga nolltoleransavvikelser ha identifierats. Om kritiska avvikelser identifieras vid revision får leverantören i allmänhet en chans att rätta till problemen inom en viss tid angivet i revisionsprotokollet. Om avvikelserna åtgärdas på ett tillfredsställande sätt inom angiven tid godkänns leverantören. Med produktionsenhet menas fabrik, packhus eller farm.

Länder med hög risknivå definieras i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative) (2018). BSCI väger in faktorer som: politisk stabilitet och frånvaro av våld, kvalitet i regelsystem, rättsstatsprincipen, kontroll av korruption, regeringens effektivitet och möjlighet att göra sin röst hörd.

Sedan 2018 mäts utfallet för kvalitetscertifierade leverantörer och socialt reviderade leverantörer i högriskländer rullande 12 månader. Föregående perioder har räknats om enligt ny beräkningsmodell. Utfallet för socialt återreviderade leverantörer i högriskländer mäts mot föregående kvartal, då historisk data för tidigare perioder innan 2018 saknas.

Försäljningsutveckling och antal produkter

Försäljningsdata för ICA Sverige omfattar samtliga produkter i ICA Sveriges centrala sortiment ur svenska ICA-butiker. Försäljningsandel för ICA Sverige omfattar samtliga produkter i ICA Sveriges centrala sortiment, exklusive non-foodsortimentet.

Försäljningsdata för ICA-butikernas egna inköp från externa leverantörer ingår inte. Från första kvartalet 2016 redovisas försäljning i butik av miljömärkta, ekologiska och etiskt märkta produkter i ICA Sveriges sortiment. En produkt som innehar två eller fler av dessa märkningar dubbelräknas inte.

Miljömärkt omfattar produkter med någon av följande märkningar: Svanen, EU Ecolabel, Bra Miljöval, MSC och FSC (FSC-märkta förpackningar ingår inte). Ekologiskt omfattar produkter med någon av följande märkningar: EU-ekologiskt, KRAV, GOTS och OCS. Etiskt märkt omfattar produkter med någon av följande märkningar: Rainforest Alliance, Utz Certified och Fairtrade. Antal artiklar motsvarar det totala antalet unika EAN-koder i ICA Sveriges sortiment innevarande år.

Kvalitetsarbete och produktsäkerhet

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

Antalet certifierade ICA-butiker i Sverige avser butiker som godkänts och certifierats av en tredje part mot Svensk standard för livsmedelshantering i butik.

Butiker som implementerat Svensk standard för livsmedelshantering i butik avser svenska ICA-butiker som tillämpar standarden, men som inte certifierats av tredje part.

Miljöarbete i butik

Svanenmärkta butiker avser ICA-butiker i Sverige som godkänts och certifierats av en tredje part enligt Svanens kriterier.

Butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön avser svenska ICA-butiker som fått godkänt vid internrevision utförd av ICA Sveriges kvalitetscoacher.

HÅLLBARHETSINFORMATION

Forts. Redovisningsprinciper

Medarbetare

Medarbetare omfattar av ICA Gruppen anställd personal, det vill säga även butiks-personal i de fall butiken ägs av ett av koncernens bolag. Data baseras på antal anställda vid årets slut, med undantag för Antal årsarbetare (FTE) och könsfördelning total, som baseras på antal årsarbetare (FTE). Antal årsarbetare (FTE) omfattar fast-, prov- och temporäranställda.

Personalomsättning beräknas som antal tillsvidareanställda personer som slutat under året i relation till medelantalet tillsvidareanställda.

Sjukfrånvaro beräknas som antal timmar sjukfrånvaro i relation till antal planerade arbetstimmar. Från och med 2018 beräknas sjukfrånvaron rullande 12 månader till och med november 2018.

Könsfördelning samtliga chefsnivåer avser samtliga chefer med personalansvar inom koncernen. Anställningsform avser samtliga medarbetare uppdelade på de som jobbar heltid 100 procent, respektive de som jobbar deltid, det vill säga mindre än 100 procent.

Åldersfördelning, samtliga anställda avser samtliga medarbetare med tillsvidareanställning.

Tillsvidareanställda omfattar medarbetare som är tillsvidare- eller provanställda oberoende av sysselsättningsgrad per december. Tillfällig anställning omfattar medarbetare som har en tidsbegränsad anställning.

Anslutna till kollektivavtal beräknas utifrån hur många tillsvidare och tillfälligt anställda vid årets slut som täcks inom ramen för kollektivavtal.

Väsentliga förändringar sedan föregående redovisningsperiod
Leverantörsrelaterade koncernmål

Uppdaterad målsättning och mätmetod för de leverantörsrelaterade koncernmålen antogs i januari 2018. Målet för andelen kvalitetscertifierade leverantörer har justerats upp. Det nya målet är att 90 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade vid utgången av 2020. Ett nytt mål har antagits: 90 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska ha en giltig social återrevision vid utgången av 2020. Sedan 2018 mäts utfallet för kvalitetscertifierade leverantörer och socialt reviderade leverantörer i högriskländer rullande 12 månader. Föregående perioder har räknats om enligt ny beräkningsmodell. Utfallet för socialt återreviderade leverantörer i högriskländer mäts mot föregående kvartal, då historisk data för tidigare perioder innan 2018 saknas.

Koncernmål för hälsa

ICA Gruppens koncernmål, Senast 2020 ska ICA Gruppen vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val, mäts och följs upp genom Nöjd kund index för ICA Sverige och Rimi Baltic samt Nepa varumärkesattribut för Apotek Hjärtat.

Väsentliga händelser inför kommande redovisningsperiod
Klimatambitionen för ICA Gruppens leverantörer

Under 2018 ökades koncernens klimatambition med ytterligare ett mål, att ICA Gruppens leverantörer av sålda varor, motsvarande 70 procent av klimatpåverkan i bakomvarande led, senast 2025 ska ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål. Arbete pågår med uppföljningsmetoder vilka kommer att redovisas kommande år.

Köldmedia

Tidpunkt för inhämtande av data gällande köldmedia kommer att ses över, vilket kan komma att påverka redovisningsprinciperna kommande år.

Klimatpåverkan

ICA Sveriges e-handelslager kommer att inkluderas i rapporteringen under kommande år.

Bestyrkande av hållbarhetsredovisning

Revisors rapport över översiktlig granskning av ICA Gruppen ABs hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till ICA Gruppen AB (publ), org. nr 556048-2837

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i ICA Gruppen AB att översiktligt granska ICA Gruppen ABs hållbarhetsredovisning för år 2018. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning i innehållsförteckningen i detta dokument varav den lagstadgade hållbarhetsrapporten definieras på sidan 4.

Styrelsens och företagsledningens ansvar

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 121 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av företagets egna framtagna redovisningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

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

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i övrigt har.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till ICA Gruppen AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

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

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

Uttalanden

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

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 6 februari 2019

KPMG AB

Thomas Forslund
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR

Årsstämma och kalendarium

Årsstämma 2019

Årsstämma i ICA Gruppen äger rum torsdagen den 11 april 2019 kl 14.00 på Quality Hotel Friends, Solna.

Kallelse till årsstämma offentliggörs tisdagen den 5 mars 2019 genom pressmeddelande och på Bolagets hemsida, samt publiceras i Post- och Inrikestidningar och i annonser i dagspress, såsom Svenska Dagbladet, torsdagen den 7 mars 2019. Kallelsen samt beslutsunderlag till de på årsstämman förekommande ärendena finns tillgängligt på icagruppen.se under fliken Bolagsstyrning.

Deltagande

För att delta på årsstämman krävs att aktieägare senast fredagen den 5 april 2019, dels är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB, och 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 2019, 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 fredagen den 5 april 2019 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 11,50 kronor (11,00) per aktie, totalt 2 313 Mkr (2 213). Utdelningsbeloppet motsvarar 63 procent av årets resultat.

Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att lämna en god och stabil utdelning över tid. 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, torsdagen den 11 april 2019 med avstämningsdag måndagen den 15 april 2019. Beräknad utbetalningsdag i Euroclear Swedens system blir därmed torsdagen den 18 april 2019.

Kalendarium

Årsstämma 2019	11 april 2019
Delårsrapport januari–mars 2019	3 maj 2019
Delårsrapport januari–juni 2019	15 augusti 2019
Delårsrapport januari–september 2019	24 oktober 2019
Bokslutskommuniké januari–december 2019	6 februari 2020

Delårsrapporter samt övrig information från Bolaget publiceras löpande på Bolagets hemsida icagruppen.se. Där finns också möjlighet att anmäla sig för prenumeration på information som Bolaget offentliggör i pressmeddelanden. Samtliga delårsrapporter samt pressmeddelanden som riktar till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

Årsredovisningen finns tillgänglig på Bolagets hemsida tisdagen den 5 mars 2019. Från och med årsredovisning 2018 kommer ICA Gruppen inte längre att tillhandahålla en tryckt version på grund av miljö- och kostnadsskäl, samt att ICA Gruppen övergår till alltmer digital kommunikation.

Kontakt

IR Direktör Frans Benson
08-561 500 20
frans.benson@ica.se

Ordlista

Bangladesh Accord – Ett internationellt avtal mellan företag och fackförbund för att förbättra säkerheten inom textilindustrin i Bangladesh.

BRC – British Retail Consortium. Branschorganisation för detaljhandeln i Storbritanien.

BRC CP – British Retail Consortium Consumer Products, en standard för icke mat-produkter, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regelefterlevnad.

BRC S&D – British Retail Consortium Storage and Distribution, en kvalitetsstandard för detaljhandelsföretag, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regelefterlevnad.

BSCI – Business Social Compliance Initiative, europeiskt nätverk för sociala revisioner av leverantörer.

DHI – Detaljhandelsindex.

EMV – Egna märkesvaror.

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 livsmedelssäkerhet.

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.

HUI – Handelns Utredningsinstitut.

HVO – Hydrerad vegetabilisk olja.

Högriskländer – Länder med hög risknivå definieras i enlighet med BSCI:s definition.

ICA Stiftelsen – Oberoende stiftelse bildad av ICA-handlarnas Förbund. Stödjer projekt, idéer och organisationer som gör bestående skillnad i samhället med inriktning på hälsa, välbefinnande, mångfald och integration.

IMT – ICA Gruppen Management Team.

ISO 9001/ISO 14001 – Internationella standarder för ledningssystem för kvalitet/ livsmedelssäkerhet och miljö.

Joint venture – Samarbetsprojekt, samriskföretag.

KRAV – Svensk oberoende produktmärkning för ekologiskt producerad mat.

MSC – Marine Stewardship Council, internationellt miljömärke för fisk och skaldjur.

MTN – Löpande skuldebrev med förutbestämd förfallotid.

Non-food – Varor som inte är livsmedel, till exempel kläder, husgeråd eller leksaker.

Omnikanalerbjudande – Erbjudande som möjliggör en enhetlig kundupplevelse, oavsett vilken kanal kunden väljer för att göra inköp eller hämta information.

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.

SCB – Statistiska centralbyrån.

Svanen – Miljömärke utfärdat av Nordiska ministerrådet för produkter med mindre miljöbelastning.

Svensk standard för livsmedelshantering i butik – Svensk branschgemensam standard för livsmedelshantering och matsäkerhet i butik.

TLV – Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket.

För definitioner av nyckeltal se sidan 77.

Solberg
Foto: Niklas Alm, Joakim Bergström, Björn Dalin, Jessica Gow, Tobias Göth, Petter Karlberg, Martin Olson, Joel Wåreus, ICA_Bildgrupp, Studio Mint m fl.



ICA Gruppen AB • Box 4075, 169 04 Solna, Sverige. Besöksadress: Kolonnvägen 20. Tel: +46 8 561 500 00. www.icagruppen.se. Org nummer 556048-2837

ICA Sverige AB

Box 4075, 169 04 Solna, Sverige
Besöksadress:
Kolonnvägen 20
Tel: +46 8 561 500 00
ica.se

Rimi Baltic AB

A. Deglava Str 161 Lv 1021
Riga, Lettland
Tel: +37 1 800 001 80
rimibaltic.com

Apotek Hjärtat AB

169 04 Solna, Sverige
Besöksadress:
Kolonnvägen 20
Tel: +46 8 561 500 00
apotekhjartat.se

ICA Fastigheter AB

721 84 Västerås, Sverige
Besöksadress:
Ingenjör Bååths gata 11, T2
Tel: +46 21 19 30 00
icafastigheter.se

ICA Banken AB

169 04 Solna, Sverige
Besöksadress:
Kolonnvägen 20
Tel: +46 8 561 500 00
icabanken.se

Hemtex AB

Box 495, 504 33 Borås, Sverige
Besöksadress:
Druveforsvägen 8
Tel: +46 33 20 69 00
hemtex.se