



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. ICA Gruppen har cirka 23 000 anställda.

Den gemensamma visionen för alla verksamheter inom ICA Gruppen är att göra varje dag lite enklare. Genom att samverka och ta tillvara på skalfördelar samt kombinera dessa 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 2019 ICA-handlarnas Förbund.



Innehåll

Det här är ICA Gruppen

Året i korthet	3	F
VD-ord	5	
Vision och affärsmodell	7	F H
Strategi och mål	10	F H
Hållbarhet	20	H
Utveckling 2019	31	F
Koncernens utveckling	32	F
ICA Sverige	35	F
Rimi Baltic	39	F
Apotek Hjärtat	41	F
ICA Fastigheter	43	F
ICA Banken	45	F
Risker och riskhantering	47	F H

Bolagsstyrningsrapport

Ordförandeord	52	F
Styrelse	58	F H
Ledning	66	F

Aktie och ägare

ICA Gruppen som investering	71	F
	73	

Finansiell information

Nyckeltal och definitioner	74		R
Alternativa nyckeltal	75		R
Femårsöversikt	76	F	
Koncernen	77		R
Koncernens noter	78		R
Moderbolaget	83		R
Moderbolagets noter	106		R
Förslag till vinstdisposition	109		R
Revisionsberättelse	116	F	R
	117		

Hållbarhetsinformation

Om hållbarhetsredovisningen	119		H
Hållbarhetsdata	120		H
Redovisningsprinciper	124		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

Året i korthet



Stabil utveckling på marknad i förändring

Det underliggande rörelseresultatet för ICA Gruppen ökade 2019 med drygt 9 procent, där framför allt ICA Sverige hade en god resultatutveckling. En överlag hög aktivitetsnivå och flera större framåtriktade satsningar bidrog till en hög investeringsnivå. Kassaflödet var fortsatt starkt.

Stark försäljningsutveckling online

Försäljningen online steg även detta år kraftigt. Såväl ICA-butikernas som Apotek Hjärtats e-handelsförsäljning ökade under året snabbare än marknaden generellt. ICA-butikernas försäljning online ökade med 33 procent och Apotek Hjärtats med 40 procent.



Avyttring av Hemtex

I maj avyttrades samtliga aktier i Hemtex. Köpeskillingen på skuldfri bas uppgick till 226 Mkr, vilket efter transaktionskostnader innebar en reaförlust på 382 Mkr. Samtidigt fortsätter ICA Gruppens och Hemtex samarbete kring bland annat inköp och det nya varumärket Hemtex24h.

Beslut om e-handelslager i Göteborg

För att öka effektiviteten och förbättra servicen gentemot såväl butiker som konsumenter i göteborgsregionen togs under våren beslut om att etablera ett centralt e-handelslager. Lagret, som beräknas öppna i slutet av 2020, innebär att fristående ICA-handlare erbjuds plock och leverans direkt till slutkund. Sedan tidigare finns ett liknande lager i Stockholm.



Organisationsförändring inom ICA Sverige

Under året genomfördes en större översyn inom ICA Sverige avseende organisation och arbetssätt. Syftet har varit att införa nya, effektivare arbetssätt och frigöra resurser för att ge utrymme för framtidsatsningar. Förändringen har inneburit att cirka 200 tjänster avvecklats och att cirka 180 Mkr årligen frigjorts.

Lansering av e-handel inom Rimi Baltic

I slutet av året lanserade Rimi Baltic möjlighet till e-handel i Lettland. Lanseringen kommer att fortsätta under 2020, och då även inkludera Estland och Litauen.

Minskade utsläpp av växthusgaser

I slutet av 2019 hade ICA Gruppens utsläpp av växthusgaser minskat med 67 procent jämfört med basåret 2006. Utsläppsminskningen under 2019 beror huvudsakligen på omställning till köldmedia med lägre klimatpåverkan i butiksledet samt övergång till förnybar el inom hela Rimi Baltic från fjärde kvartalet. Målet är att ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral 2020.

Nya koncernmål inom hållbarhet

Under året antogs ett nytt koncernmål som anger att matsvinnet från lager och butik i såväl Sverige som i de baltiska länderna ska halveras till 2025, jämfört med basåret 2016. Vidare antogs en ny bränslestrategi som



innebär att alla vägtransporter inom ICA Gruppens svenska verksamheter senast 2030 ska vara fossilfria. I storstadsregioner ska det ske redan 2025.

ICA Banken etablerar hypoteksbolag

ICA Banken tog under året beslut om att, tillsammans med partners, etablera ett gemensamt hypoteksbolag. Det nya hypoteksbolaget kommer erbjuda konkurrenskraftiga produkter på den svenska bolåne-marknaden.

Omsättning 2019

119 Mdkr

Rörelseresultat¹ 2019

5,4 Mdkr

Rörelsemarginal¹ 2019

4,5%

1) Exklusive jämförelsestörande poster.

ÅRET I KORTHET

Finansiella nyckeltal

Se sidan 75 för information och definitioner.

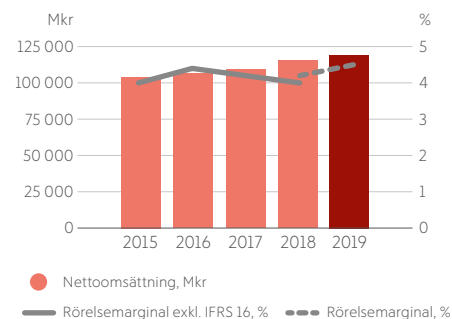
Koncernen, Mkr	Omräknet			
	2019	2018	2018 ¹⁾	2017
Nettoomsättning	119 295	115 354	115 354	109 408
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	10 193	6 302	9 850	6 756
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	5 356	4 651	4 811	4 642
Rörelseresultat	4 934	4 498	4 658	5 220
Resultat före skatt	4 402	4 227	4 057	4 853
Årets resultat	3 450	3 647	3 508	4 145
Kassaflöde från löpande verksamhet	9 748	6 802	10 326	4 601
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, %	4,5	4,0	4,2	4,2
Rörelsemarginal, %	4,1	3,9	4,0	4,8
Avkastning på sysselsatt kapital, %	7,9	10,2	7,7	12,3
Avkastning på eget kapital, %	10,1	11,1	10,6	13,4
Resultat per aktie, kr	17,06	18,05	17,35	20,53
Utdelning per aktie, kr ²⁾	12,00	11,50	11,50	11,00

1) I tillägg till de formella IFRS rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

2) Styrelsens förslag.

Införandet av IFRS 16 har en stor effekt på ICA Gruppens finansiella rapporter. För att underlätta jämförelsen har ICA Gruppen som ett komplement till presentationen av de formella jämförelsetalen för 2018 även valt att presentera 2018 omräknat för IFRS 16. Omräkningen av 2018 har skett som om IFRS 16 hade börjat tillämpas den 1 januari 2018 med de då gällande leasingavtalen. Segmenten inom ICA Gruppen kommer fortsatt att rapportera all hyra som operationell lease. Segmentsrapporteringen för 2019 är därför oförändrad jämfört med 2018. Se vidare i not 1.

Utveckling 2015–2019



ICA Gruppen hade en god försäljningsutveckling under 2019 och ett rörelseresultat som var något bättre än föregående år. Jämförbar rörelsemarginal ökade med 0,2 procentenheter till 4,5 procent.

Nyckeltal hållbarhet

Se sidan 119 för information och definitioner.

Koncernen	2019	2018	2017
ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020. Utsläppsminskning jämfört med 2006, %	-67	-62	-52
Socialt reviderade leverantörer av ICA Gruppens egna varor (i högriskländer), %	95	95	97
Kvalitetscertifierade leverantörer av ICA Gruppens egna varor, %	87	86	87
Halverat matsvinn i lager och butiker till 2025, minskning jämfört med 2016, %	-7	-3	-1

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 8–17, 19–30, 47–51, 63 och 119–132 i detta dokument.



Stark position på marknad i snabb förändring

När vi nu går in i ett nytt decennium, så gör vi det utifrån en stark bas. Sammantaget har vi en väl fungerande verksamhet med god lönsamhet och starka kassaflöden. Samtidigt har vi en finansiell ställning som möjliggör fortsatt offensiva satsningar och initiativ. Genom ökad samverkan, inom koncernen, med ICA-handlarna och tillsammans med partners, ska vi nu stärka oss ytterligare. De senaste årens omfattande digitala investeringar skapar stora möjligheter.



2019 var ett bra år för ICA Gruppen. Sett till den finansiella utvecklingen presterade vi i stort sett i linje med våra finansiella mål. Nettoomsättningen, justerat för avyttringar, ökade med 4,1 procent till drygt 119 Mdkr. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster steg till 5,4 Mdkr, motsvarande en rörelsemarginal om 4,5 procent. Bakom det förbättrade resultatet ligger en stark resultatutveckling för ICA Sverige, ICA Banken och Rimi Baltic. ICA Fastigheter fortsätter att leverera stabila kassaflöden medan Apotek Hjärtat under andra halvan av 2019 hade störningar vid uppstarten av det nya automatiserade lagret utanför Norrköping, vilket kom att påverka både försäljning och rörelseresultat negativt.

En stark företagsstruktur

Det är nu sju år sedan ICA Gruppen bildades. Då bestod koncernen av ett relativt stort antal verksamheter med begränsade synergier och varierande lönsamhet. Det förändringsarbete vi bedrivit sedan dess har omfattat stora och tydligt framåtriktade satsningar inom kunderbjudande, organisation

och arbets sätt. Vi har även drivit en omfattande digital agenda, där den hittills mest synliga delen rör våra erbjudanden online.

Utöver operativa förbättringar har vi genomfört ett stort antal strukturella förändringar med ett stort antal förvärv, investeringar och avyttringar. Målet har varit att skapa en stark och synergistisk företagsstruktur där kärnverksamheten inom dagligvaruhandel stöds av starka, kompletterande verksamheter. Till de främsta milstolparna hör givetvis förvärvet av Apotek Hjärtat 2015, som på ett påtagligt sätt stärkt oss som grupp – och vår satsning inom hälsa. Till viktiga händelser hör även uppstarten av ICA Försäkring för fyra år sedan.

Vi har även ingått ett antal strategiskt viktiga partnerskap. Hit hör bland annat ICA Sveriges avtal med Ocado avseende en ny e-handelslösning – och även ICA Bankens beslut under föregående år att tillsammans med ett antal partners etablera ett nytt hypoteksbolag. Det har varit intensiva år, där försäljningen av Hemtex under det gångna året nu markerar slutet på denna renodlingsfas.

Arbetet har bedrivits utifrån en tydlig strategi och resulterat i stärkta varumärken och marknadspositioner. Inte minst gäller detta våra olika erbjudanden online, där ICA-butikernas försäljning 2019 ökade med 33 procent och Apotek Hjärtats med 40 procent, vilket därmed innebär att vi växte snabbare än marknaden.

Nya möjligheter till samverkan och synergier

Verksamheterna inom ICA Gruppen binds samman av den gemensamma visionen om att göra varje dag lite enklare för våra kunder. Det är utifrån denna vision vi byggt vår strategi och successivt utvecklat vår koncernstruktur. När vi nu tittar framåt är målet att fortsätta växa inom vår kärnverksamhet, handel med dagligvaror, men också inom våra kompletterande verksamheter, non-food, apotek, bank och fastigheter. Vi ska göra det genom fortsatta förbättringar inom respektive verksamhet, men också genom ökad samverkan och om rätt tillfälle uppstår även genom kompletterande förvärv. De senaste årens omfattande digitala investeringar

öppnar upp för helt nya typer av synergier och samordningsfördelar. Inte minst gäller detta möjligheten att skapa ekosystem där vi kan erbjuda samlade, attraktiva kunderbjudanden från koncernens olika verksamheter.

Större förflyttningsområden

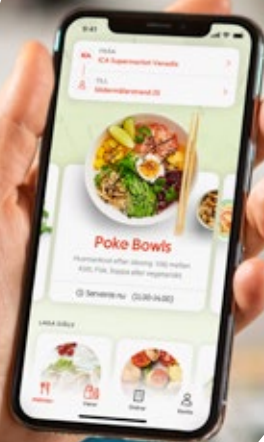
Den snabba förändringstakten i omvärlden och på dagligvarumarknaden visade under året inga tecken på att mattas av utan ökar ytterligare. Nya tekniska möjligheter, förändrade konsumtionsmönster och omfattande branschglidning skapar nya förutsättningar – för oss och många andra.

För att möta utvecklingen i omvärlden och fullt ut kunna leverera på strategin krävs kraftsamling inom ett antal centrala områden. Vi har under det gångna året identifierat ett antal större förflyttningsområden där det krävs särskilt fokus. Fem av dessa omfattar initiativ som rör hela eller stora delar av koncernen.

Gemensamma inköp

Andelen gemensamma inköp inom koncernen ska fortsätta att öka. Redan idag bedrivs ett relativt betydande

VD-ORD



”Vi lägger nu stor kraft på att utveckla digitala ekosystem runt maten.”

➔ samarbete mellan framför allt ICA Sverige och Apotek Hjärtat. Detta ska öka ytterligare, och i högre utsträckning även omfatta Rimi Baltic. Som ett led i denna strävan kommer vi nu även att intensifiera och bredda vårt samarbete med Kesko i Finland.

Skapa affärsvärde genom AI/Avancerad analys

Potentialen i artificiell intelligens och avancerad analys är enorm. AI och avancerad analys representerar paradigmskiftet som kommer möjliggöra förbättringar inom alla steg i värdekedjan – från smartare inköp till bättre kundupplevelser. Vi lägger stora resurser på att säkerställa att vi har de kompetenser som krävs för att dra nytta av denna utveckling.

Transformation för att minska kostnader och bygga nya förmågor

För att säkra resurser till de områden och projekt som är viktiga för vår långsiktiga utveckling krävs att vi reducerar kostnaderna inom andra områden. För att öka snabbrikligheten behöver vi också bättre anpassa vårt sätt att driva, utveckla och leda utifrån varje organisations specifika förutsättningar. Här pågår nu omställningsarbeten inom flera delar av koncernen. Ett bra exempel är den större organisationsförändring som genomfördes inom ICA Sverige under det gångna året. Liknande satsningar kommer nu genomföras inom Rimi Baltic och ICA Banken.

Stärkt ekosystem runt maten

Under 2019 påbörjades lanseringen av tjänsten ICA Pronto, som gör det möjligt att direkt i mobilen beställa färdig mat, livsmedel och andra varor, med

leverans till önskad adress inom en timme. Tjänsten är ett bra exempel på de digitala ekosystem runt maten som vi nu lägger stor kraft på att utveckla. Det kan handla om produkter och tjänster från en eller flera av verksamheterna inom ICA Gruppen – men även från externa partners.

Klimat bortom neutralitet

Hållbarhetsfrågorna är av central betydelse och till våra koncernmål hör att bli klimatneutrala 2020. Detta kommer vi nå genom ett omfattande förbättringsarbete inom ett flertal områden och sedan klimatkompensera för den klimatpåverkan vi inte kunnat eliminera. När detta skrivs pågår arbetet med att formulera ett nytt koncerngemensamt klimatmål bortom neutralitet som ska sätta riktningen framåt och inspirera till ytterligare förbättringar.

En positiv kraft i samhället

ICA Gruppens ambition är att vara en positiv kraft som bidrar med nytta för såväl samhälle som individ. I kraft av vår storlek och närhet till slutkonsumenten har vi ett stort ansvar, men också möjlighet att göra faktisk skillnad.

Aktivt arbete för ett mer hållbart samhälle

Att världen står inför stora klimat-, miljö- och resursrelaterade utmaningar råder det inga tvivel om. Det vi kan göra är dels att minska vår egen klimatpåverkan, dels att inspirera våra kunder till hållbara och hälsosamma val. 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 pågår flera stora initiativ. Till de främsta hör implementeringen av en ny bränslestrategi med målet att alla godstransporter i koncernens svenska verksamheter ska vara fossilfria senast 2030 – och i de tre storstadsområdena redan 2025. Vi fortsätter även våra ansträngningar med att minska mängden plast. Under det gångna året har arbetet fortsatt med att fasa ut alla engångsartiklar av fossilbaserad plast inom koncernen. Något som ska vara klart vid nästa årsskifte. Vi har också antagit ett nytt koncernmål om att halvera matsvinnet från butik och lager fram till 2025.

Vår egen klimatpåverkan är viktig, men störst effekt får vi om vi lyckas inspirera våra kunder till mer hållbara val. Inom alla våra verksamheter bedrivs därför ett aktivt arbete med sortiment, kampanjer och märkningar. Detta arbete kommer intensifieras ytterligare under kommande år.

Stora satsningar inom hälsa

Till våra fokusområden hör även fortsatta satsningar inom hälsa. Det är ett viktigt område för våra kunder – och här har vi genom vår bredd och många kundkontakter goda möjligheter att göra positiv skillnad. Arbetet kommer bedrivs dels direkt genom våra olika verksamheter, men också genom olika typer av samarbeten med andra aktörer. Under året ingick till exempel ICA Sverige och Friskis & Svettis ett långsiktigt samarbete med det gemensamma syftet att inspirera till en sundare vardag.

Redo för nästa fas

Vi har uppnått mycket på sju år, men ICA-idén skapades för över 100 år

sedan – och det är allttjämt kombinationen av entreprenörskap och samverkan som driver oss framåt. När vi nu går in i ett nytt decennium gör vi det utifrån en stark position. Vi har en stabil plattform som skapar goda förutsättningar för en hållbar tillväxt med bibehållen lönsamhet. Vi har också en tydlig idé om hur vi vill fortsatt utveckla oss, både i enskilda delar och som helhet.

När vi blickar framåt, mot 2025, gör vi det genom att höja vår ambition inom ett antal viktiga områden. Vår vision är mer relevant än någonsin och vi ska med utgångspunkt i våra lokala marknadsplatser fortsätta att förenkla vardagen för våra kunder genom smarta, personliga och relevanta ekosystem av produkter och tjänster. Dit när vi inte minst genom att komma ännu längre i vår digitalisering och bli mer datadrivna i utvecklingen av kunderbjudanden, insikter och beslutsfattande. Framtidens företag är samhällspositiva och med våra många kundkontakter kan vi maximera vår positiva påverkan genom att hjälpa till hälsosamma och hållbara val, som i förlängningen bidrar till att förbättra folkhälsan och klimatet. Därmed värnar vi även vårt höga förtroende och den stolthet som finns inom ICA Gruppen – vilket tillsammans med de många möjligheter vi erbjuder till utveckling, lärande och att dagligen göra positiv skillnad – ytterligare stärker oss som attraktiv arbetsgivare.

Med detta som ambition och startpunkt för ett nytt decennium ser vi nu fram emot att fortsätta skapa värde för våra aktieägare, fria ICA-handlare, medarbetare och kunder.

Stockholm i februari 2020
Per Strömberg
Vd ICA Gruppen

Vår vision:

Vi ska göra varje dag lite enklare

ICA Gruppen är verksam inom en rad vardagsnära områden: bland annat dagligvaror, apotek, bank och försäkring. Kärnan i verksamheten utgörs av handel med dagligvaror. Övriga verksamheter ska stödja kärnverksamheten, men också kunna vidareutvecklas mot nya affärsmöjligheter och på egna meriter bidra till lönsamhet och fortsatt tillväxt.

Verksamheterna knyts samman av den gemensamma visionen att göra varje dag lite enklare.



Dagligvaruhandel

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. Samarbetet bygger på ICA-idén – en unik affärsmodell där centrala skalfördelar förenas med den lokala handlarens entreprenörskap. I Estland, Lettland och Litauen ägs och drivs samtliga butiker av det helägda dotterbolaget Rimi Baltic.

→ Läs mer på sidorna 35 och 39



Apotek

Med cirka 390 apotek är Apotek Hjärtat Sveriges näst största apotekskedja. Cirka en fjärdedel av apoteken är lokaliserade tillsammans med ICA-butiker och inom flera områden sker samordning med ICA Sverige. Apotek Hjärtat är även delägare i Min Doktor, en av Sveriges största aktörer inom digitala primärvårdstjänster. Utöver rådgivning online driver Min Doktor även ett antal drop-in-kliniker, bemannade av sjuksköterskor och huvudsakligen belägna i anslutning till större ICA-butiker.

→ Läs mer på sidan 41



Bank

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.

→ Läs mer på sidan 45



Försäkringar

ICA Försäkring erbjuder sakförsäkringar till privatkunder samt ICA-handlare. Ambitionen är att utmana de stora etablerade marknadsaktörerna genom att erbjuda bättre försäkringar till bra priser.

→ Läs mer på sidan 45



Fastigheter

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

→ Läs mer på sidan 43



AFFÄRSMODELL

En koncernstruktur som ger stora fördelar

Sedan ICA Gruppen etablerades 2013 har det bedrivits ett målmedvetet arbete med att bygga en stark och synergistisk företagsstruktur, som kan möta förändrade konsumentbeteenden, snabb digitalisering och omfattande branschglidning.

Förändringsarbetet har inkluderat ett stort antal strukturella förändringar. Målet har varit att bättre ta tillvara på synergier inom koncernen. Successivt har samordningen ökat, fördjupats och breddats till att idag omfatta centrala områden såsom erbjudande, kundinsikter, lägen och marknadsplatser, inköp och investeringar. Genom att samarbeta och ta tillvara på skal-fördelar, fysiskt såväl som digitalt, skapas fördelar för kunderna, de enskilda verksamheterna, medarbetarna, samhället i stort – och ICA Gruppen.



Ökad samverkan inom flera områden...

Erbjudande

Genom samordning mellan verksamheterna möjliggörs starka och relevanta kunderbjudanden.

Kundinsikter

Tillgången till datadrivna kundinsikter från lojalitetsprogram ger goda insikter i preferenser och beteenden – och möjliggör personaliserade erbjudanden.

Lägen och marknadsplatser

Samlokalisering stärker de lokala marknadsplatserna och underlättar vardagen för kunderna.

Investeringar

Samordning av investeringar gynnar alla verksamheter och möjliggör samtidigt hög finansiell effektivitet.

Inköp

Genom gemensamma inköp säkerställs bra priser och rätt kvalitet. Det möjliggör också gemensamma krav på leverantörer vad gäller sociala och miljömässiga faktorer.

...som ger fördelar för:

Kunderna ...

- En enklare vardag
- Attraktiva och relevanta erbjudanden
- Samlokalisering av verksamheter som gör det möjligt att göra flera ärenden på samma plats
- Integrerade lojalitetsprogram – bonus oavsett kanal
- Prisvärde och kvalitet

...verksamheterna ...

- Stark varumärkeslojalitet
- Möjligheter till synergier och skalfördelar
- Attraktivare handelsplatser genom samlokalisering av verksamheter
- Tillgång till omfattande kundinsikter

...medarbetarna ...

- Möjlighet att bidra till en enklare och mer hållbar vardag
- Tillväxt som skapar utvecklingsmöjligheter för den enskilda medarbetaren
- Spännande möjligheter till intern rörlighet mellan olika typer av verksamheter
- En entreprenöriell kultur med stora möjligheter att själv och tillsammans med andra göra skillnad

... och samhället i stort

- Samordnade satsningar inom miljö och hälsa
- Arbetstillfällen och skatteintäkter

AFFÄRSMODELL

ICA Gruppens intäktsmodell

Värdeskapande 2019

Kärnan i ICA Gruppens intäktsgenerering är dagligvaruhandeln i Sverige och Baltikum som står för drygt 80 procent av koncernens intäkter.

- **Detaljhandelsförsäljning**

Består av försäljningen i Apotek Hjärtat, Rimi Baltic, non-food samt de ICA-butiker som ännu inte gått ut i eget ägande och därmed fortfarande konsolideras i ICA Sverige.

- **Hysesintäkter**

Intäkter från fastigheter som hyrs ut av ICA Fastigheter och ICA Sverige, främst till ICA-handlare men också till andra externa hyresgäster.

- **Räntenetto samt provisioner ICA Banken**

ICA Bankens intäkter från utlåning, korthantering, förmedlade bolån och övriga intäkter kopplade till bankens verksamhet.

- **Övriga tjänster till ICA-handlare**

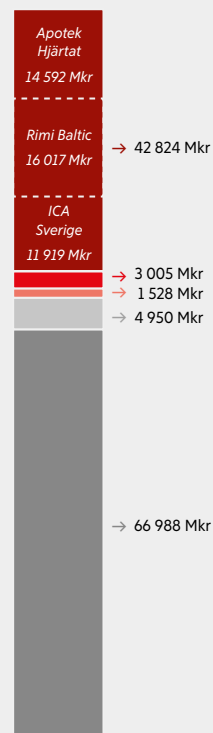
Inkluderar diverse tjänster till ICA-handlare liksom handlarnas finansiering av centrala funktioner i ICA Sverige. Även ICA-butikernas vinstdelning och betalningar av royalty ingår här.

- **Partihandelsförsäljning**

Intäkterna från alla varor som ICA Sverige säljer till ICA-butiker runt om i Sverige.

Fördelning av intäkter

119 295 Mkr



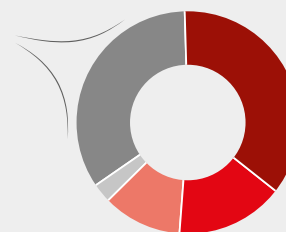
Kostnad för varor och tjänster

98 328 Mkr



Fördelat ekonomiskt värde

20 967 Mkr



- Till medarbetare, 7 596 Mkr
- Till samhälle, 3 267 Mkr
- Till aktieägare (föreslagen utdelning), 2 414 Mkr
- Nettoräntekostnader, 532 Mkr
- Behålls i verksamheten, 7 158 Mkr

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 2019 bidrog svenska bolag inom ICA Gruppen tillsammans med kunderna bland annat med 55,2 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 7,1 Mkr till Röda Korset via den så kallade Rödakorsknappen på pantmaskinerna i ICA-butiker.



En långsiktig strategi för fortsatt tillväxt

ICA Gruppens strategi syftar till att säkerställa en långsiktig tillväxt med bibehållen lönsamhet – på en marknad i kraftig förändring. Strategin utgår från koncernens gemensamma styrkor och fem gemensamma målbilder sätter ramarna och anger tillsammans med visionen den långsiktiga riktningen framåt.



ICA Gruppens strategiska ramverk



En vägledande vision

Vi ska göra varje dag lite enklare

Gemensamma styrkor

- En synergistisk koncernstruktur
- Finansiell styrka som möjliggör fortsatta investeringar
- Starka varumärken och kundernas förtroende
- Tydliga gemensamma värderingar

En omvärld i snabb förändring

- Digitalisering, nya affärsmodeller och förändrade köpbeteenden
- Prismsvårt
- Enkelt, bekvämt, gott – och snabbt
- Hållbarhet och ansvarstagande
- Hälsa och välmående

Tydliga strategiska målbilder



Strategin är byggd utifrån fem långsiktiga strategiska målbilder, vilka sätter ramarna och anger riktningen för all verksamhet som bedrivs inom ICA Gruppen. Två av målbilderna är fokuserade på att skapa tillväxt och tre på att möjliggöra tillväxt.

➔ Läs mer på sidorna 13–17

Särskilt viktiga förflyttingsområden



Alltid bättre



Handlingskraftig organisation

1. Gemensamma inköp i ICA Gruppen
2. Skapa affärsvärde genom AI/Avancerad analys
3. Transformation för att minska kostnader och bygga nya förmågor



Förtroende & relevans



En positiv kraft

4. Stärkt ekosystem runt maten
5. Klimat bortom neutralitet

För att leverera på strategin och utveckla verksamheten i enlighet med visionen krävs kraftsamling inom ett antal viktiga områden. Fem av dessa omfattar initiativ som rör hela eller stora delar av koncernen. Därutöver finns ytterligare ett antal som rör ICA Gruppens enskilda segment.

➔ Läs mer på sidorna 13–17 samt 35–46

Finansiella mål sätter ramarna

Koncernens finansiella mål ska säkerställa att ICA Gruppen långsiktigt skapar värde för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln.

➔ Läs mer på sidan 18

Ambitiösa och inspirerande hållbarhetsmål

ICA Gruppens hållbarhetsarbete ska skapa tydliga resultat och säkra en hållbar värdekedja, från produktion till butik och apotek. I syfte att driva arbetet framåt och åstadkomma verklig förändring är hållbarhetsmålen ambitiöst satta.

➔ Läs mer på sidan 19

TRENDER OCH DRIVKRAFTER

En omvärld i snabb förändring

Trend

Digitalisering, nya affärsmodeller och förändrade köpbeteenden

Snabb teknisk utveckling och digitalisering påverkar såväl konsumenter som företag. De förändrar köpbeteenden och gör det möjligt för nya aktörer med nya affärsmodeller att ta plats. Inom handeln påverkas alla steg i värdekedjan: från produktutveckling och inköp till logistik, varuförsörjning, datadrivna erbjudanden och personaliserad marknadsföring.

Prisvärt

En växande e-handel i kombination med etablering av lågpriskedjor medför ökad transparens och ett ökat fokus på pris och prisvärde.

Enkelt, bekvämt, gott och snabbt

Kunderna vill ha ökad tillgänglighet, service och utbud. Allt fler upplever dessutom att tiden inte riktigt räcker till, vilket medför en ökad efterfrågan på färdiga måltidslösningar, möjlighet till e-handel och effektiva leveranser. Det ska vara enkelt, bekvämt, gott, nyttigt – och gå snabbt.

Hållbarhet och ansvarstagande

Frågor som rör ansvarstagande, miljöpåverkan, affärsetik och kontroll blir allt viktigare ur såväl affärs- som riskperspektiv. 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. Hälsospektrerna rör ett brett spektrum av områden där kost, motion och balans i livet utgör viktiga livsstilsfrågor. Intresset för vad mat och läkemedel innehåller, och hur produktionen går till, har under senare år ökat kraftigt.



Påverkan på dagligvaruhandeln

- Nya tekniska möjligheter
- Allt högre förväntningar från kunderna – både vad gäller erbjudande och ansvar
- Ökad konkurrens, minskad förutsägbarhet och kortare planeringshorisont

Konsekvenser för ICA Gruppen

- Behov av fortsatt hög investeringstakt – i såväl kärnprocesser som tillväxtområden
- Behov av ökad snabbriklighet, kompetensväxling och mer agila arbetssätt
- Allt viktigare med data och kundinsikter
- Tydliga värderingar – viktigt för både kunder och medarbetare



STRATEGISKA MÅLBILDER



Närmast kunden

Vi finns där kunderna finns, lokalt, digitalt och personligt, med starka och prisvärda kunderbjudanden.

Förväntningarna från kunderna ökar hela tiden. För att fortsätta vara relevanta krävs starka koncept, effektiva kanaler och anpassade erbjudanden – som bidrar till att förenkla kundernas vardag. Därutöver skapar koncernstrukturen goda möjligheter att nyttja ICA Gruppens ekosystem till korsförsäljning – via samlokalisering i såväl fysiska som digitala kanaler.



Viktiga områden och större initiativ

Omfattande satsningar på e-handel

Utvecklingen av ICA Gruppens olika e-handelserbjudanden fortsätter. 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 e-handelsprojekten 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.

Andra stora projekt omfattar bland annat lanseringen av e-handel i Estland, Lettland och Litauen, etableringen av ett centralt e-handelslager i Göteborg samt flera initiativ inom Apotek Hjärtat i syfte att bredda och stärka e-handelskanalen.

Kontinuerlig översyn av butiker, apotek och koncept

ICA-butikerna och apoteken utgör navet i ICA Gruppens verksamhet. Utvecklingen av format, nätverk och koncept pågår konstant och med särskilt fokus på storstäder och framtidens stormarknad.

Fortsatt utveckling av färdiga måltidslösningar

I fokus framåt står även fortsatta satsningar på smarta måltidslösningar. Till de främsta trenderna på dagligvarumarknaden hör en ökad efterfrågan på färdiga eller lättlagade måltider. ICA och Rimi Baltic möter efterfrågan med ett växande utbud av måltidslösningar – att äta i butikerna eller ta med.

Ett bredare bankerbjudande

ICA Banken är inne på en digital förändringsresa som omfattar hela verksamheten – såväl kundresan och erbjudandet som interna processer. Målet är att utifrån kundinsikter och data erbjuda aktuella och relevanta erbjudanden på alla plattformar och i alla kanaler.

ICA Gruppens ambition

- Vara en naturlig kunddestination i såväl fysiska som digitala kanaler
- Vara marknadsledande inom varje enskilt segment
- Växa snabbare än marknaden på tillväxtmarknader
- Inte vara prisledande men alltid uppfattas som prisvärda
- Utveckla e-handeln och bredda den med relevanta kategorier och tjänster

Särskilt viktiga förflyttningsområden

- Krafttag inom flera områden som befinner sig i stark förändring, bland annat bredare erbjudande online, måltidslösningar, effektiva last-mile-lösningar samt bolån

STRATEGISKA MÅLBILDER


 Förtroende
& relevans

Vi förtjänar våra kunders lojalitet med ett starkt varumärke, ett brett ekosystem och personaliserad, datadriven kommunikation.

ICA Gruppen innehar några av de starkaste varumärkena i Sverige och i de baltiska länderna, där ICA är det i särklass starkaste. Kundernas förtroende är något som kommer bli än viktigare framöver. Det är också något som hela tiden måste förtjänas. Relevanta tjänster och erbjudanden baserade på individuella preferenser utgör viktiga förutsättningar.



Viktiga områden och större initiativ

Digitala ekosystem

Såväl kundnytta som kundupplevelse ska framöver stärkas genom ökat nyttjande av digitala möjligheter. Genom digitala ekosystem ska kunderna kunna ta del av erbjudanden och olika typer av tjänster och varor – dagligvaror, färdig mat och non-food – online – i samma gränssnitt och med smarta leveranssätt. Det kan handla om erbjudanden från en eller flera av verksamheterna inom ICA Gruppen – men även från externa partners.

Ett exempel på detta är ICA Pronto. Tjänsten gör det möjligt att beställa färdig mat, och även andra varor, från ICA – direkt i mobilen. Allt levereras sedan till önskad adress på mindre än en timme. Ett annat exempel rör möjligheten att få recept och menyer baserade på blodprovresultat via ICA Sveriges samarbete med Werlabs.

Fortsatta satsningar inom ICAX

I syfte att förstärka förmågan att använda digital teknik för att förbättra kunderbidandena 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.

Nytt lojalitetsprogram

Under våren 2020 lanseras det nya lojalitetsprogrammet Stammis. Programmet omfattar ICA-butikerna, Apotek Hjärtat, ICA Banken och ICA Försäkring. Kunderna kan koppla valfritt bankkort till Stammis, men betalning med ICA-kort ger extra poäng. För ICA Gruppen kommer det nya programmet skapa ökade kundinsikter, vilket i sin tur möjliggör mer relevanta och träffsäkra erbjudanden. För kunderna innebär det en möjlighet att få mer bonus.

ICA Gruppens ambition

- Stärka kundrelationer genom att kombinera digitala och analoga tjänster i nya, breda, ekosystem
- ICA Gruppens varumärken ska ha högst anseende och förtroende bland de viktigaste intressenterna
- En förtroendeskapande och relevant användning av kunddata som gynnar både ICA Gruppen och kunderna

Särskilt viktiga förflyttningsområden

- Fortsatt utveckling av digitala ekosystem, med nya tjänster och erbjudanden

STRATEGISKA MÅLBILDER



Handlingskraftig organisation

Vi är engagerade och inkluderande. Tillsammans bygger vi en snabbriktig och ständigt lärande organisation.

Ny teknik, nya konsumtionsmönster och omfattande branschglidning förändrar förutsättningarna för de branscher ICA Gruppen verkar i. Den snabba utvecklingen ställer stora krav på förändringsbenägenhet och kontinuerlig utveckling, för ICA Gruppen som organisation men också för varje enskild medarbetare. Inom koncernen bedrivs ett stort antal initiativ – alla med det övergripande syftet att öka snabbriktigheten och säkerställa tillgången till rätt typ av kompetens.

ENKELHET ENGAGEMANG ENTREPRENÖRSKAP



Viktiga områden och större initiativ

Nya sätt att leda och arbeta

Den snabba utvecklingen påverkar olika delar av ICA Gruppen på olika sätt och i varierande omfattning. Sätten att driva, utveckla och leda behöver därför i högre utsträckning än tidigare anpassas utifrån de olika verksamheterna och deras specifika förutsättningar och mål. Såväl ledar- som medarbetarskapet påverkas. Generellt flyttas tyngdpunkten i ledarskapet närmre medarbetaren, både vad gäller initiativkraft, ansvar och mandat att fatta beslut.

Behovet av ökad snabbriktighet påverkar även arbetsformer och sätt att arbeta. Under året genomfördes en större organisationsförändring inom ICA Sverige, med syftet att öka effektiviteten och flexibiliteten – men också att frigöra resurser för satsningar inom bland annat digitalisering. I samband med flytten till ICA Gruppens nya huvudkontor infördes även ett nytt aktivitetsbaserat arbetssätt. Liknande arbetssätt används sedan tidigare på Rimi Baltics kontor i Vilnius.

Stort fokus på kontinuerligt lärande

Den snabba tekniska utvecklingen i kombination med nya konsumentbeteenden medför en förändring i efterfrågan på kompetens. Inom vissa kompetensområden minskar efterfrågan, medan den inom andra, inte minst digitala och IT-relaterade områden, ökar. Sammantaget medför detta att både ICA Gruppen som helhet och den enskilde medarbetaren fortlöpande behöver utveckla och stärka sin kompetens inom både befintliga och helt nya områden.

Inom alla delar av organisationen bedrivs ett aktivt arbete för att stötta och stimulera till ett kontinuerligt lärande. Under senare år har flera digitala lärplattformar lanserats, alla med målet att integrera lärandet i arbetet och öka möjligheten till just-in-time-lärande. Som ytterligare ett steg i detta arbete påbörjades under 2019 lanseringen av den digitala lärplattformen grow@ICA.

Nya sätt att rekrytera

Delar av kompetensväxlingen kan säkerställas genom intern vidareutveckling, men för vissa kompetensbehov krävs extern rekrytering. I syfte att öka flexibiliteten och snabbheten i vissa rekryteringsprocesser etablerades under 2019 en egen rekryteringsfunktion. Den nya funktionen fungerar som komplement till traditionell extern rekrytering.

Hälsa och välmående

ICA Gruppen strävar efter att främja möjligheten till en god hälsa och balans mellan arbete och fritid. Inom koncernen drivs flera stora satsningar inom arbetsmiljö- och hälsoområdet, med bland annat nya chefsutbildningar och effektiva processer vid sjukfrånvaro. Under året genomfördes en analys av rutiner, kunskap och arbetssätt kopplat till arbetsmiljön. Slutsatserna kommer ligga till grund för ett mer proaktivt arbetssätt där arbetsmiljö och hälsa bidrar till att skapa värde för både ICA Gruppen och den enskilda medarbetaren.

ICA Gruppens ambition

- Vara en attraktiv arbetsgivare, både för befintliga och potentiella medarbetare
- Vara en värderingsdriven organisation som skapar en god företagskultur
- Ha förmåga att nyttja skalfördelar och samtidigt driva innovation

Särskilt viktiga förflyttningsområden

- Anpassning av ledarskap, medarbetarskap och arbetsformer utifrån varje verksamhets specifika förutsättningar och mål
- Säkerställa möjligheten till rekrytering av medarbetare med kompletterande kompetenser och inom områden där det råder brist på arbetskraft
- Stimulera och uppmuntra ett kontinuerligt lärande i vardagen
- Fortsätta erbjuda en trygg och säker arbetsmiljö som möjliggör ett hållbart arbetsliv i en föränderlig omvärld

STRATEGISKA MÅLBILDER



Alltid bättre

Vi förbättras kontinuerligt och utnyttjar teknikens möjligheter för att förenkla för våra kunder, öka effektivitet och prisvärde.

Hög kostnadseffektivitet är avgörande för att stärka konkurrenskraften på 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.



Viktiga områden och större initiativ

Ökad andel gemensamma inköp

Andelen gemensamma inköp inom koncernen ska fortsätta att öka. Redan idag bedrivs ett relativt omfattande samarbete mellan framför allt ICA Sverige och Apotek Hjärtat. Detta ska framöver öka ytterligare, och i högre utsträckning omfatta även Rimi Baltic.

Fortsatt utveckling av egna märkesvaror

Andelen egna märkesvaror ska fortsätta att öka. EMV-sortimenten medför fördelar för såväl kund som butik och apotek. De skapar en bredd i sortimentet och bidrar till att stärka varumärkenas unicitet, samtidigt som de skapar förutsättningar för god lönsamhet.

Effektivare lager och logistik

Inom lager- och logistikområdet pågår ett kontinuerligt arbete med effektiviseringar och förbättringar. Under de senaste åren har det bedrivits flera större förändringsprojekt inom både ICA Sverige och Apotek Hjärtat. Förändringarna har tidvis medfört störningar i varuförsörjningen, men kommer att resultera i bättre service gentemot butiker och apotek och lägre kostnader. Inom Rimi Baltic pågår byggnation av ett nytt centrallager i Riga. Lagret, som även rymmer ett centralkök för färdigmat, kommer att tas i bruk successivt från och med tredje kvartalet 2020.

Stora satsningar inom automation, AI och avancerad analys

Potentialen inom områden som automatisering, maskininlärning och artificiell intelligens är stor. Inom alla områden genomförs nu stora satsningar. Genom att automatisera manuella uppgifter ges möjlighet att minska kostnader, öka effektiviteten och förbättra kvaliteten i både verksamhet och erbjudande. Artificiell intelligens representerar ett paradigmskifte som kommer möjliggöra helt nya typer av kundvärden – och även påverka bakomliggande processer, som inköp, lagerhantering och logistik. Avancerad analys gör det möjligt att förutse händelser och förekomma avvikelser på ett helt nytt sätt.

ICA Gruppens ambition

- Säkerställa bästa möjliga kärnprocesser och leda utvecklingen med innovation

Särskilt viktiga förflyttningsområden

- Ökad stabilitet och kostnadseffektivitet i kärnprocesserna – med särskilt fokus på logistik och gemensamma inköp
- Utveckla AI och avancerad analys för att bidra till affärsvärde

STRATEGISKA MÅLBILDER



En positiv kraft

Vi leder utvecklingen mot ett mer hållbart och hälsosamt samhälle – för en god morgondag

ICA Gruppens ambition är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande. Ambitionen grundar sig dels på att ICA Gruppen i kraft av sin storlek har ett ansvar, dels för att hållbarhet och ett tydligt ställningstagande driver tillväxt. Kunderna efterfrågar i allt högre utsträckning hållbara och hälsosamma produkter och tjänster. Leverantörer och samarbetspartners vill arbeta tillsammans med långsiktiga aktörer och morgondagens medarbetare vill arbeta i företag som tar ansvar.

Viktiga områden och större initiativ

Ständiga förbättringar

Hållbarhet är en integrerad del i det dagliga arbetet i alla ICA Gruppens verksamheter. Det övergripande målet är dels att leda utvecklingen i en mer hållbar riktning, dels att driva de egna verksamheterna på ett hållbart sätt. Till de större initiativen hör aktiviteter som syftar till att möjliggöra fossilfria vägtransporter samt minskade mängder av fossil plast och matsvinn i både den egna verksamheten och i konsumentledet.

Transparent, trovärdigt, spårbart

Hållbarhetsarbetet tar avstamp i de tre ledorden transparens, trovärdighet och spårbarhet. Transparens innebär att omvärlden ska kunna ha insyn i ICA Gruppens hållbarhetsarbete. Trovärdighet bygger på en intern medvetenhet om ansvar och möjligheter att påverka. Genom att arbeta med spårbarhet blir det tydligt varifrån produkterna kommer, hur de transporterats och lagerhållits, vad de innehåller och hur leverantörerna bedriver sina verksamheter.

Underlätta hållbara val

I kundledet ska ICA Gruppen inspirera till hållbara val. Detta sker inte minst genom guidning, kampanjer och rådgivning. Därutöver erbjuds även digitala verktyg som gör det möjligt för kunderna att mäta och följa upp sina klimatavtryck.

Stort fokus på hälsa

Till ICA Gruppens övergripande ambition hör att bidra till en bättre folkhälsa. I kraft av storlek och genom samverkan har de olika verksamheterna inom koncernen goda möjligheter att nå ut och på olika sätt inspirera till en mer hälsosam livsstil. Hälsospekterna omfattar såväl förebyggande aktiviteter i form av sunda kostvanor och regelbunden motion, som enklare vårdtjänster och rådgivning kring läkemedel och privat ekonomi.

Mångfald och inkludering

ICA Gruppen arbetar aktivt med att öka kunskapen kring mångfald och inkludering. Viktiga aspekter av detta utgörs av att synliggöra omedvetna fördomar och förebygga kränkningar. Målet är att skapa en kultur som tar 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.

Klimat bortom neutralitet

Till ICA Gruppens övergripande mål hör att verksamheten i slutet av år 2020 ska vara klimatneutral. Den klimatpåverkan som inte kan elimineras i driften till 2020 kommer att klimatkompenseras 2021. Under 2020 kommer ambitionen höjas ytterligare – och ta sig uttryck i ett nytt koncerngemensamt mål.



ICA Gruppens ambition

- Vara en positiv kraft i samhället och ledande inom ansvarsfullt företagande
- Hållbarhet ska genomsyra allt koncernen gör, leda till konkreta resultat och säkerställa en hållbar värdekedja – från produktion till konsumtion
- Bidra till en bättre folkhälsa
- Minska användningen av ny fossil plast samt halvera matsvinnet från lager och butiker
- Ett av ICA Gruppens koncernmål är att bli klimatneutralt 2020

Särskilt viktiga förflyttningsområden

- Initiativ och åtgärder som leder bortom klimatneutralitet – nytt koncerngemensamt mål

MÅL

Finansiella mål



Växa snabbare än marknaden

BESKRIVNING

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

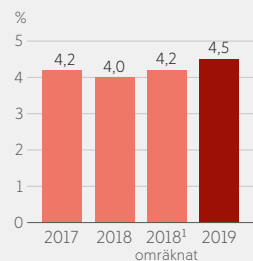
UTFALL

Under 2019 låg de svenska ICA-butikernas tillväxt i linje med marknadstillväxten i Sverige enligt Dagligvaruindex. Apotek Hjärtats försäljning 2019 var något lägre än marknadstillväxten. Rimi Baltics försäljning ökade i lägre takt än marknaden, bland annat till följd av butikskonverteringar.

Nå en rörelsemarginal
exklusive jämförelsestörande
poster om 4,5 procent

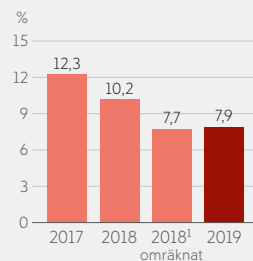
Målnivån ger utrymme till investeringar i verksamheten samt avkastning på investerat kapital och ligger på en branschmässigt god nivå. Målet mäts exklusive jämförelsestörande poster.

Rörelsemarginalen var högre 2019 än föregående år. Positiva pris- och produktmixeffekter och god volymutveckling i flera verksamheter motverkades delvis av högre kostnader för ett flertal stora förbättrings- och utvecklingsprojekt som drivs på stor bredd i koncernen. Strukturkostnader i ICA Sverige 2018 påverkade rörelsemarginalen 2018 med -0,1 procent.

Nå en avkastning på syssel-
satt kapital om 7,5 procent

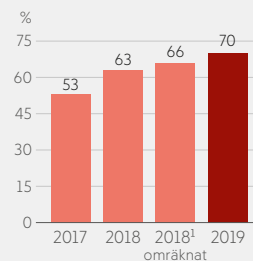
Nivån för målet visar på en effektiv användning av kapitalet i koncernen. Målet ändrades från och med 2019 som en konsekvens av ändrad redovisning enligt IFRS 16. ICA Banken ingår inte vid beräkningen, eftersom dess tillgångar och skulder genom banklagstiftning inte är disponibla för koncernen. För ICA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

Avkastning på sysselsatt kapital ökade till 7,9 procent. Resultatförbättringen under året förklarar att avkastningen ökade trots att även genomsnittligt sysselsatt kapital steg med cirka 1 Mdkr under året.

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.

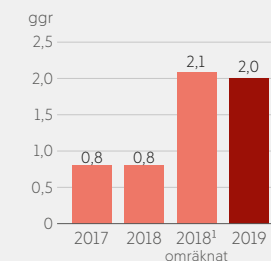
Styrelsen föreslår en utdelning om 12,00 kronor. Det är en höjning med 0,50 kronor eller med 4,3 procent och innebär att utdelningsandelen för 2019 blir 70 procent förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med styrelsens förslag.



Nettoskuld/EBITDA <3

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

Nyckeltalet var något lägre än föregående år vilket beror på fortsatt starka kassaflöden från den löpande verksamheten, och därmed lägre skuldsättning. Samtidigt var också EBITDA något högre.



1) I tillägg till de formella IFRS rapporterna presenteras i Omräknat 2018 som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

MÅL

Hållbarhetsmål

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

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

ICA Gruppens matsvinn från lager och butik ska halveras till 2025



BESKRIVNING

ICA Gruppens övertygelse är att all handel ska ske på mänskliga villkor. I ICA Gruppens leverantörsavtal finns särskilda krav vad gäller beaktande av mänskliga rättigheter. 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 leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer ska ha en giltig social återrevision vid utgången av 2020.

Det ska vara tryggt att handla hos ICA Gruppen. Till grunderna i ICA Gruppens kvalitetsarbete hör 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.

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 som mål att år 2020 vara klimatneutralt. Målet inbegriper klimatpåverkan som verksamheten orsakar i butik, apotek, lager och kontor. Målet ska nås genom kontinuerlig minskning av klimatpåverkande utsläpp och ökad resurseffektivitet. Den klimatpåverkan som inte kan elimineras i driften till 2020 kommer att klimatkompenseras under 2021.

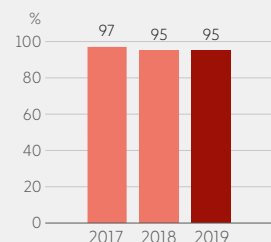
Maten står för ungefär en fjärdedel av människans totala klimatpåverkan, därför är det av största vikt att ta hand om maten som producerats. Under 2019 fattade ICA Gruppen därför beslut om ett nytt koncernmål: matsvinnet från lager och butik i såväl Sverige som Baltikum ska halveras till 2025 jämfört med basåret 2016. Matsvinnet beräknas enligt en internationell standard framtagen av FLW Protocol (Food Loss and Waste protocol). Några viktiga delar för att nå det nya målet är smartare algoritmer för inköp, framtagning av cirkulära produkter samt rutiner och verktyg för att tidigt kunna identifiera livsmedel som riskerar att bli svinn.

Under 2018 togs även beslut om ett ytterligare mål: senast 2025 ska ICA Gruppens leverantörer, motsvarande 70 procent av klimatpåverkan i bakomvarande led, ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål. I slutet av 2019 var utfallet 24 procent.

UTFALL

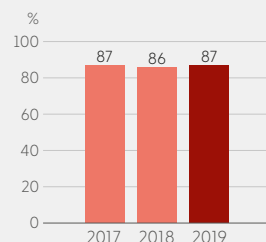
Utfallet för målet 100 procent av leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade var i slutet av 2019 95 procent. Under året har verksamhetens fokus varit att säkerställa giltig social återrevision, vilket resulterat i en positiv trend för målet för återrevisioner. Utfallet var i slutet av året 87 procent.

➔ Läs mer på sidorna 30 och 122



I slutet av 2019 var utfallet för målet 87 procent. Under året har verksamheten fokuserat på att nå målet vilket har påverkat trenden positivt. Ytterligare kraft kommer att läggas för att nå målet till utgången av 2020.

➔ Läs mer på sidorna 29 och 122



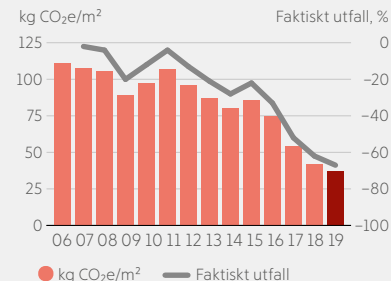
I NKI-mätningen för 2019 (Nöjd kund index) hamnade ICA Sverige på andra plats bland de svenska dagligvaruaktörerna när respondenterna svarade på frågan Vem inspirerar mig att äta hälsoriktigt.

Enligt en Nielsen Omnibusundersökning i november hamnade Rimi på andra plats i Estland och Litauen och första plats i Lettland när respondenterna associerade en dagligvaruaktör med påståendet Erbjuder hälsosamma produkter och guidar kunderna att välja en hälsosammare livstil.

Apotek Hjärtat hamnade på andra plats i apoteksbranschen i undersökningen NEPA varumärkesattribut i slutet av året när respondenterna skulle associera ett apotek med påståendet Enkelt att göra hälsosamma val.

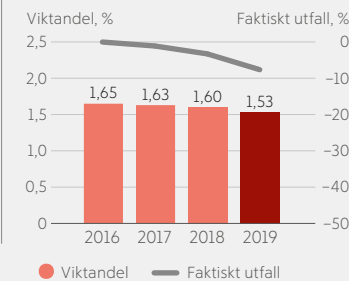
Sedan basåret 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 67 procent, tack vare ett långsiktigt arbete inom energi, köldmedia och transporter. De främsta orsakerna till den fortsatta minskningen under 2019 var omställning till köldmedia med lägre klimatpåverkan i de svenska och baltiska butikerna samt övergång till förnybar el inom hela Rimi Baltic från fjärde kvartalet.

➔ Läs mer på sidorna 25-26 och 124-127



Under 2019 har en metod för uppföljning och rapportering utarbetats. En nollmätning för 2016 har också genomförts för att användas som basår och utgångspunkt för målet. Arbetet för att minska uppkomsten av matsvinn har fortsatt, bland annat genom bättre inköpsprocesser samt registrering, uppföljning och orsaksanalys av matsvinnet. Sedan basåret 2016 har matsvinnet från lager och butiker minskat med 7 procent.

➔ Läs mer på sidorna 25 och 126



Ledande inom hållbart företagande

ICA Gruppens ambition är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande. Hållbarhet är därför en integrerad del i det dagliga arbetet i alla ICA Gruppens verksamheter. Genom att samverka inom koncernen och med övriga aktörer i samhället kan ICA Gruppen bidra till en mer hållbar utveckling. Inom koncernen sker ett aktivt arbete för att minska klimat- och miljöpåverkan, hjälpa kunder att göra hållbara val samt bidra till en bättre folkhälsa och en hållbar läkemedelsanvändning. Fokus på att erbjuda lokalproducerade varor är stort på koncernens alla marknader, liksom projekt för att öka jämställdhet och mångfald.



HÅLLBARHET

Ramverk för hållbarhetsarbetet



Som komplement till gällande lagstiftning har ICA Gruppens styrelse och koncernledning tillsammans formulerat och antagit ett ramverk som sätter riktlinjerna för hur ICA Gruppen ska agera som ett ansvarsfullt företag och arbetsgivare. Ramverket består av såväl interna regelverk och riktlinjer, som externa principer och rekommendationer.

Interna regelverk och riktlinjer

Grunden för ICA Gruppens hållbarhetsarbete utgörs av policyer som beskriver hur koncernen ska verka i samhället, primärt ICA Gruppens Hållbarhetspolicy samt Policy för affärsetik. Dessa fastställs av styrelsen. Läs mer på sidorna 60 och 120.



Externa regel- och ramverk

ICA Gruppen följer flera globala hållbarhetsinitiativ, ramverk och riktlinjer. Till de främsta hör FN:s mål för hållbar utveckling, FN:s Global Compact, FN:s initiativ Caring for Climate, OECD:s riktlinjer för multinationella företag och ICC:s principer mot korruption och mutor. Därigenom bidrar ICA Gruppen till ökad jämförbarhet i branschen och öppenhet om koncernens påverkan på omvärlden. Läs mer på sidan 121.

Väsentlighetsanalys

För att identifiera vilka frågor som ska vara i fokus för hållbarhetsarbetet genomförs varje år en väsentlighetsanalys. Analysens utgångspunkt är FN:s globala mål för hållbar utveckling, FN Global Compacts tio principer, ICA Gruppens policyer, samt ICA Gruppens löpande dialog med intressenter. Läs mer på sidan 120.



För en god morgondag

ICA Gruppens hållbarhetsarbete är omfattande och rymmer en mängd aktiviteter och initiativ. För att strukturera informationen kring arbetet används konceptet För en god morgondag, med de fem underområdena lokalt, miljö, hälsa, mångfald och kvalitet. Utöver arbetet inom respektive segment bedrivs även ett omfattande arbete kring hållbarhet i de cirka 1 300 fristående svenska ICA-butikerna. Läs mer på följande sidor.

WE SUPPORT



Global Compact

ICA Gruppen är sedan 2004 anslutet till FN:s Global Compact och tar ansvar för dess tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, och motverkande av korruption. Frågor om etik och antikorrupktion är av största vikt för att bygga förtroende och stärka ICA Gruppens relationer med omvärlden. Läs mer på sidorna 63 och 121.



FTSE4Good

ICA Gruppen ingår i index-serien FTSE4Good som mäter företags prestation inom miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning. FTSE Russell intygar att ICA Gruppen AB har utvärderats av en oberoende part med avseende på FTSE4Good-kriterierna och uppfyller samtliga krav som ställs för att ingå i indexet. ICA Gruppen deltar även i RobecoSAMs utvärdering av företags hållbarhetsarbete.



GLOBALA MÅLEN
för hållbar utveckling

FN:s mål för hållbar utveckling

Under senare år har hållbarhetsarbetet utvecklats med koppling till Agenda 2030 och FN:s globala mål för hållbar utveckling. De 17 målen går in i varandra och ICA Gruppens verksamhet har en direkt eller indirekt påverkan på samtliga mål. ICA Gruppen har dock valt att fokusera extra på mål 3, 5, 8, 12 och 13 – områden med stor bäring på koncernens verksamhet.

Huvudsakliga globala mål för hållbarhetsarbetet

	Hälsa och välbefinnande	Säkerställa hälsosamma liv och främja välbefinnande för alla i alla åldrar.
	Jämställdhet	Uppnå jämställdhet och alla kvinnors och flickors egenmakt.
	Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	Verka för varaktig, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla.
	Hållbar konsumtion och produktion	Säkerställa hållbara konsumtions- och produktionsmönster.
	Bekämpa klimatförändringarna	Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser.

FÖR EN GOD MORGONDAG

FÖR EN GOD MORGONDAG



Lokalt

Vi ska aktivt bidra till lokalsamhället där vi verkar

Direkt påverkan



Exempel på mål

- Minst 56 procent av respondenterna i kundundersökning 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, geenergi, utegym, hundkojor eller cykeldepåer

Exempel på aktiviteter

- Erbjud lokalt producerade produkter (sidan 23)
- Utbildningssatsning för ICA-butiker på landsbygden (sidan 23)
- Sponsring och insamling till lokalsamhället (sidan 23)
- Ökad tillgänglighet till enklare vårdtjänster (sidan 27)

Indirekt påverkan



Miljö

Vi ska minimera vår miljöpåverkan, skapa en klimatneutral verksamhet och hjälpa kunderna till mer hållbara val

Direkt påverkan



Exempel på mål

- ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020
- ICA Gruppen ska halvera matsvinn från lager och butik till 2025
- Fossilfria vägtransporter inom alla ICA Gruppens svenska verksamheter till 2030, i de tre storstadsområdena redan 2025
- Engångsartiklar av plast utfasade inom hela koncernen efter 2020

Exempel på aktiviteter

- Övergång till köldmedia med lägre klimatpåverkan (sidan 26)
- Minska antalet plastförpackningar och byta till återvinningsbara, återvunna och förnybara plastmaterial (sidan 24)
- Fokuserat arbete för att minska uppkomsten av matsvinn (sidan 25)
- Miljömärkning av läkemedel (sidan 24)

Indirekt påverkan



Hälsa

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

Direkt påverkan



Exempel på mål

- ICA Gruppen ska vara den aktör på marknaden som enligt konsumenterna tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val senast 2020

Exempel på aktiviteter

- Guida kunderna genom märkningar, hälsosamma recept och kampanjer (sidan 27)
- Samarbeta med Friskis & Svettis (sidan 27)
- Hälsosamma och individanpassade recept baserade på blodprov (sidan 27)
- Pilotprojekt för KOL- och astmapatienter (sidan 27)

Indirekt påverkan



Mångfald

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

Direkt påverkan



Exempel på mål

- 50/50 könsfördelning på ledande positioner
- Öka medvetenheten om omedvetna fördomar
- Säkerställa kompetensbaserad rekrytering
- Öka andelen kvinnliga ICA-handlare

Exempel på aktiviteter

- Initiativ inom ICA 50/50 (sidan 28)
- Kampanjen #AgeDoesNotMatter (sidan 28)
- Utbildning i inkludering (sidan 28)
- Praktikplatser för nyanlända (sidan 28)
- Riktade satsningar för att öka andelen kvinnliga ICA-handlare (sidan 28)

Indirekt påverkan



Kvalitet

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

Direkt påverkan



Exempel på mål

- 100 procent av leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade
- Minst 90 procent av leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer ska ha en giltig social återrevision vid utgången av 2020
- 90 procent av leverantörer av ICA Gruppens egna varor ska vara kvalitetscertifierade vid utgången av 2020

Exempel på aktiviteter

- Sociala revisioner hos leverantörer (sidorna 19 och 122)
- Rutiner och processer för produktsäkerhet (sidan 29)
- Insatser för minskat matfusk (sidan 29)
- Utbildning för fabriksarbetare i Thailand (sidan 29)

Indirekt påverkan



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. Allt fler konsumenter vill äta mer närproducerat. ICA Gruppen arbetar aktivt med att öka antalet lokalt producerade varor i sortimentet och med att på olika sätt stötta landsbygden och bidra till levande orter. Därutöver bidrar verksamheterna inom koncernen, inte minst de lokala ICA-handlarna, genom insamlingar, projekt och sponsringsinsatser.



Ökat utbud av lokala produkter

Under året fortsatte arbetet med att öka utbudet och andelen av lokalproducerade produkter.

Till de mer omfattande insatserna i Sverige hörde flytten av produktionen av ICAs bacon från Nederländerna till Halmstad i Sverige. Redan tidigare har köttråvaran varit svensk, men rökning och packning har skett utomlands då det inte funnits någon leverantör med tillräcklig kapacitet för ICAs volymer i Sverige.

För att tillgodose kundernas efterfrågan på svenska produkter, ersatte ICA Sverige under året ICAs egna, tidigare importerade, plommontomater med svenskodlade under sommar och höst. Bytet möjliggjordes genom ett utökat samarbete med Skånebaserade odlarföreningen Sydgrönt och är en del av ICA Sverige och LRF:s långsiktiga samarbete för att främja svenska råvaror, det svenska lantbruket och en levande landsbygd. I slutet av året inledde ICA Sverige även ett samar-

bete med Norrmejerier för att ta fram ett svenskt alternativ till halloumi med 100 procent norrländsk mjölkråvara.

I en årlig undersökning svarade 59 procent av respondenterna 2019 att ICA Sverige är bra på svenska råvaror.

Utbildningsprojekt satsar på glesbygden

Under 2019 påbörjades en satsning på kompetensutveckling för ICA-butiker i glesbygd med låg eller negativ lönsamhet. Utbildningsinsatserna drivs genom ICA Skolan och förväntas resultera i ökad och jämnare kunskapsnivå inom butiksdrift och därmed bättre lönsamhet. Förhoppningen är att projektet ska öka förutsättningarna för de utvalda butikerna att överleva långsiktigt. Projektet genomförs med stöd av Landsbygdsprogrammet 2014–2020.

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 insamling av medel till allvarligt sjuka barn i Lettland, donation av skolmaterial till ekonomiskt utsatta barn i Litauen och insamling till förmån för Röda Korset i Estland. Sedan tio år tillbaka samarbetar Rimi Baltic med Food Bank genom att donera livsmedel till behövande. Utöver detta bedriver de cirka 1 300 ICA-handlarna ett omfattande sponsringsarbete tillsammans med lokala föreningar.

Samarbete med Städa Sverige

Under året ingick ICA Sverige och ICA Stiftelsen ett nationellt samarbete med Städa Sverige i projektet Klara, färdiga, städa! Målet är att 2 000 ungdomar från ett 100-tal idrottsföreningar ska städa naturen på orter där ICA-handlare säljer ICAs miljökasse. ICA-handlare som medverkar i projektet har

möjlighet att ge lokala städuppdrag till idrottsföreningar. Varje förening som deltar får en ersättning till sin klubbkassa.

Liv och rörelse under sommarlovet

ICA Fastigheter arbetar aktivt med att skapa livfulla platser som även omfattar social hållbarhet och ett hälsotänk. För andra året i rad förvandlades till exempel Stora torget i Barkarbystaden under sommaren till en inbjudande plats för liv och gemenskap. ICA Fastigheter bidrog under 2019 med en mobil fotbollsplan för barn och ungdomar.



FÖR EN GOD MORGONDAG



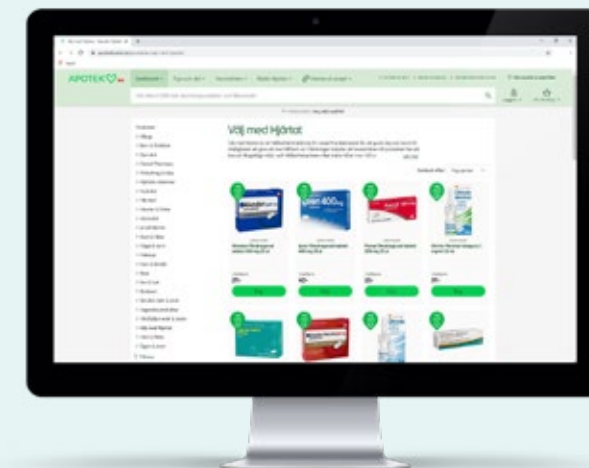
Nya mål och strategier för minskad miljöpåverkan

Viktiga delar i ICA Gruppens hållbarhetsarbete är att minimera koncernens egen miljöpåverkan, skapa en klimatneutral verksamhet och inspirera kunderna till mer hållbara val. Under 2019 höjdes ambitionsnivån ytterligare genom antagandet av ett nytt koncernmål kring matsvinn och beslut av den koncerngemensamma bränslestrategin för ICA Gruppens svenska verksamheter.

Bränslestrategi tar helhetsgrepp på transporter

En tredjedel av ICA Gruppens klimatpåverkan i den egna verksamheten kommer från godstransporter. För att minska påverkan från transporter krävs en omställning till fossilfria bränslen. För att öka takten inom området antog ICA Gruppen under året en ny långsiktig bränslestrategi. Strategin har som målsättning att alla godstransporter på väg ska vara fossilfria senast 2030. I storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö är ambitionen att det ska ske redan 2025.

Den nya bränslestrategin omfattar alla vägtransporter inom ICA Gruppens verksamheter i Sverige. Det innebär att både nationella transporter samt alla europeiska transporter från leverantörer till ICA Gruppens lager inkluderas. Majoriteten av transportererna körs redan idag på fossilfria bränslen. För att uppnå målen kommer koncernen fortsätta övergången till mer energieffektiva transportsätt som järnväg och sjöfart och öka investeringar i ny teknik



och fossilfria bränslen. ICA Gruppen utvärderar även hur man kan stötta initiativ för att öka nationell produktion av fossilfria bränslen.

Under året antog ICA Sverige och Apotek Hjärtat även Fossilfritt Sveriges Transportutmaning om att senast år 2030 endast använda fossilfria inrikes-transporter.

Ett mer hållbart plastsystem

ICA Gruppen antog 2018 en koncerngemensam strategi om att bidra till ett cirkulärt och mer hållbart plastsystem. Plast ska bestå av återvunnet eller förnybart råmaterial, återvinnas och återanvändas, och inte hamna i naturen. Det innebär bland annat att engångsartiklar av plast ska vara utfasade efter 2020 och istället ersättas av produkter tillverkade av biologiskt material. Dessutom ska alla livsmedelsförpackningar av plast till ICA Gruppens egna produkter gå att återanvända eller återvinna efter 2022 och efter 2030 ska de bestå av återvunnet eller förnybart material.

Fokus under 2019 har varit att implementera plastsstrategin. ICA Sverige har bland annat bytt till förnybar plast samt förändrat storlekar på flera plastförpackningar i sortimentet samt vissa produktkategorier. Rimi Baltic har bedrivit flera kampanjer för att uppmuntra mer hållbar plastanvändning.

Samtliga bolag inom ICA Gruppen arbetar sedan länge aktivt med att minska förbrukningen av plastbärkassar. Plastkassarna hos ICA Sverige och Apotek Hjärtat är gjorda av grön polyeten, ett material som framställs av sockerrör.

Miljöguidade val med "Välj med Hjärtat"

Läkemedel kan ha stor miljöpåverkan, men en svag lagstiftning gör det svårt för konsumenter att göra aktiva miljöval. Allt fler efterfrågar mer transparens i frågan, och åtta av tio anser att man har rätt till information om hur läkemedel påverkar miljön, enligt en Novusundersökning gjord på uppdrag av Apotek Hjärtat. Med miljömärkningen

"Välj med Hjärtat" vill Apotek Hjärtat underlätta för konsumenter att göra bättre miljöval. Märkningen, som fått stort genomslag, betyder att leverantören har ett långsiktigt miljö- och hållbarhetsarbete, vilket bidrar till en mer hållbar läkemedelsproduktion.

Under året lämnades märkningen och kriterierna över till branschföreningen Apoteksföreningen. Förhoppningen är att märkningen ska kunna utvecklas till en generell vägledning för konsumenter på alla Sveriges apotek.

Minskad försäljning av ekologiska produkter

Butiksförsäljningen av ekologiska produkter i ICA Sveriges centrala sortiment minskade under året med 1 procent jämfört med föregående år. Minskningen kan delvis kopplas till en lägre tillgång i vissa kategorier, prisvariationer samt ett fortsatt ökat intresse för lokal- och svenskodlat.

FÖR EN GOD MORGONDAG

Nytt koncernmål: halvera matsvinnet till 2025

Under året fattade ICA Gruppen beslut om ett nytt koncernmål: att halvera matsvinnet från lager och butiker i både Sverige och de baltiska länderna till 2025 – jämfört med basåret 2016. ICA Gruppen har arbetat aktivt med att minska uppkomsten av matsvinn under många år. Nu finns en tydlig målsättning och metodik på plats för att kunna mäta och följa upp. Matsvinnet beräknas enligt en internationell standard framtagen av FLW Protocol (Food Loss and Waste Protocol). Arbetet för

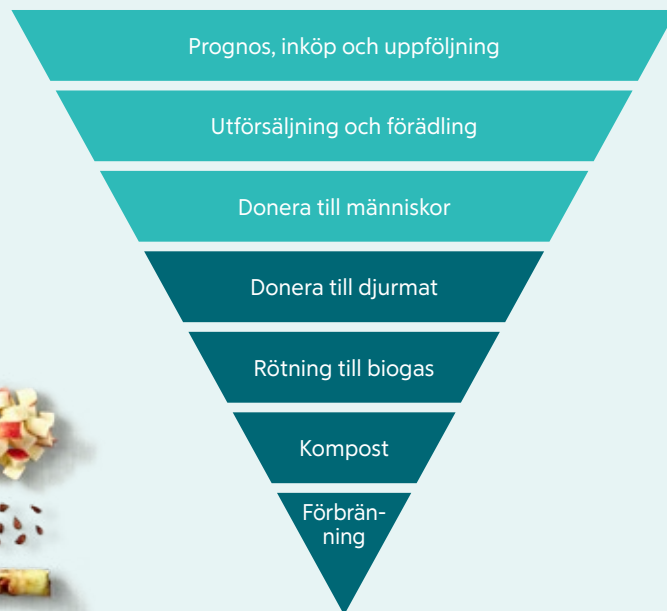
att minska uppkomsten av matsvinn i lager och butiker har fortsatt, bland annat genom bättre inköpsprocesser samt registrering, uppföljning och orsaksanalys av matsvinnet. Flera ICA-butiker i Sverige förädlar produkter i butiken, säljer ut varor med kort datum billigare eller samarbetar med organisationer som Karma och Food2Change för att ta tillvara på mat med kort hållbarhet. Centralt har ICA Sverige bland annat avtal med Stadsmissionen och Frälsningsarmén som tar emot mat

från lagren. Rimi Baltic samarbetar bland annat med Food Bank och Why-waste. Sedan basåret 2016 har matsvinnet från lager och butiker minskat med 7 procent. ICA Gruppen ser samverkan som en viktig väg framåt för minskat matsvinn i hela kedjan och bidrar med matsvinn-data till Naturvårdsverkets arbete med att ta fram ett nationellt etappmål i miljömålssystemet för minskat matsvinn/matavfall utifrån Agenda 2030 mål 12.3. Läs mer på sidan 126.

ICAs matsvinnspyramid: hur ICA Gruppen arbetar för minskat matsvinn

ICAs matsvinnspyramid illustrerar hur ICA Gruppen arbetar för att minska förekomsten av matsvinn. I första hand ska matvaror som riskerar att bli svinn hanteras enligt något av sätten i den övre delen. Ambitionen är att för varje steg längre ned i pyramiden, ska lägre volymer matsvinn förekomma.

- Inte matsvinn – ingår inte målet
- Matsvinn – ingår i målet



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.

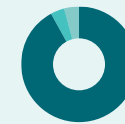
Energi

1 148 740 MWh

Total energianvändning i lager, kontor, butik och apotek



● Sverige, 83%
● Baltikum, 17%



● Förnybar energi, 92%
● Fossila bränslen, 4%
● Kärnkraft, 4%

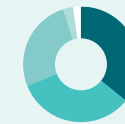
Koldioxid

128 512 ton

Totalt utsläpp av koldioxid



● Sverige, 53%
● Baltikum, 47%



● Köldmedia, 36%
● Godstransporter, 33%
● Energi i butik och apotek, 26%
● Tjänsteresor, 3%
● Energi i lager och kontor, 2%

Använder

ICA
GRUPPEN

Släpper ut

Godstransporter

34 326 tusen liter

Total bränsleförbrukning från godstransporter



● Sverige, 88%
● Baltikum, 12%



● Förnybara bränslen, 59%
● Diesel, 41%

Avfall

60 890 ton

Total mängd avfall¹⁾



● Sverige²⁾, 21%
● Baltikum²⁾, 79%



● Återvunnet, 48%
● Deponerat, 32%
● Komposterbart, 12%
● Brännbart, 8%

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, 60 procent.

FÖR EN GOD MORGONDAG

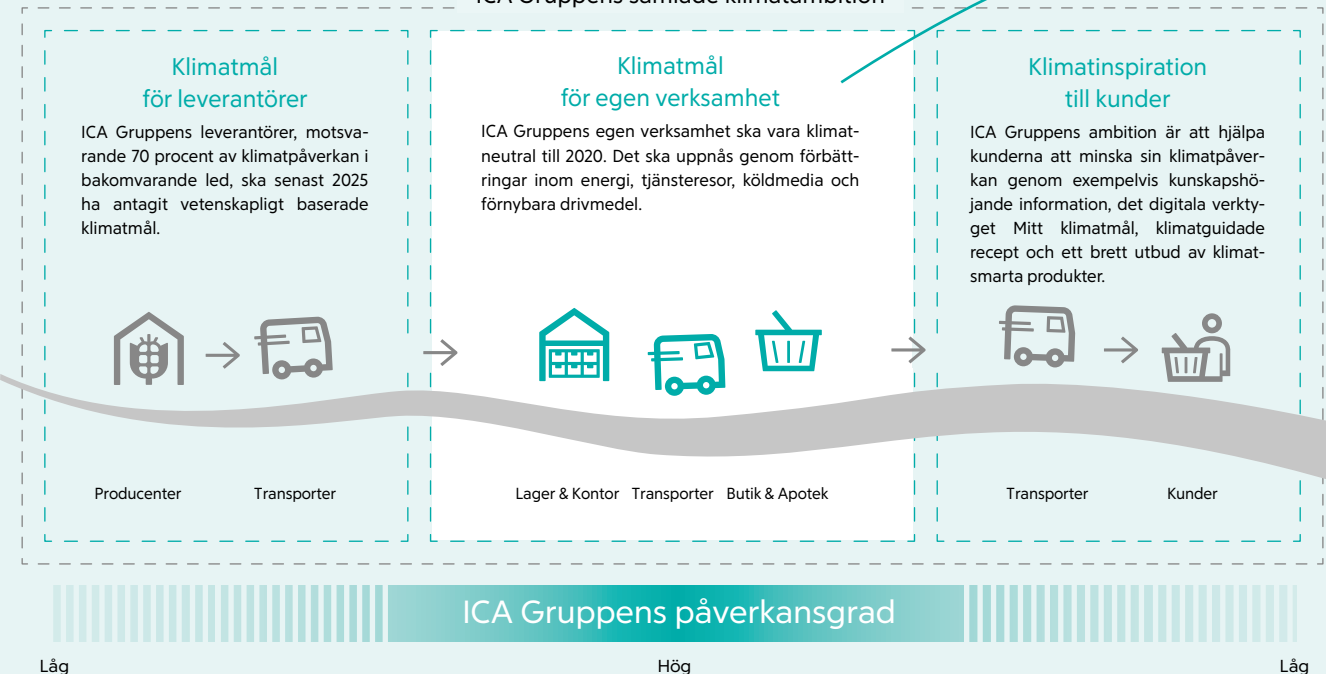
ICA Gruppens samlade klimatambition

ICA Gruppens ansvar sträcker sig utanför den egna verksamheten och innefattar hela värdekedjan, från leverantörer till kunder. Möjligheten att påverka är som störst i den egna verksamheten, men 2018 utökades klimatambitionen med målet att ICA Gruppens leverantörer som motsvarar 70 procent av klimatpåverkan i bakomvarande led, till 2025 ska ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål. Läs mer på sidan 19.

ICA Gruppens klimatambition godkändes 2018, som första aktör inom svensk dagligvaruhandel, av Science Based Targets initiative. Godkännandet bekräftar att ICA Gruppens klimatmål ligger i linje med Parisavtalet och är framtagna utifrån en vetenskaplig metod.



ICA Gruppens samlade klimatambition

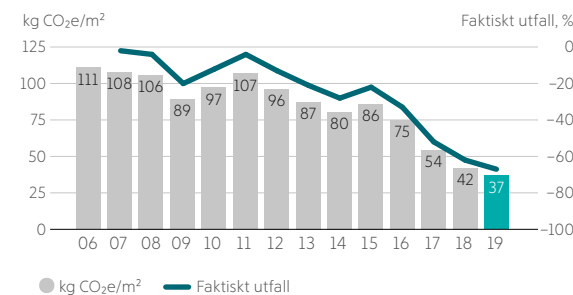


Omfattande arbete för att uppnå ambitiöst klimatmål

ICA Gruppens mål är att den egna verksamheten ska vara klimatneutral till 2020. Det är ett viktigt bidrag för att uppnå FN:s mål om att begränsa temperaturökningen i linje med Parisavtalet och bidra till att uppnå Agenda 2030.

Sedan basåret 2006 har utsläppen av växthusgaser minskat med 67 procent, framför allt beroende på stora insatser och förbättringar inom energi, köldmedia, logistiska flöden och godstransporter. Under 2019 minskade utsläppen huvudsakligen tack vare omställning till köldmedia med lägre klimatpåverkan i butiksledet samt övergång till förnybar el i Rimi Baltic under fjärde kvartalet 2019. Målet är att minska de klimatpåverkande utsläppen inom den egna verksamheten med minst 70 procent till 2020. De utsläpp som inte kan elimineras helt till 2020 kommer att klimatkompenseras under 2021. Under 2020 kommer ett nytt klimatmål för den egna verksamheten att tas fram. Läs mer på sidorna 124–126.

Utsläpp kg CO₂e/m² 2006–2019



FÖR EN GOD MORGONDAG



Utökat erbjudande för bättre hälsa

ICA Gruppens ambition är att bidra till en bättre folkhälsa. I kraft av storlek och genom samverkan har ICA Gruppen goda möjligheter att nå ut och på olika sätt inspirera och guida till en hälsosam livsstil, men också lindra och bota ohälsa. Det uttalade målet är att senast 2020 vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val.



Sunda matvanor

Som ledande aktörer på sina respektive geografiska marknader har både ICA Sverige och Rimi Baltic goda möjligheter att genom sortiment, kampanjer, märkningar, recept och andra initiativ, främja sunda matvanor. Utgångspunkten är alltid officiella, nordiska kostråd och näringsrekommendationer.

Till särskilda satsningar under året hörde bland annat ICA Sveriges samarbete med Werlabs avseende anpassade, hälsosamma veckomenyer och recept baserade på individuella blodprovresultat. ICA Sveriges hälsosatsning Kompis med kroppen genomfördes för 18:e året och hittills har över 950 000 skolbarn besökt en ICA-butik och fått kunskap om goda, hållbara matvanor med fokus på frukt och grönt. Rimi Estland inledde ett samarbetsprojekt med Estlands nutritionistförening. Målet är att få barn att äta varierat och prova nya smaker – och därigenom bidra till att vända utvecklingen vad gäller ökande andel barn och ungdomar med övervikt eller fetma.

Under året fortsatte ICA Sverige sin satsning på ett särskilt påsk- och Halloween-sortiment för att få fler unga att äta frukt och grönsaker istället för godis.

Rörelse och motion

Utöver goda kostvanor vill ICA Gruppen även inspirera till rörelse och motion. ICA Sverige har bland annat tagit initiativ till ICA-klassikern, som består av samma grenar och sträckor som En Svensk Klassiker – men med skillnaden att momenten kan genomföras över längre tid. Under 2019 ingicks även ett långsiktigt samarbete med Friskis & Svettis, med syftet att inspirera till en sundare vardag. Rimi Lettland är sedan flera år samarbetspartner till Rimi Riga Marathon.

Även ICA Fastigheter arbetar på olika sätt för att stimulera till ökad rörelse – både vid utformning av nya handelsplatser och genom investeringar i befintliga butiker. I syfte att underlätta för cyklande kunder genomfördes till exempel försök med en ny

typ av cykeldepåer. Modulerna har egna laddskåp och rymmer även pump och servicestation.

En stabil privatekonomi

Oro för privatekonomin utgör en av de vanligaste orsakerna till psykisk ohälsa. ICA Banken arbetar aktivt med att hjälpa kunderna ta kontroll över privatekonomin – bland annat genom att underlätta sparande och tillhandahålla lättillgänglig privatekonomisk rådgivning.

Rådgivning och information

Utöver utlämning av läkemedel erbjuder Apotek Hjärtat även rådgivning och information om läkemedel och förebyggande hälsa – på apotek, per telefon eller via chatfunktion på apotekhjärtat.se.

Under våren genomförde Apotek Hjärtat en pilotstudie på elva apotek, för att testa en tjänst riktad till kunder med astma/KOL. Tjänsten gick ut på att kontrollera och ge råd kring använd-

ning av inhalatorer, i syfte att optimera läkemedlets effekt. Under hösten utökades testverksamheten till fler apotek.

Ökad tillgång till enklare vårdtjänster

Under året fortsatte etableringen av digifysiska kliniker inom konceptet Min Doktor. Genom att kombinera Min Doktors svenska verksamhet med Apotek Hjärtats tidigare Minutkliniker kan patienter få hjälp både via nätet och på mindre kliniker som bemannas av sjuksköterskor. Under 2019 öppnades 12 nya Min Doktor-kliniker. Totalt finns nu 20 Min Doktor-kliniker runt om i Sverige. Även på flera av Apotek Hjärtats apotek erbjuds enklare vårdtjänster i form av bland annat blodtrycksmätning, kontroll av födelsemärken och vaccinationer.



FÖR EN GOD MORGONDAG



Mångfald

Insatser för ökad mångfald

ICA Gruppen arbetar aktivt för en inkluderande kultur. Inkludering handlar om att ta tillvara på mångfalden och nyttja kraften som finns i samspelet mellan olikheter. ICA Gruppen anser att inkludering och mångfald starkt bidrar till samhörighet, kreativitet och innovation.

Mångfald är en del av ICA Gruppens medarbetarstrategi, och inom koncernen drivs flera initiativ för att öka mångfalden, exempelvis genom att skapa sysselsättning för unga, för funktionsnedsatta och genom att ge nyanlända stöd för etablering.

Främja ett jämställt ledarskap

Inom samtliga ICA Gruppens verksamheter pågår ett aktivt arbete med att säkerställa jämställdheten bland seniora ledare.

Arbetet bedrivs på flera parallella plan. Det handlar om att undanröja strukturella barriärer, synliggöra omedvetna fördomar och främja individuella utvecklingsmöjligheter – oavsett kön.

Till särskilda satsningar hör bland annat initiativet ICA 50/50. Initiativet består av två nätverk, ett för att öka och främja antalet kvinnliga ledare på seniora positioner inom ICA Gruppen och ett för kvinnor 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 drivs ett antal initiativ. Under året genomfördes rekrytering till ICA Sveriges Före-

ALLA ÄR OLIKA
OLIKA ÄR BRA

tagsledarprogram för blivande handlare. Programmet har 16 platser och 50 procent av deltagarna utgörs av kvinnor. ICA Sverige arbetar även med karriärsamtal som syftar till att stötta, utmana och planera karriär för kvinnliga och manliga handlare. Under 2019 var andelen kvinnliga karriärsamtal 28 procent.

Höga placeringar i flera undersökningar

I LEAD Gender Diversity Scorecard, en undersökning som kartlagt jämställdheten i europeiska storbolag inom detaljhandel och konsumentvaruindustrin, hamnade ICA Gruppen i topp, med 50 procent kvinnor i ledande positioner, jämfört med genomsnittet på 34 procent.

I stiftelsen Allbrights årliga genomgång av jämställdhet i börsnoterade företag i Sverige, hamnade ICA Gruppen på den så kallade "Gröna

listan". Resultaten i undersökningen baseras på könsfördelningen i bolagens styrelser och ledningsgrupper.

Inkludering ger brett perspektiv på mångfalden

Inom flera av verksamheterna bedrivs initiativ som syftar till att bättre inkludera grupper som av olika skäl har det utmanande på arbetsmarknaden. Det kan till exempel röra unga, äldre, personer med funktionsnedsättning eller nyanlända. Inom Rimi Baltic bedrevs under året till exempel rekryteringskampagnen #AgeDoesNotMatter, med syftet att anställa äldre.

Apotek Hjärtat deltar i flera olika initiativ som syftar till att underlätta för nyanlända att komma in på arbetsmarknaden. Bland annat erbjuds praktikplatser och assistenttjänster i väntan på validering av utbildning och legitimation.



Insamling för mer jämställd fotboll

I samband med fotbolls-VM i Frankrike sålde ICA Sverige blågula produkter till förmån för projektet "Alla är olika – olika är bra". De insamlade pengarna delades ut till föreningar som jobbar aktivt för en mer jämställd fotboll. Målet var att möjliggöra ett föreningsliv där alla är och känner sig lika välkomna, oavsett kön, funktionsnedsättning, etnicitet eller sexuell läggning. Totalt drog insamlingen in 5,4 miljoner kronor.

FÖR EN GOD MORGONDAG



Kvalitet genom certifieringar och revisioner

Att handla hos någon av ICA Gruppens verksamheter ska vara tryggt. Sortimenten ska leva upp till koncernens krav och vara producerat hos ansvarstagande leverantörer som respekterar mänskliga rättigheter. Produkterna ska följa lagstiftning för märkning och ämnen och i så stor utsträckning som möjligt säkerställa god djuromsorg.

För att säkerställa både kvalitet och socialt ansvarstagande i alla led bedrivs ett strukturerat arbete med standarder, certifieringar, ursprungsmärkning och spårbarhet.

Rutiner för ett säkert sortiment

Grunden i ICA Gruppens arbete med produktsäkerhet är att säkerställa att alla leverantörer har en bra och säker tillverkning. Detta görs genom koncernens inköpsavtal med hållbarhetsbilaga. Leverantörer av koncernens egna märkesvaror ska vara certifierade enligt en standard som koncernen accepterar. Alla produkter under eget varumärke granskas och godkänns för att säkra att de följer ICA Gruppens interna riktlinjer.

De svenska ICA-butikerna följer branschstandarderna Svensk standard för livsmedelshandling i butik. ICA Sveriges hållbarhetscoacher gör en årlig internrevision av i princip alla ICA-butiker. Internrevisionen är en omfattande genomgång av butikens hela livsmedelshandling. Målet är att 80 procent av ICA-butikerna ska internrevideras varje år. Under 2019 nådde ICA Sverige 89 procent.

Rimi Baltic använder en egen standard för livsmedelshandling, baserad



på den svenska standarden, som omfattar samtliga butikskoncept i Estland, Lettland och Litauen.

Djuromsorg kvalitetssäkras och revideras

ICA Sverige ställer krav både på svenskt och importerat kött för såväl egna varor som varor från andra leverantörer. Kraven utgår från svensk djurskyddslagstiftning. Övergripande innebär detta att djur ska behandlas väl, skyddas mot onödigt lidande och hållas i en miljö som främjar deras hälsa och naturliga beteende. Antibiotika får inte användas i förebyggande syfte utan enbart efter ordination av veterinär. Kraven gäller kött, mjölk samt ägg i ICA Sveriges centrala sortiment. Leverantörer av allt färskt och fryst kött i ICA Sveriges centrala sortiment har godkänts efter en djuromsorgsrevision. Revisionerna omfattar bland annat kontroller av hur djuren föds upp samt hur de hanteras under transport och vid slakt. Revisionerna genomförs

av ICA Sveriges egna kvalitets-specialister eller av tredje part. Under året har fem utvärderingar av djuromsorg genomförts.

Aktiviteter mot matfusk

ICA Gruppen arbetar på flera sätt för att förhindra matfusk. Kvalitetscertifikat, analyser och oanmälda revisioner samt branschsamarbeten är viktiga aspekter för att motverka bedrägerier bland livsmedel. ICA Gruppen har även en kontinuerlig dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter.

Koncernen har genomfört en intern sårbarhetsanalys enligt GFSI:s (Global Food Safety Initiative) krav och har en egen handlingsplan för att motverka matfusk. 2019 genomförde ICA Sverige 47 analyser med fokus på matfusk och tio oannonserade revisioner hos leverantörer och fann inga tecken på medvetet fusk.

Kompetensutveckling för migrantarbetare i Thailand

2017 gick ICA Gruppen, ett antal nordiska livsmedelsföretag och tech-företaget Quizrr samman i ett pilotprojekt med målet att utveckla och testa ett digitalt verktyg för utbildning i rättigheter och ansvar på fabriker inom livsmedelsindustrin i Thailand. Pilotprojektet avslutades under 2019 och slutrapporten visade att deltagarna var positiva till verktyget och att utbildningens innehåll var informativt och höjde kunskapsnivån. Avsikten är att kunna erbjuda verktyget till fler fabriker, branscher och intressenter.



FÖR EN GOD MORGONDAG

30**Nordamerika**

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

1 300**Övriga Europa**

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.

660**ICA Gruppens hemmamarknader**

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

660**Asien**

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.

150**Syd- och Centralamerika**

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

200**Afrika**

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.

5**Australien och länderna kring Stilla havet**

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

ICA Gruppens leverantörer

ICA Gruppen har ett globalt nätverk av leverantörer. Det innebär ett globalt ansvar som sträcker sig över gränserna. Genom att kontinuerligt föra dialoger och göra uppföljningar säkerställs att leverantörer följer både sociala som miljömässiga krav. Kartan visar var ICA Gruppens leverantörer för inköp och produktion av egna varor finns.



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

ICA Gruppens utveckling

ICA Gruppens utveckling under 2019 var positiv både vad gäller resultat och försäljning. Utvecklingen ligger nära de långsiktiga finansiella målen och alla verksamheter utvecklades väl. På följande sidor beskrivs de olika segmenten, deras marknader och vad som är viktigt att fokusera på framöver.



KONCERNENS UTVECKLING

Koncernens utveckling 2019

Underliggande rörelseresultat för ICA Gruppen ökade 2019 med 9 procent rensat för avyttringar, strukturkostnader och vissa positiva engångsposter. Markant förbättrade resultat i ICA Sverige, Rimi Baltic och ICA Banken var de viktigaste skälen till utvecklingen. Det har varit en fortsatt hög aktivitetsnivå kopplat till pågående affärsutveckling och digitalisering. Därmed var kostnadsnivån och investeringstakten hög även under 2019. Kassaflödet var fortsatt starkt.



Nettoomsättning och resultat

Koncernens nettoomsättning 2019 uppgick till 119 295 Mkr (115 354). I lokal valuta och justerat för avyttringen av Hemtex var ökningen 3,7 procent. Försäljningsökningen var primärt prisdriven men positiva volymeffekter i ICA Sveriges parti handel, Apotek Hjärtat och ICA Banken bidrog också till ökningen.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 5 356 Mkr (4 651). Rörelseresultatet 2018 omräknat enligt IFRS 16 var 4 811 Mkr. I rörelseresultatet ingår vissa poster av engångskaraktär i ICA Sverige på cirka -50 Mkr. Därutöver har ICA Fastigheters rörelseresultat påverkats positivt med 63 Mkr genom lägre avskrivningar som beror på ändrade nyttjandetider för fastigheter och dess komponenter. I föregående års rörelseresultat ingår strukturkostnader i ICA Sverige med 110 Mkr. Den underliggande resultatökningen på 9 procent beror främst på positiva pris- och mixeffekter, bättre logistikutfall i ICA Sverige samt högre vinstdelning

från ICA-butiker. Därtill kommer positiva volymeffekter i framför allt ICA Sveriges partihandel, Apotek Hjärtat och ICA Banken. Samtidigt har kostnaderna varit högre för koncernens satsningar inom affärsutveckling och digitalisering, exempelvis e-handel. Därtill har lagerstörningar i Apotek Hjärtats nya automatiserade lager i Norrköping belastat resultatet med uppskattningsvis -40 Mkr, främst under tredje kvartalet. Den pågående uppbyggnaden av verksamheten i det delägda Min Doktor har gett en negativ resultatpåverkan i Apotek Hjärtat på -53 Mkr.

Rörelsemarginalen exklusive jämförelsestörande poster var 4,5 procent (4,0). Omräknat enligt IFRS 16 och exklusive strukturkostnad i ICA Sverige var rörelsemarginalen 2018 4,3 procent. Årets resultat uppgick till 3 450 Mkr (3 647). Resultat från avyttringar samt nedskrivningar ingår med -422 Mkr (-153), främst reaförlust vid avyttring av Hemtex, -382 Mkr. Reaförlusten och en högre skattekostnad ledde till att vinst per aktie sjönk till 17,06 kr (18,05).

Finansnetto och skatt

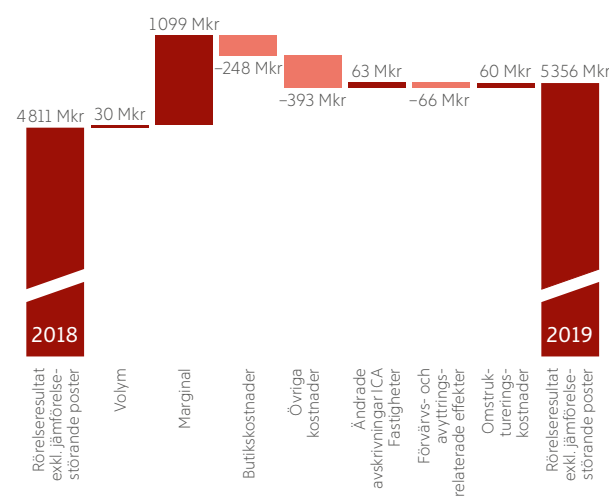
Koncernens finansnetto uppgick till -532 Mkr (-272), inklusive räntekostnader kopplat till IFRS 16 på 342 Mkr. Underliggande sjönk räntekostnaderna kraftigt beroende på den refinansiering som genomförts under 2018 och 2019.

Skattekostnaden för året var -951 Mkr (-580), motsvarande en skattesats på 21,6 procent (13,7). Den ökade skattekostnaden i år förklaras dels av den icke avdragsgilla reaförlusten som uppstod vid avyttringen av Hemtex och dels av -130 Mkr (-49) i skatt på högre lämnad utdelning från Rimi Baltic. Därtill kommer föregående års omvärdering av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder med anledning av sänkt bolagsskatt i Sverige. Engångseffekten av denna uppgick för 2018 till +200 Mkr. Betald skatt uppgick till -584 Mkr (-803) och minskade på grund av utnyttjade tidigare förlustavdrag samt återbetalning av för hög inbetald preliminärskatt från 2018.

Finansiell ställning

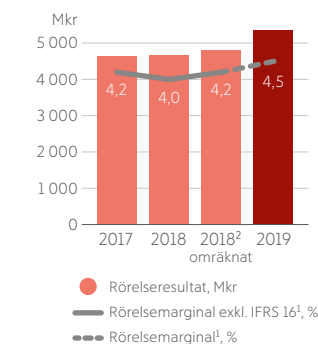
Koncernens nettoskuld exkl. IFRS 16 (dvs exklusive leaseskulder, ICA Banken och pensionsskuld) uppgick vid årets slut till 4,2 Mdkr (5,1). Den lägre nettoskulden

Rörelseresultatets utveckling



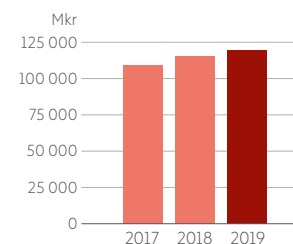
Rensat för strukturkostnader, avyttringar och poster av engångskaraktär, ökade ICA Gruppens rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster med 445 Mkr. Ökningen var främst pris- och mixdriven med en viss positiv volymeffekt. Butikskostnader ökade dels beroende på nyetableringar och dels på grund av kraftig löneinflation i Rimi Baltic. Övriga kostnader var också högre, vilket framför allt beror på en fortsatt hög aktivitetsnivå kopplat till affärsutveckling och digitalisering. I förändringen mellan åren ingår också påverkan från Min Doktor med -43 Mkr.

Rörelseresultat, Mkr och rörelsemarginal, %¹



- 1) Exklusive jämförelsestörande poster.
- 2) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras beloppen i Omräknat 2018, som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Nettoomsättning



KONCERNENS UTVECKLING

➔ beror framför allt på positivt löpande kassaflöde. Koncernens nettoskuld inkl. IFRS 16 (exklusive ICA Banken och pensionsskuld) uppgick vid årets slut till 20,1 Mdkr (21,0). Per den 31 december 2019 var nettoskuden i förhållande till EBITDA 2,0 ggr (0,8), väl i linje med koncernens långsiktiga mål <3,0 ggr. Omräknat enligt IFRS 16, var nyckeltalet för helåret 2018, 2,1 ggr.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten (exklusive ICA Banken) uppgick till 9 923 Mkr (10 078, omräknat enligt IFRS 16). Minskningen beror främst på kalendereffekter samt en lägre expansion av programmet för leverantörsfinansiering (SCF), vilket delvis kompenseras av resultatförbättring och lägre betald skatt.

Utvecklingen av kassaflödet från investeringsverksamheten för 2019 förklaras främst av lägre investeringsnivå. Därtill kommer effekt från avyttringen av Hemtex i andra kvartalet med +222 Mkr.

Investeringar

Investeringarna (exklusive företagsförvärv) uppgick till 3 080 Mkr (3 507

varav 992 Mkr (1 845) var hänförligt till ICA Fastigheter. Årets lägre investeringsnivå berodde på färre fastighetsförvärv än i fjol samt på senareläggning av ett antal projekt inom ICA Fastigheter, ICA Sverige och Rimi Baltic som skjutits in i 2020. Större investeringsprojekt inkluderar förvärv av framtida butikslägen, investeringar i koncernens e-handel, IT-investeringar, nytt

lager i Riga samt nya butiker och butikskonverteringar.

Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning var 1 106 Mkr (972). Resultat efter finansiella poster uppgick till 8 026 Mkr (3 303). Förändringen beror till stor del på utdelningar från dotterföretag har erhållits med 8 900 Mkr (3 690) samt

på rearesultat om -572 Mkr från försäljningen av Hemtex.

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 säsongsmässigt starkaste kvartalet.



Segmenten redovisas exkl. IFRS 16. Den totala effekten av IFRS 16 redovisas endast på konsoliderad ICA Gruppen-nivå, se not 1.

Nettoomsättning per segment

Mkr	2019	2018	2017
ICA Sverige	85 187	82 411	79 353
Rimi Baltic	16 168	15 255	14 008
Apotek Hjärtat	14 778	14 110	12 876
ICA Fastigheter	2 731	2 591	2 468
ICA Banken	1 570	1 353	965
Hemtex	306	1 020	1 078
Övrigt	1 197	1 042	909
Internförsäljning	-2 640	-2 429	-2 249
Nettoomsättning	119 295	115 354	109 408

Kassaflödesanalys, koncernen exklusive ICA Banken

Mkr	2019	2018	Omräknat 2018 ¹	2017
Kassaflöde				
Från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	9 959	5 430	8 977	5 275
Förändringar i rörelsekapital	-35	1 125	1 101	541
Från den löpande verksamheten	9 923	6 555	10 078	5 816
Investeringsverksamheten, netto	-2 811	-3 577	-3 577	647
Före finansieringsverksamheten	7 113	2 979	6 502	6 463
Finansieringsverksamheten, netto	-7 044	-4 500	-8 023	-4 863
Periodens kassaflöde	69	-1 521	-1 521	1 600

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster per segment

Mkr	2019	2018	2017
ICA Sverige	3 712	3 332	3 507
Rimi Baltic	744	631	557
Apotek Hjärtat	464	533	461
ICA Fastigheter	504	417	429
ICA Banken	244	170	71
Hemtex	-36	13	31
Övrigt	-443	-444	-414
IFRS 16 Leasing²	166	160	
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster²	5 356	4 811	
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster per segment	5 189	4 651³	4 642³

2) Belopp avseende 2018 på denna rad avser omräknade belopp som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

3) Kostnader avseende den tidigare 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.

KONCERNENS UTVECKLING

ICA Gruppens segment

Verksamheten inom ICA Gruppen är indelad i fem segment: ICA Sverige, Rimi Baltic, Apotek Hjärtat, ICA Fastigheter och ICA Banken.

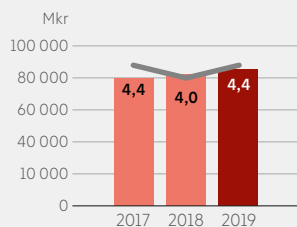


Segmenten redovisas exkl. IFRS 16. Den totala effekten av IFRS 16 redovisas endast på konsoliderad ICA Gruppen-nivå, se not 1.

ICA Sverige

Med 1 270 butiker och en marknadsandel på cirka 36 procent¹ (avser 2018) 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, marknads-kommunikation och butiks-utveckling.

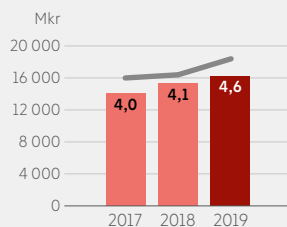
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



Rimi Baltic

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel genom 277 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, 130 i Lettland och 61 i Litauen. Sammantaget har Rimi Baltic en marknadsandel i regionen på cirka 15 procent¹.

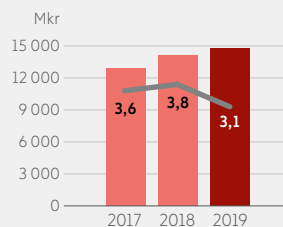
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



Apotek Hjärtat

Med 390 apotek och en marknadsandel på cirka 31 procent 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.

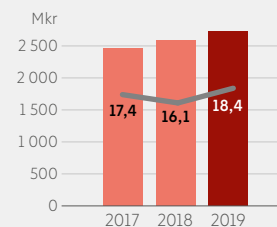
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



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

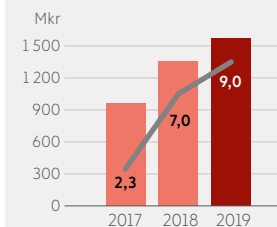
Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal, %



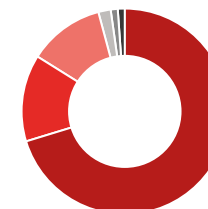
ICA Banken

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

Nettoomsättning, Mkr och avkastning på eget kapital², %



Andel av ICA Gruppens omsättning, %



- ICA Sverige, 71%
- Rimi Baltic, 14%
- Apotek Hjärtat, 12%
- ICA Fastigheter, 2%
- ICA Banken, 1%



1) För definition av marknadsandel, se sidan 35.

2) I beräkningen av avkastning på eget kapital för ICA Banken exkluderas effekten av koncernbidrag.

KONCERNENS UTVECKLING

ICA Sverige

Stora förändringar på dagligvarumarknaden i Sverige

Marknaden för dagligvaror, mat och måltider befinner sig i förändring. Branschglidningen är påtaglig och antalet aktörer med överlappande utbud blir allt fler. Samtidigt förändras konsumtionsmönstren snabbt avseende var och när konsumtionen sker.



Måttlig men stabil tillväxt

Jämfört med andra segment inom handeln är dagligvaruhandeln mindre konjunkturkänslig. Tillväxttakten kan beskrivas som måttlig men stabil. Försäljningen följer i stort befolkningsutvecklingen. Under 2019 ökade försäljningen enligt Dagligvaruindex (DVI)

med 3,1 procent (3,0). Justerat för pris- och kalendereffekt, ökade volymen med 0,2 procent (0,6). Konkurrenten fortsatte under året att öka, framför allt beroende av fortsatt etablering av lågprisbutiker men också till följd av fortsatt branschglidning och hård konkurrens från andra kanaler. Exempelvis

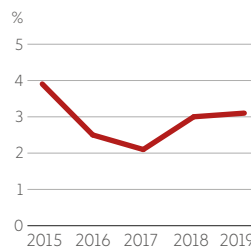
står restauranger och kaféer idag för cirka en tredjedel av all mat- och måltidskonsumtion i Sverige, vilket är betydligt mer än för tio år sedan då motsvarande siffra var cirka 27 procent.

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.

Komplext beräkna marknadsandelar

Att beräkna olika aktörers marknadsandelar är 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. Den totala konsumtionen 2018 av dagligvaror i Sverige växte enligt SCB med 3,9 procent till 360,3 Mdkr (346,9) och ICAs marknadsandel var cirka 36 procent.

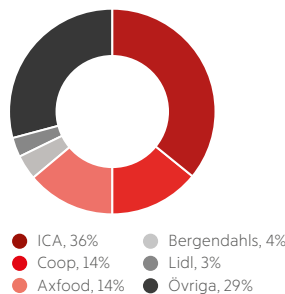
Dagligvarumarknadens utveckling i Sverige¹



Källa: SCB, HUI, Svensk Dagligvaruhandel

1) DHI 2015–2017, DVI 2018–2019

Marknadsandelar, dagligvaror Sverige



Källa: SCB, HUI, ICAs analys

Andel av total Dagligvarukonsumtion 2018

Växande e-handel

E-handeln med livsmedel och färdiga matkassar har under senare år ökat kraftigt – om än från låga nivåer. 2019 uppgick tillväxten till cirka 22 procent (27) och andelen av totalmarknaden uppgick till 2,7 procent, jämfört med 2,3 procent föregående år. I Storbritannien, ett av de länder med högst andel e-handel av livsmedel, uppgår motsvarande andel till cirka 8 procent.

KONCERNENS UTVECKLING

God försäljningsutveckling och stärkt resultat för ICA Sverige

För ICA Sverige präglades 2019 av hög aktivitetsnivå. Under året fortsatte utvecklingen av såväl det fysiska butiksnätet som det digitala kunderbudandet. Därutöver genomfördes även stora satsningar inom sortiment, logistik och den egna organisationen. Sammantaget bidrog insatserna till en god försäljningsutveckling och en stark resultatutveckling.

Till fokusområdena för året hörde att driva en fortsatt god försäljningsutveckling, ytterligare stärka positionen på dagligvarumarknaden med satsning på digitalisering, säkerställa en effektiv logistik och samtidigt skapa utrymme för offensiva satsningar framåt. Inom merparten av dessa områden uppnåddes under året goda resultat som bidragit till ett starkare erbjudande och en fortsatt stark marknadsposition.

Kraftig tillväxt online

ICA-butikernas försäljning online fortsatte under året att öka i hög takt. Sammantaget ökade e-handeln av lös-plock och färdigpackade matkassar med 33 procent, att jämföra med cirka 22 procent för dagligvarumarknaden som helhet (enligt Dagligvaruindex). Antalet butiker som i slutet av året var aktiva med e-handel uppgick till 302 och 632 butiker erbjöd ICA Matkassen. E-handelns andel av de anslutna butikernas totala försäljning uppgick vid samma tid till i genomsnitt cirka 3 procent.

Nytt e-handelslager i Göteborg

En ökad försäljning online medför allt högre krav på effektiva processer kring plock och leveranser. Under året påbörjades byggnationen av ett centralt e-handelslager i Göteborg som innebär att fristående ICA-handlare i göteborgsregionen kommer att erbjudas plock och leverans direkt till slutkund. Lagret, som planeras att tas i drift i slutet av 2020, kommer möjliggöra en ökad effektivitet och förbättrad service gentemot såväl butiker som konsumenter. Våren 2018 etablerades ett liknande lager i Stockholm. Sedan starten har onlineförsäljningen i Stockholm mer än fördubblats.

Under året fortsatte även arbetet avseende en ny e-handelsplattform och ett nytt högautomatiserat e-handelslager i Stockholm. Den nya plattformen kommer att tas i bruk 2021, och lagret kommer att tas i bruk 2022.

Förändrad organisation och nya arbetsätt

Under året genomfördes en mer övergripande förändring av ICA Sveriges organisation och arbetsformer där mer agila arbetsätt har utvecklats.

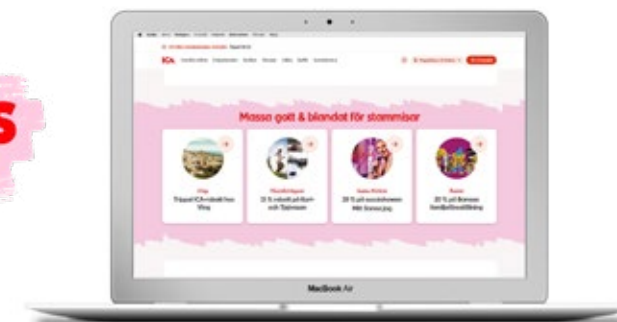
Förändringen har inneburit att cirka 200 tjänster inklusive vakanser avvecklats. Förändringarna innebär vidare att cirka 180 Mkr årligen frigörs till mer framåtriktade aktiviteter.

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 25,8 procent (25,4).

ICA-butikernas försäljning

Försäljningen i de svenska ICA-butikerna ökade under 2019 med 3,1 procent. För jämförbara enheter uppgick ökningen till 3,0 procent. Försäljningsökningen drevs främst av högre snittköp drivet av ökat snittpris. Antalet poster per kundbesök minskade något. Sammantaget öppnades under året tio nya butiker medan 17 stängdes. Netto ökade försäljningsytan med 8 000 m² eller 0,5 procent. Merparten av de nyöppnade butikerna är belägna i storstäder.



Fokus framåt

2020 kommer att präglas av fortsatt hög aktivitetsnivå. E-handels-erbjudandet och förberedelserna inför det högautomatiserade e-handelslagret i Stockholm kommer att ha hög prioritet, liksom etableringen av det nya e-handelslagret i Göteborg. Antalet nyetableringar beräknas vara högre än under 2019. Förnysetakten av det befintliga butiksnätet kommer att vara fortsatt hög och omfatta mer än 200 butiker. Parallellt fortsätter översynen av kunderbudandestrategin. Stort fokus kommer även att ligga på fortsatt utveckling av egna märkesvaror och koncept riktade mot måltidsmarknaden, liksom den stegvisa lanseringen av ICAs nya lojalitetsprogram Stammis.

Särskilt viktiga förflyttingsområden

- Stärkt ekosystem runt maten
- Nya koncept för convenience/måltidslösningar & stormarknad
- Hållbar logistik-infrastruktur och logistikkostnader
- Utveckling av arbetsätt

KONCERNENS UTVECKLING



Försäljningsutveckling och antal butiker inklusive handlarägda butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Sverige				
	2019, Mkr	Utveckling		Dec 2018	Nya	Konver- terade	Stängda	Dec 2019
		2018, Mkr	2019, %					
Maxi ICA Stormarknad	38 080	4,3	3,9	85	1	0	0	86
ICA Kvantum	29 524	3,6	2,8	126	3	0	0	129
ICA Supermarket	36 169	2,0	2,4	429	0	-1	-5	423
ICA Nära	18 168	2,0	2,6	637	6	1	-12	632
Totalt	121 941	3,1	3,0	1 277	10	0	-17	1 270

Nyckeltal

	2019	2018	2017
Nettoomsättning, Mkr	85 187	82 411	79 353
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	4 277	3 787	3 939
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	3 712	3 332	3 507
Varav:			
Poster av engångskaraktär relaterade till organisationsförändring och butiksnedläggningar	50	110	-
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster, %	4,4	4,0	4,4
Investeringar, Mkr	656	868	660
Avskrivningar, Mkr	565	456	434
Medelantal anställda	8 292	8 199	8 006
Andel EMV av butiksförsäljning, %	25,8	25,4	24,7

Finansiell utveckling

ICA Sveriges intäkter ökade under året med 3,4 procent. Ökningen berodde främst på priseffekter men ökad parti-handelsvolym bidrog också. Rörelseresultatet steg som en konsekvens av intäkts-

ökningen. Därtill kommer bättre logistikutfall, högre vinstdelning från ICA-butiker och bättre non-foodresultat. Detta motverkades av högre kostnader kopplade till nya och pågående utveck-

lingsprojekt och investeringar, exempelvis i e-handeln. Rörelsemarginalen 2018 exklusive strukturkostnader var 4,2 procent.

KONCERNENS UTVECKLING

ICA-idén – en unik affärsmodell

ICA Sveriges verksamhet bygger på en unik affärsmodell där centrala skalfördelar förenas med den lokala handlarens engagemang, marknadskännedom och entreprenörskap. Upplägget innebär att ICA Sverige äger rätten till butiksläget och varumärket, medan handlaren själv äger och driver butiken.



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.

ICA Sveriges intäkter och resultat

Intäkter som bidrar till vinst

- Intäkter från partihandelsförsäljning
- Försäljning i butiker ägda av ICA Sverige
- Egen non-foodförsäljning i Maxi ICA Stormarknadsbutiker
- Intäkter från konkurrensutsatta tilläggstjänster
- Resultatbaserade intäkter i form av royalty och vinstdelning

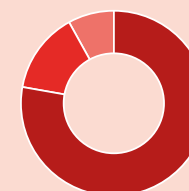
Intäkter som ger kostnadstäckning

- Intäkter från ICA-abonnemang (ersättning från ICA-handlarna för att finansiera gemensam organisation)
- Ersättning för logistik, infrastruktur
- Icke-konkurrensutsatta tilläggstjänster

Faktorer som påverkar ICA Sveriges resultat

ICA Sveriges resultat härrör till största delen från partihandelsförsäljningen. Påslaget storlek regleras i avtal med ICA-handlarnas Förbund, är lika för alla butiker och varierar beroende på typ av vara. Till övriga ersättningar med en direkt påverkan på resultatet hör royalty och vinstdelning från butikerna. Därtill kommer resultatet från non-food, butiksdotterbolag och tilläggstjänster.

ICA Sveriges intäkter 2019



- Partihandel, 78%
- Butiksdotterbolag och non-foodförsäljning i Maxi ICA Stormarknad, 14%
- Övrig försäljning/intäkter, 8%

ICA Sveriges resultat 2019



- Partihandel, 68%
- ICA-avtal (royalty och vinstdelning) samt övrigt (butiksdotterbolagens försäljning, egen non-foodförsäljning, tilläggstjänster), 32%

KONCERNENS UTVECKLING

Rimi Baltic

Stort fokus på pris och prisupplevelse i Estland, Lettland och Litauen

Dagligvarumarknaden i de tre baltiska länderna uppvisar både likheter och skillnader. Gemensamt är att nyetableringstakten under senare år varit hög, inte minst inom lågprissegmentet.



Pris och prisupplevelse utgör en stark konkurrensfaktor – och konkurrensen väntas hårdna ytterligare framöver till följd av Lidl:s planerade etablering även i Estland och Lettland. Samtliga marknader präglas vidare av en påtaglig branschglidning, med växande konkurrens från framför allt restauranger och kaféer. I alla länderna sker en allt

större andel av handeln i storstäder; centralt eller i externhandelsområden strax utanför centrum. Folkmängden fortsatte att minska i Lettland och Litauen under 2019, medan den i Estland var oförändrad.

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. I Lettland och Litauen är antalet aktörer som erbjuder dagligvaror online än så länge relativt få, i Estland något fler.

Totalt sett omsatte den baltiska dagligvarumarknaden cirka 10,4 Md

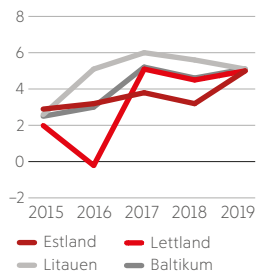
EUR under 2019, varav Litauen stod för cirka 46 procent, Lettland för cirka 29 procent och Estland för cirka 25 procent. Totalt växte marknaden under året med 5,1 procent (4,6). Den underliggande volymutvecklingen stärktes i Estland men var svagare i Lettland och Litauen. Inflationstakten ökade till 3,0 procent (2,3).

Lägre marknadsandel till följd av konvertering och investeringar

Rimi Baltics marknadsandel i de baltiska länderna 2019 uppskattas till cirka 15 procent, något lägre än 2018. Minskningen beror framför allt på minskad försäljning till följd av butikskonverteringar.

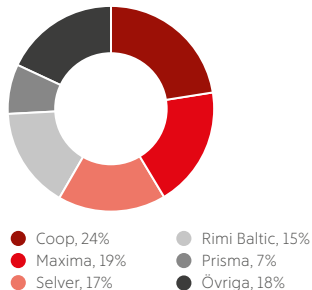


Dagligvarumarknadens utveckling i Baltikum

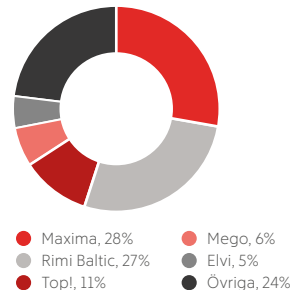


Källa: Government statistics

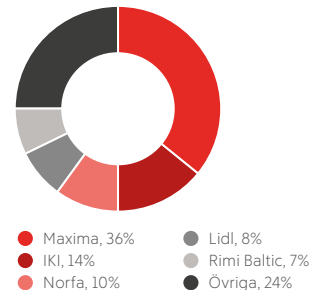
Marknadsandelar, dagligvaror Estland¹



Marknadsandelar, dagligvaror Lettland¹



Marknadsandelar, dagligvaror Litauen¹



1) 2018 Government statistics, bolagens årsredovisningar och Rimi Baltics analys.

KONCERNENS UTVECKLING

Stärkt resultat och lansering av e-handel inom Rimi Baltic

Rimi Baltic bedrev under året flera initiativ syftandes till att stärka marknadspositionen och möjliggöra en hållbar tillväxt under fortsatt god lönsamhet. Till de främsta projekten hörde fortsatta butikskonverteringar, utbyggnaden av centrallagret i Riga samt lansering av e-handel i Lettland.

Under 2019 slutfördes konverteringen av lågprisbutiker i Lettland, vilket innebär att samtliga butiker i Estland, Lettland och Litauen nu drivs under varumärket Rimi. Ompositioneringen av de tidigare lågprisbutikerna och fokuseringen på ett varumärke kommer att möjliggöra högre marginaler och samordningsvinster inom bland annat marknadsföring och EMV-sortiment.

Arbetet med butikskonverteringarna resulterade under året i en negativ volymtillväxt. Trots ett överlag högt kostnadsläge förbättrades dock rörel-

seresultatet. Till drivkrafterna hörde bättre resultat från konverterade butiker och bättre kampanjmarginal och kampanjmix samt effektiviseringar i butiksdriften.

Nytt centrallager i Riga

Under året fortsatte utbyggnaden av centrallagret i Riga. Lagret kommer successivt tas i drift från och med tredje kvartalet 2020. Det utbyggda lagret kommer i ökad utsträckning även att fungera som centrallager till Estland och Litauen. I anslutning till

lagret kommer även en produktionsenhet byggas upp för färdigmat.

Lansering av e-handel

I slutet av året lanserades möjligheten till e-handel i Lettland. Kunderna erbjuds antingen hemleveranser, "drive through" eller avhämtning i butik. Under första halvåret 2020 kommer e-handelslösningen successivt implementeras även i Estland och Litauen.

Fokus framåt

Efter flera år av omställningsarbete är det övergripande målet framåt nu att utveckla varumärket Rimi, öka försäljningen och samtidigt bibehålla en god lönsamhet. Stor kraft kommer även läggas på att möta en allt hårdare konkurrens från befintliga och nya lågprisaktörer. Detta kommer bland annat ske genom stort fokus på pris och prisvärde.

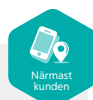
Till de större aktiviteterna 2020 hör även lansering av e-handelskonceptet i alla tre länderna, färdigställande av det nya centrallagret i Riga samt fortsatta satsningar på EMV och kon-

cept inom färdigmat. I Litauen väntas en kraftig expansion av butiksnätet. Antalet butiker ska öka avsevärt fram till 2023, från dagens 61 till cirka 100. Särskilt fokus kommer ligga på koncepten Supermarket och Express. Därutöver väntas förnysetakten vara hög i befintliga butiker. Även i Estland och Lettland kommer antalet butiker att öka. Totalt beräknas 16–18 nya butiker etableras under 2020.

Stort fokus kommer också ligga på effektiviseringar i butik, intern kostnadsoptimering och införande av nya arbetsätt.

Särskilt viktiga förflytningsområden

- E-handel och digital transformation
- Pris, kampanjer & sortiment
- Expandera convenience och måltidslösningar



Försäljningsutveckling och antal butiker

Land	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker			
	2019, MEUR	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2018	Nya	Stängda	Dec 2019
Estland	390,5	4,3	1,3	86	1	-1	86
Lettland	785,5	1,3	3,7	125	6	-1	130
Litauen	336,9	3,8	3,1	56	5	0	61
Total	1 513,0	2,6	2,9	267	12	-2	277

Butiksformat per land

Koncept	Estland	Lettland	Litauen	Totalt
Rimi Hyper	17	34	35	86
Rimi Super	19	35	15	69
Rimi Mini	45	50	6	101
Rimi Express	5	11	5	21
Totalt	86	130	61	277

Nyckeltal

	2019	2018	2017
Nettoomsättning, Mkr	16 168	15 255	14 008
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	1 097	969	893
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	744	631	557
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster, %	4,6	4,1	4,0
Investeringar, Mkr	985	362	358
Avskrivningar, Mkr	352	336	321
Medelantal anställda	10 494	9 572	9 634
Andel EMV av butiksförsäljning, %	23,9	24,3	24,1
EUR-kurs, genomsnitt	10,5869	10,2593	9,6431

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen i lokal valuta ökade under året med 2,7 procent. Ökningen var framför allt prisdriven medan volymtillväxten var svag, påverkad av butikskonverteringar i Lettland. Rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster ökade med 113 Mkr. Högre marginaler från egna märkesvaror och ökade kampanjmarginaler motverkades till viss del av hög löneinflation samt ökade logistik- och marknadsföringskostnader. 2018 ingick kostnader på 23 Mkr relaterade till det planerade men ej genomförda förvärvet av IKI.

ICA GRUPPENS SEGMENT

Apotek Hjärtat

En apoteksmarknad i tillväxt

Tillväxten på den svenska apoteksmarknaden har under senare år varit kraftig. Mellan 2012 och 2019 uppgick den genomsnittliga årliga omsättningstillväxten till cirka 5,8 procent. Det totala antalet apotek har under samma period ökat med cirka 12 procent. Ökningen av antalet apotek sedan 2009, då omregleringen av apoteksmarknaden genomfördes, är 53 procent.

I slutet av 2019 fanns det totalt 1 426 öppenvårdsapotek i Sverige. En absolut merpart av dessa tillhörde någon av de fem största apotekskedjorna. Trots ökningen av antalet apotek är den svenska apotekstätheten fortfarande bland de lägsta i Europa.

Den samlade omsättningen uppgick under året till cirka 47,2 Mdkr, motsvarande en ökning med 4,0 procent jämfört med 2018. Till drivkrafterna hör dels ökad volym, dels något högre genomsnittliga priser.

Snabbt växande e-handel

Apotekens e-handel har utvecklats snabbt och majoriteten av kedjorna erbjuder idag möjlighet till handel online. Därutöver finns även tre renodlade e-handelsaktörer som under senare år uppvisat kraftig tillväxt. 2019 ökade den samlade försäljningen online med 36 procent jämfört med föregående år, motsvarande 10,7 procent av hela marknaden.

Reglerade inköps- och försäljningspriser

Av totalmarknadens omsättning står förskrivna läkemedel för cirka 74 procent, egenvårdsläkemedel för cirka 9 procent och övriga handelsvaror och tjänster för cirka 17 procent. När det gäller receptbelagda läkemedel inom förmånssystemet är såväl inköps- som försäljningspriser fastställda i den prismodell och de regelverk som beslutas av staten genom Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV). Apotekens handelsmarginal består av ett fast belopp och ett procentuellt tillägg baserat på inköpspriset.

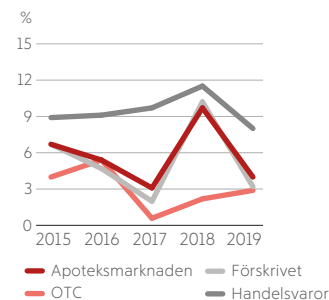
De ekonomiska förutsättningarna har överlag medfört en breddning och fördjupning av apotekens erbjudande inom receptfria läkemedel och övriga handelsvaror och tjänster. De har också bidragit till den konsolidering av marknaden som skett under senare år.

Marknadsandel

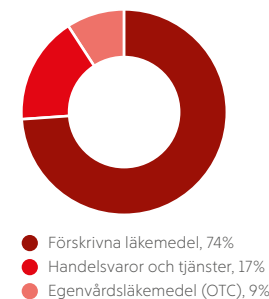
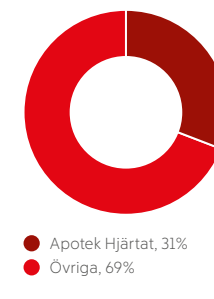
I likhet med dagligvarumarknaden präglas apoteksmarknaden av omfattande branschglidning och hård konkurrens, inte minst från renodlade e-handelsaktörer. Apotek Hjärtats marknadsandel uppgick 2019 till 30,9 procent.

Förslag till förändrad lagstiftning

Läkemedelsverket rekommenderade under året regeringen att se över möjligheten för vårdbolag att äga apotek – och vice versa. Till skälen anges bland annat risker för överförskrivning och icke ändamålsenlig läkemedelsbehandling. Branschföreningen Sveriges Apoteksförening påpekar i ett remissvar att det saknas stöd för att samarbete eller ägarförhållande mellan öppenvårdsapotek och vårdgivare skulle leda till att dessa potentiella risker förverkligas.

**Apoteksmarknadens tillväxt i Sverige 2015–2019**

Källa: Sveriges Apoteksförening

Apoteksmarknadens omsättning, Sverige**Marknadsandelar apotek, Sverige**

ICA GRUPPENS SEGMENT

Omfattande investeringar i e-handel och logistik inom Apotek Hjärtat

För Apotek Hjärtat kännetecknades 2019 av omfattande investeringar i e-handelskanalen, hög takt i förnyelsen av befintliga apotek, fortsatta satsningar på egna varumärken och expansion av Min Doktor. Positiva pris- och volymeffekter motverkades dock delvis av ökade kostnader relaterade till bland annat logistik.

Stort fokus under året låg på att utveckla och ytterligare stärka e-handelskanalen. Sammantaget ökade försäljningen online med 40 procent, jämfört med marknadens tillväxt om 36 procent. Till drivkrafterna hörde bland annat en fortsatt breddning och fördjupning av sortimentet, samtidigt som leveranserna till kund blivit snabbare och mer flexibla. 285 apotek erbjuder nu konceptet Click & Collect, vilket innebär att kunderna kan handla online men välja att hämta upp varan inom två timmar på valfritt apotek. Samtidigt har pilotprojekten med snabblieferanser direkt hem fortsatt.

Ny automationslösning i drift

I syfte att förbättra effektiviteten och öka servicegraden mot kund togs

under året en ny automationslösning i drift i Apotek Hjärtats distributionslager i Norrköping. Uppstartsproblem medförde under delar av året störningar i varuleveranserna av främst handelsvaror i såväl apoteks- som onlinenkanalen.

Expansion av Min Doktor

Hösten 2018 förvärvade Apotek Hjärtat 42,7 procent av Min Doktor, en av Sveriges största aktörer inom digitala primärvårdstjänster. Samtidigt avyttrades Apotek Hjärtats koncept Minut-kliniken till Min Doktor. Ägarandelen ökade under 2019 till 49,4 procent. Under 2019 samordnades de båda verksamheterna, vilket resulterat i att patienter nu kan få hjälp både online och på mindre kliniker, bemannade av

sjuusköterskor med möjlighet till digital kontakt med läkare. Verksamheten befinner sig fortfarande i en uppbyggnadsfas. Under året fortsatte expansionen genom öppnande av ytterligare tolv kliniker, belägna inne i Apotek Hjärtat ofta i direkt anslutning till större ICA-butiker.

Fortsatt utveckling av apoteksnätet

Sammantaget 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.



Fokus framåt

Målet framåt är att ytterligare stärka positionen som den ledande aktören 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. Likaså ska utvecklingen av snabba och flexibla leveransalternativ fortsätta. Sex till åtta nya apotek planeras att öppnas 2020, samtidigt som takten i förnyelsen av befintliga apotek kommer vara fortsatt hög. Hälsopositionen ska stärkas ytterligare.

Särskilt viktiga förflyttningsområden

- Stärkt ekosystem runt maten
- Lönsam tillväxt i e-handeln
- Framgång för Min Doktor

Nyckeltal

	2019	2018	2017
Nettoomsättning, Mkr	14 778	14 110	12 876
Varav:			
Receptföreskrivna läkemedel, Mkr	11 119	10 512	9 503
Receptfria läkemedel, Mkr	1 453	1 435	1 408
Övriga produkter och tjänster, Mkr	2 206	2 163	1 965
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	611	740	604
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	464	533	461
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	3,1	3,8	3,6
Investeringar, Mkr	226	193	128
Avskrivningar, Mkr	147	157	143
Medelantal anställda	3 132	3 085	3 083
Andel EMV av övriga produkter, %	19,8	19,6	18,5

Antal apotek

	Dec 2018	Nya	Stängda	Dec 2019
Apotek Hjärtat	388	6	-4	390

Finansiell utveckling

Apotek Hjärtats nettoomsättning ökade 2019 med 4,7 procent. Rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster var något lägre än föregående år liksom rörelsemarginalen. En god volymutveckling, positiva pris- och mixeffekter motverkades av högre kostnader kopplade till satsningen på e-handel och IT-utveckling. I rörelseresultatet ingår effekter av lagerstörningar i det nya automatiserade lagret i Norrköping på cirka -40 Mkr samt påverkan från intressebolaget Min Doktor på -53 Mkr. Rörelsemarginalen uppgick till 3,1 procent (3,8). Justerat för påverkan från Min Doktor var rörelsemarginalen 3,5 procent.

ICA GRUPPENS SEGMENT

ICA Fastigheter

Fortsatt stark utveckling för livsmedels- och logistikfastigheter

Den kommersiella fastighetsmarknaden präglades under 2019 av låga räntor, god tillgång på kapital, stort intresse från inhemska såväl som utländska investerare. Generellt blev högkvalitativa fastigheter i rätt läge dyrare samtidigt som andra fastigheter uppvisade en sämre utveckling.

Transaktionsvolymen för 2019 nådde rekordnivåer och marknaden fortsatte att anpassa sig till ett tillstånd med långsiktigt låga räntor, vilket, i takt med att alternativavkastningen på andra tillgångar minskat, pekar på en fortsatt stark fastighetsmarknad där stabila och långsiktiga kassaflöden premieras.

Stark marknad för livsmedels- och logistikfastigheter

Marknaden för livsmedelsfastigheter var under 2019 fortsatt stark, med höga fastighetspriser och låga avkastningskrav. Under året sågs objekt med ICA som hyresgäst säljas till rekordpriser och intresset för objekt med hög andel livsmedel var stort från såväl institutio- nellt som utländskt kapital. Detta är även en delförklaring till värdeutveck- lingen av ICA Fastigheters portfölj. Även för logistikfastigheter var utveck- lingen stark. Här noterades under året ett antal större affärer på rekordnivåer.

Avvaktande utveckling för övriga handelsfastigheter

Vad gäller marknaden för handelsfastig- heter utan livsmedel fortsatte avmatt- ningen under 2019, med färre antal transaktioner och sjunkande priser. Till orsakerna hörde bland annat oron kring e-handels påverkan och effekt på lön- samheten hos detaljhandlarna. Vad gäl- ler hyrorna för handelsfastigheter skedde en diversifiering under året. I attraktiva lägen steg hyrorna något, medan utvecklingen i andra områden var den motsatta. ICA Fastigheters exponering mot annan handel än livsmedel är likt tidigare begränsad.



ICA GRUPPENS SEGMENT

Stabil utveckling för ICA Fastigheter

2019 präglades i hög grad av fortsatt utveckling och projektering av platser i stadsnära lägen. Därutöver fortsatte även arbetet med att säkerställa en hållbar, kundfokuserad och värdeskapande förvaltning i syfte att stödja och utveckla ICAs butiksnät i Sverige.

Under året fortsatte utvecklingen av ett antal större stadsbyggnadsprojekt som utöver dagligvaruhandel även omfattar annan handel, bostäder, kontor, restauranger och samhällsnyttig service. Gemensamt för projekten är att de löper över lång tid, i många fall flera år. Exempel på pågående större utvecklingsprojekt är ett stadskvarter i Brunns-hög utanför Lund, förtätning av befintliga fastigheter i Häggvik utanför Stockholm och i Höganäs i nordvästra Skåne. Därutöver pågick även planering för större handelsplatser i Bålsta och i Täby. Samtliga projekt bedrivs i nära samarbete med kommunerna och flera andra aktörer. Till färdigställda projekt under året hör bland annat byggnationen av en ny ICA Kvantumbutik i Trosa. Inga större avyttringar genomfördes under året.

Översyn av portföljstrategin

Under året genomfördes en översyn av potentiella risker relaterade till omvärld och utvecklingen inom detaljhandeln, inte minst mot bakgrund av den starka tillväxten inom e-handeln. Bedömningen är att ICA Fastigheter har en välbalanserad fastighetsportfölj med låg risk, men att den snabba utvecklingen föranleder kontinuerlig bevakning och uppföljning.

Ökat fokus på lokaler för e-handel och logistik

I takt med ökad e-handel ökar behovet av lokaler för lager och logistik. Under året förvärvades den fastighet i Göteborg där ICA Sveriges nya centrallager för e-handel kommer ligga. Byggnationen påbörjades i maj och lagret väntas vara i drift i slutet av 2020. Under året påbörjades även anläggningsarbetet för ICA Sveriges nya automatiserade e-handelslager i Brunna utanför Stockholm. Tomten är på cirka 83 000 kvadratmeter och byggnaden kommer att bli cirka 32 000 kvadratmeter stor.

Smartare och mer hållbara fastigheter

ICA Fastigheter driver ett stort antal initiativ som syftar till att minska energiförbrukningen. Allt fler butiker blir till exempel uppkopplade mot system som gör det möjligt att i realtid skicka och ta emot information. Under året påbörjades även försök med så kallade digitala tvillingar, virtuella kopior av butiker, vilka gör det möjligt att digitalt testa och kvalitetssäkra planerade butiksförnyelser innan de faktiskt genomförs. Genom att koppla på sensorer kommer det även bli möjligt att analysera energiförbrukningen och därigenom bättre kunna optimera och reducera förbrukningen.

Nyckeltal	2019	2018	2017
Nettoomsättning, Mkr	2 731	2 591	2 468
Varav hyresintäkter ägda fastigheter, Mkr	1 080	1 010	975
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	1 003	920	1 490
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	504	417	429
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	18,4	16,1	17,4
Investeringar, Mkr	992	1 845	937
Avyttringar, Mkr	-1	286	2 927
Avskrivningar, Mkr	501	514	483
Direktavkastning, %	6,8	6,8	6,5
Uthyrningsgrad, %	98,6	99,3	99,4
Medelantal anställda	110	101	90

Övriga nyckeltal

	Konsoliderade verksamheter, Sverige		Joint venture enligt kapitalandelsmetoden ¹
	Helägda	Delägda Långeberga ¹	
Bokfört värde ägda fastigheter, Mdkr	10,8	1,4	7,9
Bedömt marknadsvärde, Mdkr	15,4	2,0	9,8
Antal ägda fastigheter	121	2	73
Antal ägda kvadratmeter, tusental	563	106	399
Uthyrningsgrad, %	98,6	100	98
Andel hyror från icke ICA-verksamhet, %	16,3		
Investeringar, Mkr	992		
Avyttringar, Mkr	-1		

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

Finansiell utveckling

Rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster har påverkats positivt av intäkter från nyinvesteringar medan kostnaderna ökat. I rörelseresultatet ingår effekt på +63 Mkr i minskade avskrivningar beroende på ändrad bedömning av nyttjandetider för fastigheter och dess komponenter.

Marknadsvärdering

Det bedömda marknadsvärdet på ICA Fastigheters bestånd, ägt och delägt, uppgick vid årets slut till 21,3 Mdkr. Det bokförda värdet uppgick till 15,4 Mdkr. Värdet fördelas enligt tabell nedan:

	Bokfört värde	Bedömt marknadsvärde
Helägda svenska fastigheter	10,8	15,4
Genom joint ventures delägda fastigheter, varav:	9,3	11,8
Långeberga logistik ¹	1,4	2,0
Ancore ²	5,5	7,2
Secore ²	2,4	2,6
Total, inkl. delägda fastigheter	20,0	27,2
Total ICA Fastigheter	15,4	21,3

1) Konsolideras i ICA Fastigheter.

2) Redovisas enligt kapitalandelsmetoden (se även not 13).

Fokus framåt

Fokus kommer under 2020 ligga på genomförande av projekt kopplade till strategiska mark- och fastighetsförvärv. Stor kraft kommer även att läggas på att utveckla attraktiva och hållbara platser i anslutning till ICA-butiker och Apotek Hjärtat, med särskilt fokus på storstadsområden. Hållbarhetsarbetet kommer att förstärkas ytterligare, med fokus på miljö, lokala platser och mångfald.

Särskilt viktiga förflytningsområden

- Strategisk och aktiv hantering av fastighetsportföljen



ICA GRUPPENS SEGMENT

ICA Banken

Den svenska bankmarknaden

Den svenska bankmarknaden har traditionellt dominerats av ett fåtal större fullsortimentsbanker. Detta håller på att förändras.

Avregleringar, nya kundbehov, förändrade konsumtionsmönster och snabb digitalisering har banat väg för nya affärsmodeller – vilket i sin tur öppnat upp för nya aktörer att etablera sig. Därtill har digitaliseringen gjort att bankkontorets betydelse minskat eller helt försvunnit. Sammantaget har detta inneburit att aktörer som kunnat erbjuda lägre priser och bättre kundupplevelser vunnit marknadsandelar inom en rad områden.

Låga räntor och allt hårdare regelverk

Utvecklingen på bankmarknaden har under senare år präglats av det låga ränteläget, en kraftigt växande efterfrågan på krediter, framför allt bolån, samt allt mer omfattande regelverk. Högre kapitalkrav har begränsat ban-

kernas utlåningskapacitet samtidigt som det låga ränteläget har pressat lönsamheten. Det har medfört ett behov för samtliga banker att se över affärs- och intäktsmodeller.

Samtidigt har antalet start-ups i gränslandet mellan finans- och IT-branschen, fintech, ökat. Inom det området väntas Open Banking, nya regler som möjliggör för tredjepartsutvecklare att bygga kundapplikationer kring bankers system och data genom API:er, spela en stor roll för den framtida produktvecklingen.



ICA GRUPPENS SEGMENT

Kraftigt förbättrat resultat för ICA Banken

För ICA Banken präglades 2019 av fortsatt utveckling av erbjudandet. Intäkter och affärsvolymerna fortsatte att öka, samtidigt som resultatet förbättrades kraftigt.



ICA Banken har under senare år bedrivit ett omfattande förändringsarbete, med det övergripande syftet att utveckla erbjudandet och fördjupa relationen till de befintliga kunderna. Omställningsarbetet, som pågick med full kraft även under 2019, har resulterat i ökade intäkter, kraftigt förbättrat resultat och ett nytt, brett utbud av finansiella tjänster inom områdena låna, spara, betala och försäkra.

Antalet bankkunder uppgick i slutet av året till cirka 840 000. Affärsvolymerna, mätt som summan av utlåning, inlåning, fondsparande och bostadslån, ökade under året med cirka 8 procent, huvudsakligen beroende på högre lånevolymer.

Etablering av hypoteksbolag

Som ett led i utvecklingen av erbjudandet inom bolån tecknade ICA Banken, Ålandsbanken, Ikano Bank, Söderberg & Partners och Borgo under året

avtal om att etablera ett gemensamt hypoteksbolag på den svenska marknaden. Det nya hypoteksbolaget kommer erbjuda en komplett plattform av bolåneprodukter för svenska konsumenter. Bolån är en viktig del i bankens kompletta kunderbjudande och det nya bolaget kommer möjliggöra fortsatt tillväxt inom området. Bildandet av bolaget är villkorat av att relevanta tillstånd erhålls. Hypoteksbolaget förväntas vara igång med sin verksamhet i slutet av 2020.

Stabil tillväxt för ICA Försäkring

ICA Försäkring befäste under året positionen som ett av de snabbast växande bolagen inom konsumentförsäkring i Sverige. Antalet kunder uppgick i slutet av året till cirka 178 000, en ökning med cirka 22 procent. Försäkringsverksamheten stärker och breddar ICA Bankens kunderbjudande, men bidrar också till starkare kundlojalitet med detaljhandelsverksamheten.

Nöjda kunder

I årets kundnöjdhetsmätning från Svenskt Kvalitetsindex (bank privat-kunder) hamnade ICA Banken på andra plats, tre placeringar högre än förra året. Utvecklingen är resultatet av ett fokuserat arbete där viktiga områden som tillgänglighet och service haft hög prioritet.

Nyckeltal

	2019	2018	2017
Intäkter, Mkr	1 570	1 353	965
Varav räntenetto, Mkr	602	487	409
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	272	205	103
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	244	170	71
K/I-tal, %	78,5	83,5	86,4
Avkastning på eget kapital, % ¹	9,0	7,0	2,3
Kreditförlustnivå, %	-0,7	-0,4	-0,7
Kärnprimärkapitalrelation, %	14,9	15,6	16,9
Affärsvolym, Mkr	50 515	46 618	40 866
Medelantal anställda	423	383	368

1) I beräkningen av avkastning på eget kapital för ICA Banken exkluderas effekten av koncernbidrag. Definitionen för avkastning på eget kapital har ändrats för ICA Banken under 2019 och beloppen tidigare perioder har räknats om i enlighet med den nya definitionen.

Finansiell utveckling

Intäkterna ökade under året på grund av ett förbättrat räntenetto och ökad lånevolymer samt fortsatt positiv försäljningstrend för ICA Försäkring. Ökningen av rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster drevs av bättre inlåningsmarginaler, ökad lånevolymer och att ICA Försäkring nådde ett svagt positivt rörelseresultat. Föregående år ingick poster av engångskaraktär i resultatet med +42 Mkr och i år var motsvarande summa +28 Mkr. Underliggande resultatökning var således 88 Mkr.

Fokus framåt

Det övergripande målet är att fortsätta öka såväl intäkter och volymer som resultat. Stor kraft kommer läggas på utveckling av bolåneerbjudandet och etableringen av det nya hypoteksbolaget. Utvecklingen av nya innovativa tjänster som bidrar till en enklare vardag och vardagsökonomi kommer att fortsätta.

Samverkan med övriga verksamheter inom ICA Gruppen ska öka, bland annat genom lanseringen av ett nytt gemensamt lojalitetsprogram. ICA Försäkring ska fortsätta att växa sett till antal kunder, men med ökat fokus på lönsamhet.

Särskilt viktiga förflyttningsområden

- Stärkt ekosystem runt maten
- Bolånetillväxt
- Lönsam tillväxt i ICA Försäkring



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 målpuppfyllelse.

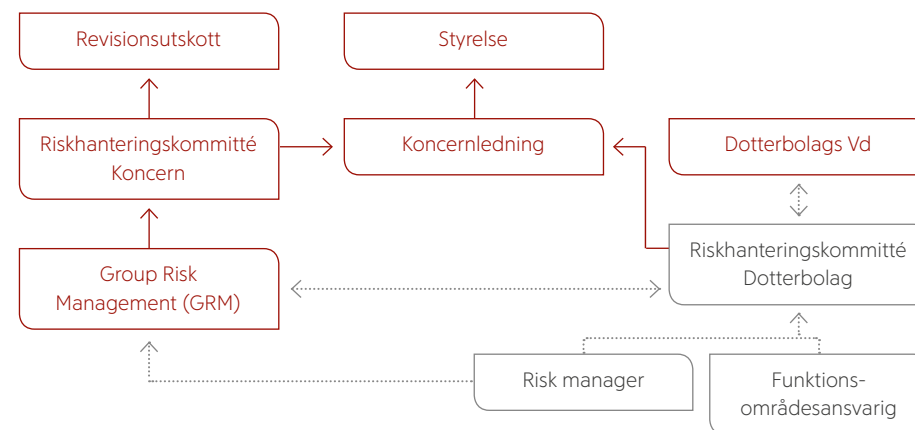
Riskhanteringsstrategi

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 förutsätt-

ningar 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 Risk Management-process. 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 risk managers 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 riskmedve-

tenheten inom identifierade riskområden. För mer information om arbetet med internkontroll i finansiell rapportering, se sidorna 61 och 70.

Några av de förändringar som har påverkat ICA Gruppens riskbild under 2019 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.






RISKER OCH RISKHANTERING




- ↗ Ökad risk
→ Oförändrad risk
↘ Minskad risk

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.	→	<ul style="list-style-type: none"> • Kritiska processer • Förtroende • Finansiellt 	Under 2019 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. En separat strategi för informationssäkerhet har formulerats i syfte att stödja ICA Gruppens dataskyddsarbete.
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.	→	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	→	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
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.	→	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

RISKER OCH RISKHANTERING

-  Ökad risk
 Oförändrad risk
 Minskad risk

Riskbeskrivning	Trend	Påverkan	Hantering
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 överträdelse 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.		<ul style="list-style-type: none"> 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.
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.		<ul style="list-style-type: none"> 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 och ICA Banken. Hårtill 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. Oförståelse om 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.		<ul style="list-style-type: none"> 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.	—	<ul style="list-style-type: none"> Lagar och regler 	Finansiella risker såsom ränterisk, refinansieringsrisk, likviditetsrisk, valutarisk, kreditrisk samt råvaruprisrisk 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 OCH RISKHANTERING

- ↗ Ökad risk
 → Oförändrad risk
 ↘ Minskad risk

Riskbeskrivning	Trend	Påverkan	Hantering
Risker relaterade till hot och våld			
ICAs verksamheter liksom medarbetare i butiksnätverken 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.	↗	<ul style="list-style-type: none"> 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.
Hållbarhetsrisker			
Förväntningarna på företag har ökat de senaste åren när det gäller att vara en god samhällsaktör och att vara transparent med hur verksamheten påverkar omvärlden. Företag behöver anpassa sig till nya lagar och regleringar, exempelvis förbud av engångsartiklar av plast eller skatt på plastbäckassar. 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.	→	<ul style="list-style-type: none"> 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, miljö, kvalitet, hälsa och socialt ansvar följs upp och publiceras i ICA Gruppens delårsrapporter. En betydande del i hållbarhetsarbetet är att arbeta enligt relevanta standarder och certifieringar för kvalitet, miljö och socialt ansvar. För att ge en tydligare bild och ökad insyn i hur i ICA Gruppens hållbarhetsarbete bedrivs används konceptet För en god morgondag med de fem underområdena lokalt, miljö, hälsa, mångfald och kvalitet. Under året har ICA Gruppen arbetat strategiskt och operativt inom alla de fem underområdena, med extra stort fokus på minskad användning av ny fossil plast, minskat matsvinn, minskad klimatpåverkan och att hjälpa kunderna till en hälsosammare livsstil. Under året beslutades ett nytt koncernmål om att halvera matsvinnet i lager och butiker samt en bränslestrategi för ICA Gruppens svenska verksamheter.
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 har Sverige infört lagstadgade krav på reduktionsplikt för bensin och diesel med syfte att minska växthusgasutsläppen genom att öka inblandningen av biodrivmedel, vilket påverkat tillgång till och kostnad för förnybart bränsle. Ett annat exempel är EU:s så kallade F-gasförordning som innebär ett förbud mot påfyllnad av köldmedia med särskilt hög klimatpåverkan från 1 januari 2020.	↗	<ul style="list-style-type: none"> 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. ICA Gruppens klimatmål har godkänts av Science Based Targets initiative, och ett mål som gäller klimatpåverkan hos ICA Gruppens leverantörer beslutades 2018. Under 2019 togs beslut om ett nytt koncerngemensamt mål om att halvera matsvinnet i den egna verksamheten till 2025. Regelbundna dialoger förs också med alla leverantörer för att hantera potentiella hållbarhetsrisker kopplade till inköp. Bränslemarknaden är i förändring och under 2019 beslutade ICA Gruppen om en långsiktig bränslestrategi som både möter utmaningar och tar vara på möjligheter.

Bolagsstyrningsrapport 2019

Långsiktighet, kontinuitet och engagemang

Styrelsens arbete fokuserade även under det gångna året på de snabba omvärlds- och marknadsförändringarna. Till dessa hör förändrade konsumentbeteenden, omfattande branschglidning och en digitalisering som påverkar de flesta områden vi verkar inom.



Om vi tidigare talat om dessa faktorer i futurum gör vi det nu i presens. De stora förändringarna ligger inte längre framför oss. De är här och nu – och de förändrar spelplanen i grunden.

Till styrelsens övergripande uppgifter i detta läge hör att fatta beslut kring mål, strategi och särskilda satsningar utifrån ett långsiktigt perspektiv. Som stor koncern behöver vi hålla en tydlig linje samtidigt som vi behöver bygga in flexibilitet som möjliggör snabba anpassningar. Det är utmanande men också väldigt stimulerande.

Mod, vilja och kapacitet att fortsätta utvecklas

Hur framtiden kommer se ut är det ingen som vet. Vad vi kan vara säkra

på är att tempot i förändringstakten inte kommer inte sakta ner. För ICA Gruppens del gäller det att ha mod, vilja och kapacitet att fortsätta utvecklas. Från styrelsens håll bedömer vi utgångsläget som gott. Sedan ICA Gruppen bildades 2013 har vi målmedvetet anpassat koncernstrukturen i syfte att på bästa sätt kunna ta tillvara på de möjligheter som uppstår i en allt mer digital kontext. I kombination med omfattande investeringar i digitalisering, organisation och erbjudande har vi nu en stark bas att bygga vidare från. Samtidigt har vi en finansiell styrka som möjliggör fortsatta satsningar och investeringar.

Långsiktighet och större förflytningsområden

Långsiktigheten är något som har präglat oss ända sedan ICA-idén föddes för över 100 år sedan.

Detta perspektiv präglar allt vi gör och återspeglas tydligt i vår strategi. Tillsammans med koncernledningens har vi under året identifierat ett antal områden inom vilka vi framöver behöver kraftsamla ytterligare för att trygga en långsiktigt hållbar och lönsam tillväxt. På koncernnivå handlar det bland annat om att öka andelen gemensamma inköp, fortsätta satsningarna inom artificiell intelligens och avancerad analys, öka snabbrikligheten i organisationen, bygga smarta ekosystem utifrån maten och höja ambitionsnivån ytter-

ligare inom hållbarhetsområdet.

Samtliga områden har målsatts och inom styrelsen följer vi utvecklingen noga. Utvecklingen utgör även viktiga komponenter i ICA Gruppens olika bonusprogram för ledande befattningshavare. Bedömningskriterierna ska ses som en tydlig signal från styrelsen om betydelsen av långsiktiga, framåtriktade satsningar inom för ICA Gruppen helt centrala områden. Att den rörliga delen av lönen utgör en förhållandevis stor av den totala möjliga ersättningen syftar till att förstärka detta fokus ytterligare.

Med ambition att tänka i nya banor

Till styrelsens främsta uppgifter hör att genom en väl anpassad bolagsstyr-

ning skapa förutsättningar för en företagskultur som på bästa sätt bidrar till att utveckla koncernen och dess verksamhet. Till vår hjälp har vi väl upparbetade rutiner och stabila system som möjliggör kontinuerlig uppföljning av mål, intern kontroll och riskhantering.

Vad gäller själva styrelsearbetet har det präglats av ett högt engagemang, en konstruktiv dialog och en uttalad ambition att våga utmana och tänka i nya banor. Styrelsens arbete har under året bedrivits genom formella styrelsemöten men också i olika utskott. Det faktum att samtliga ledamöter sitter med i något eller några utskott skapar delaktighet och kontinuitet även mellan de formella mötena.

Driv och förändringsbenägenhet

Till styrelsens uppgifter hör givetvis även 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 styrelsens uppskattning för det engagemang som präglat, och präglar, arbetet inom hela organisationen. Det bådär gott inför framtiden.

Stockholm i februari 2020

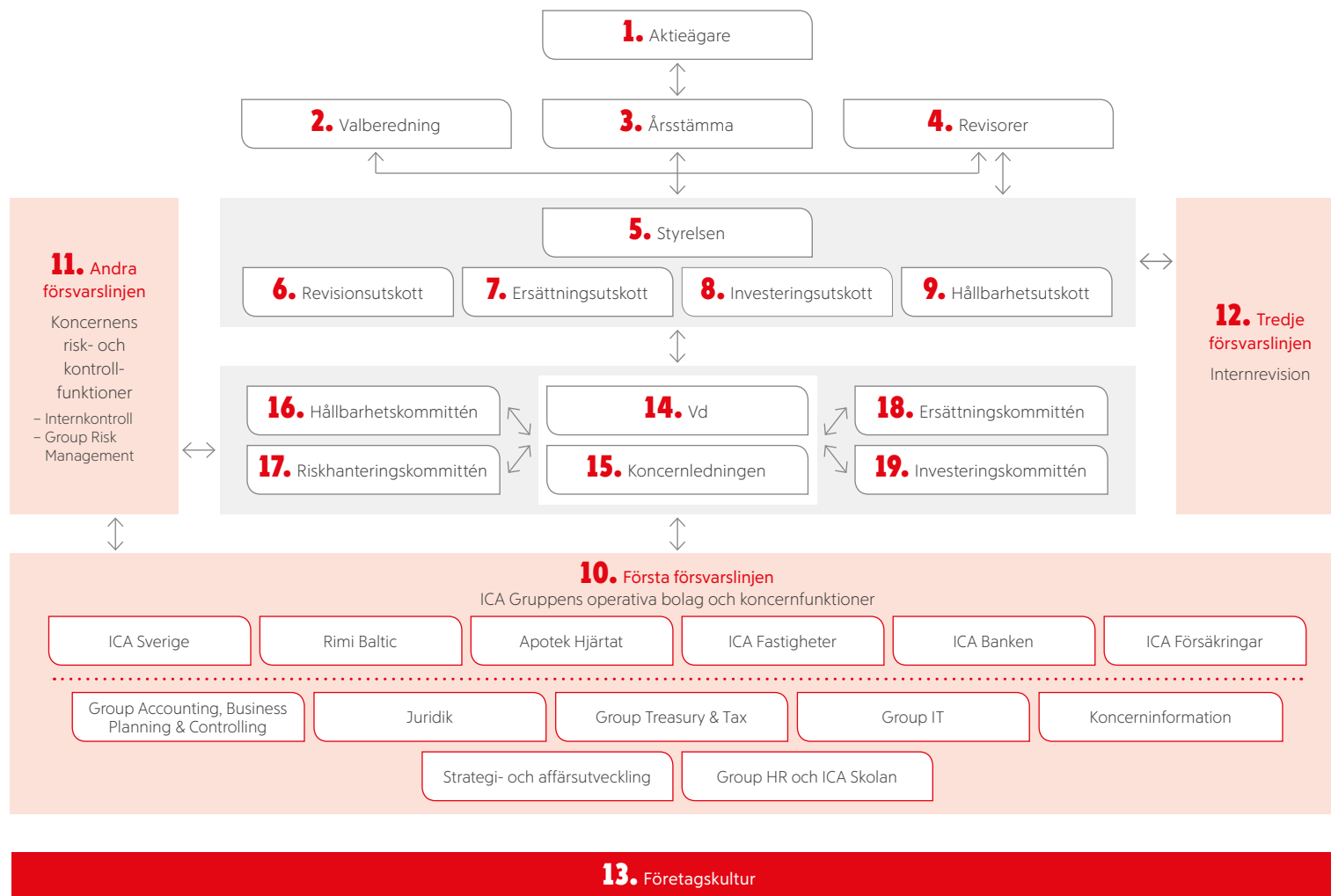
Claes-Göran Sylvén
Styrelsens ordförande

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.

För ytterligare information:

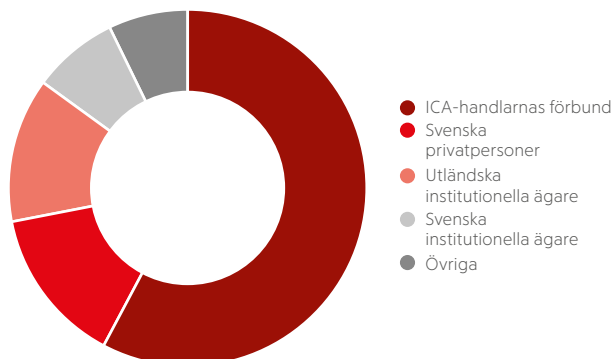
- Svensk aktiebolagslag, regeringen.se
- Nasdaq Stockholm, nasdaqomxnordic.com
- Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsstyrning.se
- ICA Gruppens bolagsordning, icagruppen.se



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. Resterande 46 procent ägs av institutionella investerare och privatpersoner i Sverige och utomlands. Ingen av dessa aktieägare äger, 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 företrädda aktier. Det fanns per den 31 december 2019 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 71–73 i årsredovisningen och på Bolagets hemsida, icagruppen.se.



Valberedning

2. Reglerna för ICA Gruppens valberedning beslutades vid årsstämman 2019. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar Bolagets aktieägare. ICA Gruppens styrelseordförande ska vara adjungerad till valberedningen. Två av ledamöterna ska utses av den största ägaren och två ledamöter ska utses av de därefter två största aktieägarna. De till röstetalet största aktieägarna ska fastställas på grundval av en av Euroclear Sweden AB tillhandahållen förteckning över registrerade aktieägare per den sista handelsdagen i augusti. Om 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 utsetta 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 2020:

- (i) förslag till stämмоordförande,
- (ii) förslag till antal styrelseledamöter,

- (iii) förslag till styrelseledamöter,
- (iv) förslag till styrelseordförande,
- (v) förslag till styrelsearvodet 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 16 september 2019 och består av Tomas Emanuelz och Anna-Karin Liljeholm som företrädare för ICA-handlarnas Förbund, Tommi Saukkoriipi som företrädare för SEB Investment Management och Lars Lönnquist som företrädare för Spiltan Fonder. 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 Sylvén, har varit adjungerad i valberedningen. Valberedningen har träffat Vd Per Strömberg

och CFO Sven Lindskog som, tillsammans med Claes-Göran Sylvén, har informerat om ICA Gruppens verksamhet, styrelsearbete och fokusområden. Valberedningen har även tagit del av resultatet av den styrelseutvärdering som gjordes för 2019. 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 2019.

Valberedningen har tillämpat punkt 4.1 i Koden som mångfaldspolicy. Valberedningen har därvid beaktat att styrelsen, med hänsyn till Bolagets verksamhet, utvecklingskede 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 valbered-

ningen 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 möjlighet att lämna förslag och synpunkter avseende valberedningens arbete inför årsstämman 2020. Valberedningens förslag inför årsstämman 2020 presenteras i kallelsen till årsstämman. Vidare information om valberedningens arbete presenteras i valberedningens redogörelse inför årsstämman 2020.

Årsstämma

3. Bolagsstämman är ICA Gruppens högsta beslutande organ. Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat och balansräkning kallas årsstämma. ICA Gruppens årsstämma äger normalt rum i Stockholmsområdet. Utöver beslut om fastställande av resultat och balansräkning, fattar årsstämman bland annat även beslut om disposition av resultatet, sammansättning av ICA Gruppens styrelse, styrelsearvodet, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt externa revisor. 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.

Årsstämma 2019
Årsstämma 2019 ägde rum torsdagen den 11 april 2019, 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 2020
Årsstämma 2020 kommer att hållas torsdagen den 21 april 2020 på Rigoletto, Kungsgatan 16, i Stockholm. Aktieägare som senast onsdagen den 15 april 2020 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.

Revisorer

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 2019 för en mandatperiod om ett år. KPMG AB har således reviderat Bolagets räkenskaper för 2019. Auktoriserade revisorn Helena Arvidsson Älgne har varit huvudansvarig revisor. Hon ersatte Thomas Forslund som huvudansvarig revisor i december 2019 efter att han meddelat att han har valt att sluta på KPMG. Vid sidan av ICA Gruppen har Helena Arvidsson Älgne väsentliga revisionsuppdrag i LKAB, Swedol, Knowit och HIQ. Hon har inga uppdrag som påverkar hennes oberoende 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 revisorns saklighet och oberoende inte kan ifrågasättas. Revisorn bekräftar årligen sitt oberoende i revisionsberättelsen.

Styrelsen

5. Styrelsen ska förvalta Bolagets angelägenheter i Bolagets och samtliga aktieägares intresse samt värna och främja en god bolagskultur. Till styrelsens uppgifter hör därutöver bland annat att:

- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga Vd,
- fastställa Bolagets övergripande mål och strategi,
- identifiera hur hållbarhetsfrågor påverkar Bolagets risker och affärsmöjligheter,
- 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 informationgivning 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 2019 omvaldes Claes-Göran Sylvén (ordförande), Cecilia Daun Wennborg, Fredrik Hägglund, Andrea Gisle Joosen, Jeanette Jäger, Magnus Moberg, Fredrik Persson och Anette Wiotti. Göran Blomberg och Bengt Kjell avgick. Lennart Evrell och Bo Sandström valdes till nya ledamöter. 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 2019 har styrelsen haft fortbildning inom

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2019

→ olika delar av verksamheten såsom fastighetsförvaltning, bank & försäkring, inköp, IT, marknad och HR. Vd, CFO och styrelsens sekreterare ingår inte i styrelsen men de närvarar vid styrelsens möten, utom vid ärenden där jäv kan komma ifråga eller där det i övrigt inte är lämpligt.

ICA Gruppens årsstämma ska fatta beslut om ansvarsfrihet för styrelsen och Vd för den räkenskapsperiod som de vid årsstämma framlagda redovisningshandlingarna 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, Lennart Evrell och Fredrik Persson är oberoende i förhål-

lande till såväl ICA Gruppen och dess ledning som dess större aktieägare. Fredrik Hägglund och Bo Sandström 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 47–51 i årsredovisningen. Styrelsens uppföljning av Bolagets efterlevnad av interna och externa regler utförs bland annat genom de riskbaserade granskningar som Internrevision utför, se avsnitt Internrevision.

Styrelsearbetet regleras av den arbetsordning som styrelsen fastställer varje år och av gällande lagar och regler. Styrelsen beslutar årligen om instruktioner för Vd och arbetsutskottet samt andra policydokument som vägleder medarbetare inom ICA Gruppen. Nuvarande arbetsordning och instruktioner behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 28

maj 2019. Under 2019 har styrelsen sammanträtt 14 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 det 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 samt-

liga 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
- Rapport från Vd
- Rapport från CFO
- Kvartalsvis rapport om internrevisionens granskning och eventuella åtgärdsplaner

Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderas varje år i syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammanfattning. Utvärderingen av styrelsen under 2019 skedde genom att ledamöterna genomgick intervjuer med Alumni AB. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat bra och att styrelsen är en välkomponerad grupp med stort engage-

mang. 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 styrelsearvodet. Årsstämman 2019 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om arvode. Valberedningens förslag till ersättning inför årsstämman 2020 framgår av kallelsen till årsstämman.

Årligen återkommande ärenden:

Första kvartalet	Andra kvartalet	Tredje kvartalet	Fjärde kvartalet
<ul style="list-style-type: none"> • Bokslut • Årsredovisning • Frågor inför årsstämman 	<ul style="list-style-type: none"> • Årsstämma • Konstituerande styrelsemöte • Utseende av ledamöter i utskott • Bolagsstyrningsdokument • Delårsrapport (första kvartalet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Long term plan (LTP) • Delårsrapport (andra kvartalet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Annual target (AT) • Delårsrapport (tredje kvartalet) • Utvärdering av styrelsen • Utvärdering av Vd

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), Lennart Evrell, Bo Sandström 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 koncernledningen, 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 till ledande befattningshavare 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 Magnus Moberg.

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), Jeanette Jäger, Fredrik Persson och Bo Sandström.

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.



BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2019

Styrelse



Claes-Göran Sylvé



Cecilia Daun Wennborg



Lennart Evrell



Andrea Gisle Joosen



Fredrik Hägglund



Jeanette Jäger

	Claes-Göran Sylvé	Cecilia Daun Wennborg	Lennart Evrell	Andrea Gisle Joosen	Fredrik Hägglund	Jeanette Jäger
Född	1959	1963	1954	1964	1967	1969
Utbildning	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m m).	Civilekonom	Civilingenjör och civilekonom	Civilekonom, MSc International Business	Jur. kand.	Ekonomutbildning
Invald	2013	2005	2019	2010	2013	2015
Övriga väsentliga uppdrag	Styrelseordförande i MQ Holding AB. Styrelseledamot i Centrum Fastigheter i Norrtälje AB, m fl. ICA-handlare, ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje.	Styrelseledamot i bl a Getinge AB, Loomis AB, Bravida Holding AB, Hoist Finance AB, Oncozeptides AB, Sophiamhemmet, Hotell Diplomat AB och Atvexa AB. Ledamot i Aktiemarknadsnämnden.	Styrelseledamot i Epiroc, Industriarbetsgivarna, SCA och Svenskt Näringsliv.	Styrelseordförande i Acast AB (publ). Styrelseledamot i Dixons Carphone plc, BillerudKorsnäs Venture AB och James Hardie Industries plc.	Styrelseledamot i Svensk Handel. Vd för ICA-handlarnas Förbund.	Vd Bankgirot.
Tidigare väsentliga befattningar	Styrelseordförande i ICA AB. Styrelseledamot i Svensk Handel. Vd för Hakon Invest AB och ICA-handlarnas Förbund.	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.	Tidigare koncernchef i Boliden, SAPA och Munters.	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.	Styrelseledamot i ICA AB, Institutet mot mutor och EuroCommerce. Vice Vd och chefsjurist för ICA-handlarnas Förbund. Chefsjurist Hakon Invest AB. Advokat, Clifford Chance i Bryssel. Biträdande jurist, Linklaters.	Marknads- och kommunikationsdirektör Tieto, Affärsområdeschef Tietos konsultverksamhet finans globalt samt Tieto Capital Markets globalt, Produkt och Marknadsdirektör TDC. Vd för Inne AB.
Total ersättning 2019/2020, kr	1 300 000	825 000	650 000	650 000	600 000	600 000
Oberoende	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.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.
Aktieinnehav	657 889 aktier (inkl. närstående).	3 125 aktier (inkl. närstående).	2 000 aktier (inkl. närstående).	2 000 aktier (inkl. närstående).	17 067 aktier (inkl. närstående).	900 aktier (inkl. närstående).
Utskott	Medlem i ersättningsutskottet (ordf) och investeringsutskottet (ordf).	Medlem i revisionsutskottet (ordf) och hållbarhetsutskottet (ordf).	Medlem i revisionsutskottet.	Medlem i ersättningsutskottet och hållbarhetsutskottet.	Medlem i hållbarhetsutskottet.	Medlem i investeringsutskottet.
Närvaro vid möten						
Styrelsemöten	13/14	12/14	6/14 ¹	13/14	13/14	13/14
Revisionsutskottet	–	4/4	1/4 ²	–	–	–
Ersättningsutskottet	6/6	–	–	6/6	–	–
Investeringsutskottet	13/13	–	–	–	–	12/13
Hållbarhetsutskottet	–	4/4	–	4/4	3/4	–

1) Styrelsemedlem sedan den 11 april 2019

2) Medlem i revisionsutskottet sedan den 11 april 2019.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2019

Styrelse forts.



Magnus Moberg



Fredrik Persson



Bo Sandström



Anette Wiotti



Jonathon Clarke



Magnus Rehn

	Magnus Moberg	Fredrik Persson	Bo Sandström	Anette Wiotti	Jonathon Clarke	Magnus Rehn
Född	1966	1968	1975	1966	1968	1966
Utbildning	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m m).	Civilekonom	Civilekonom och civilingenjör, teknisk fysik.	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi företagsledarutbildningar, ledarutveckling m m).	Utbildad svetsare, studier i arbetsrätt.	Gymnasieutbildning
Invald	2008	2018	2019	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.	CFO för ICA-handlarnas Förbund.	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.	CFO i Telia Sverige AB, SATS Group AS och SAS Scandinavian Airlines Sverige AB.	Olika förtroendeuppdrag inom ICA-handlarnas Förbund och ICA Sverige AB.	Arbetsagarrepresentant, Handelsanställdas Förbund.	Arbetsagarrepresentant, Unionen.
Total ersättning 2019/2020, kr	600 000	600 000	700 000	650 000	–	–
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 till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till 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).	0 aktier (inkl. närstående).	6 455 aktier (inkl. närstående).	0 aktier (inkl. närstående).	250 aktier (inkl. närstående).
Utskott	Medlem i ersättningsutskottet.	Medlem i investeringsutskottet.	Medlem i revisionsutskottet och investeringsutskottet.	Medlem i revisionsutskottet.	–	–
Närvaro vid möten						
Styrelsemöten	14/14	13/14	8/14 ²	14/14	14/14	13/14
Revisionsutskottet	–	–	3/4 ³	4/4	–	–
Ersättningsutskottet	3/6 ¹	–	–	–	–	–
Investeringsutskottet	–	11/13	7/13 ⁴	–	–	–
Hållbarhetsutskottet	–	–	–	–	–	–

1) Medlem i ersättningsutskottet sedan den 11 april 2019.
 2) Styrelsemedlem sedan den 11 april 2019.
 3) Medlem i revisionsutskottet sedan den 11 april 2019.
 4) Medlem i investeringsutskottet sedan den 11 april 2019.

Ann Lindh
 Suppleant
 Arbetsagarrepresentant
 Unionen

Född: 1964
 Utbildning: Gymnasieutbildning
 Utседd: 2013
 Tidigare väsentliga befattningar:
 Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
 Total ersättning 2019/2020, kr: –
 Oberoende: –
 Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående)
 Närvaro vid möten:
 Styrelsemöten 9/14
 Revisionsutskottsmöten –
 Investeringsutskottsmöten –
 Hållbarhetsutskottsmöten –

Marcus Strandberg
 Suppleant
 Arbetsagarrepresentant
 Handelsanställdas Förbund

Född: 1966
 Utbildning: Gymnasieutbildning
 Utседd: 2013
 Tidigare väsentliga befattningar:
 Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
 Total ersättning 2019/2020, kr: –
 Oberoende: –
 Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående)
 Närvaro vid möten:
 Styrelsemöten 13/14
 Revisionsutskottsmöten –
 Investeringsutskottsmöten –
 Hållbarhetsutskottsmöten –

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.

Avvikelser 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 Disciplinnämnden vid Nasdaq Stockholm 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 koncernledningen och de 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 dataskyddsarbetet och fastställer att ICA Gruppen ska följa tillämplig dataskyddslagstiftning med ett affärsperspektiv och bibehållit 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**
Finanspolicyn 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.
- **HR-policy**
HR-policyn fastställer det övergripande ramverket med avseende på anställda i koncernen. Den anger bland annat att koncernen behöver, för att möta kunders behov och förväntningar, ha anställda med olika bakgrund och med ett brett spektrum av erfarenhet och kompetens.
- **Hållbarhetspolicy**
Hållbarhetspolicyn beskriver ICA Gruppens övergripande syn i hållbarhetsfrågor inom områdena miljö, hälsa, kvalitet, socialt ansvar och lokal produktion.
- **Insiderpolicy**
Insiderpolicyn fastställer principerna för handel i ICA Gruppens aktie och hur Bolaget ska hantera insiderinformation.
- **Kommunikationspolicy**
Kommunikationspolicyn 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.

• Policy för affärsetik

I den affärsetiska policyn anges att 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

Skattepolicyn fastställer Bolagets riskexponering med avseende på skatt 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 bolag 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 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- och kvartalsrapporter samt Bolagets årsredovisning 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 affärsmål med beaktande av de risker som affärsmålen 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 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 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.

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.

Den tredje försvarslinjen

12. Den tredje försvarslinjen utgörs av Internrevision. Internrevision är en oberoende gransknings- och kontrollfunktion som har till uppgift att granska effektiviteten och tillförlitligheten i koncernens interna styrning och kontroll.

Internrevision arbetar på uppdrag av styrelsen och granskar bolagsstyrningen, riskhanteringen samt styrning och kontroll i ICA Gruppens affärsprocesser. Uppdraget omfattar all verksamhet inom ICA Gruppen i Sverige och de baltiska länderna. Årligen fastställer revisionsutskottet en riskbaserad plan för Internrevisionens arbete för att säkerställa att fokus läggs på de områden där störst värde kan tillföras ICA Gruppen. Under 2019 har Internrevisionens granskningar omfattat såväl pågående förändringsprogram som kärnprocesser inom ICA Gruppen. Vidare har granskningarna bland annat omfattat områden som informations-säkerhet, kontinuitetsplanering, e-handel, hållbarhet, samt efterlevnad av externa regelverk. 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 kvartalsvis separata möten med koncernledningen, kallat IMT Audit update, i vilket man går igenom resultat från under kvartalet avslutade revisioner, följer upp verksamhetens handlingsplaner avseende tidigare avslutade revisioner samt diskuterar framtida revisioner. Internrevision rapporterar kvartalsvis även 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 värderingarna *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 förhållnings-sätt som innebär att medarbetarna är tydliga, ärliga och har förtroende för varandra. *Engagemang* innebär ett synsätt där vi tar ansvar för vad vi gör, Bolagets omvärld och aktieägarna, 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 för att 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 (ej anställda i koncernen) har ett ansvar för att deras verksamhet följer externa och interna regler. 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 enligt ICA-handlarnas Förbunds stadga. Ansvarsnämnden kan meddela erinran, varning eller uteslutning ur ICA-handlarnas Förbund.

ICA Gruppens arbete kring affärsetik

ICA Gruppens arbete med etik och mot korruption är av central betydelse och Bolaget arbetar aktivt för att säkerställa ett högt förtroende bland kunder, leverantörer, medarbetare, partners, ägare och samhället i övrigt.

Affärsetiska aspekter ingår som en integrerad del i de återkommande riskbedömningar som genomförs.

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, mutor eller oetiska affärsmetoder och arbetar aktivt för att säkerställa att detta inte inträffar. ICA Gruppen arbetar enligt en styrningsmodell för affärsetik som tillämpas inom koncernen sedan 2015. Den utgörs bland annat av den affärsetiska policyn med riktlinjer och uppföljning av dessa, visseblåsartjensten, 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 tillämpliga lagar och regler för verksamheten, branschpraxis och god sed. ICA Gruppens affärsetiska arbete bygger även på att Bolaget stödjer FN:s Global Compact, FN:s Globala mål samt Näringslivskoden (Institutet Mot Mutor).

Till de interna regelverken hör bland annat ICA Gruppens affärsetiska policy med riktlinjer. I den affärsetiska policyn beskrivs ICA Gruppens ståndpunkter och riktlinjer för antikorrupcion, 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 Hållbarhetskommitté inför Hållbarhetsutskottet i ICA Gruppens styrelse. Uppföljning av utvecklingen i de operativa verksamheterna sker enligt ICA Gruppens etablerade process för uppföljning av policier och riktlinjer. Affärsetiska aspekter ingår även i den årliga riskanalys som görs för varje bolag inom koncernen.

Medlemmarna i koncernledningen är ansvariga för att säkerställa att verk-

samheten 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 skyldig att följa styrdokumentet och därigenom bidra 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 webb utbildning. Utbildningen är obligatorisk för samtliga tjänstemän inom koncernen och finns tillgänglig även för övriga medarbetare. Antalet medarbetare som har genomfört webb utbildningen följs upp och redovisas internt.

Som komplement till webb utbildningen 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.

Visseblåsartjenst

Genom ICA Gruppens externa webbaserade visseblåsartjenst kan medarbetare rapportera anonymt om missförhållanden som upplevs strida mot lagar, regler eller ståndpunkter i ICA Gruppens styrdokument. Visseblåsartjensten innehåller tydliga rutiner och processer för hur anmälda ärenden ska hanteras. Under 2019 var visseblåsartjensten tillgänglig för medarbetare i Sverige (förutom medarbetare 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 ledamot i styrgruppen för GEN-PEP samt styrelseledamot i Byggmax AB, The Consumer Goods Forum, EuroCommerce och ICC Sverige. Vd har inga väsentliga aktieinnehav eller delägarskap i företag som Bolaget har betydande affärsförbindelser med. Styrelsen har under 2019 gjort en utvärdering av Vd utan närvaro av Vd och ledningsgruppen.

Koncernledningen

15. Vid sidan av Vd Per Strömberg utgörs Bolagets koncernledning 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, och ICA Banken. Koncernledningen träffas regelbundet och behandlar frågor som bland annat rör bolagsstyrning, rapportering och strategi. Vidare ska koncernledningen 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 koncernledningen ett individuellt ansvar för sin respektive del av Bolaget. I början av varje räkenskapsår utvärderar koncernledningen sitt arbete och fokuserar då på kvaliteten i beslut, agenda, mötesstruktur, verkställighet och koncernledningens övergripande prestation.

Kommittéer till stöd för koncernledningen

Koncernledningen har inrättat fyra kommittéer till stöd för sitt arbete:

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 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 2019

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, fastställda vid årsstämman 2019, anger att det är viktigt att Bolaget tillämpar konkurrenskraftiga ersättningar i linje med vad som är marknadsmässigt för ledande befattningshavare för att Bolaget ska kunna rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare med relevant erfarenhet och kvalificerade ledaregenskaper. Den totala ersättningen består av följande komponenter: grundlön, pensionsförmåner, rörlig

ersättning i form av kontant bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag.

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 ska årligen jämföras med ersättningsnivåerna för befattningshavare med motsvarande ansvar i andra bolag.

Sammanfattningsvis består ersättningen till ledande befattningshavare av följande komponenter:

• Grundlön

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

• Pension

Ledande befattningshavare kan omfattas av en individuellt utformad premiebestämd pensionsplan alternativt av en kollektivavtalad pensionsplan. För individuellt utformade pensionsplaner ska pensionspremien maximalt uppgå till 35 procent av årlig grundlön och semestertillägg. Premie/kostnad för kollektivavtalade pensionsplaner följer regelverket för respektive kollektivavtalad pensionsplan.

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, förutsatt att det inte följer av kollektivavtalet.

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 måltal, målgrupp och maximal kostnad.

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

linjer, vid bestämmandet av det totala ersättningspaketet för Vd för ICA Banken. Vd för ICA Banken omfattas dock alljämt av det långsiktiga bonusprogrammet som antogs 2016.

– Årligt bonusprogram

Bonus enligt det årliga bonusprogrammet 2019 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. 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 deltagarnas 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 kopplade till både absoluta och relativa presta-

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2019

➔ tionskrav. Uppfyllelse av de absoluta prestationskraven står för 60 procent av det maximala utfallet i det långsiktiga bonusprogrammet och avser:

- (i) rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster,
- (ii) avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) i koncernen exklusive ICA Banken,
- (iii) ökning av nettoomsättning (Net Sales increase) samt
- (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.

• Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

En ömsesidig uppsägningstid om sex (6) månader 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

Det finns två avvikelser från de riktlinjer för villkor för ledande befattningshavare som redogjorts för ovan. Dessa beskrevs i riktlinjerna som antogs vid årsstämman 2019:

- En ledande befattningshavare har avvikande villkor avseende avgångsvederlag och avräkningsklausul.
- VD Rimi Baltic övergick per den 1 januari 2019 från en tidsbegränsad utlandsanställning till en lokalanställning i Lettland. Efter övergången till den lokala anställningen kompenseras VD Rimi Baltic för borttagande av pensionsavsättningar och andra förmåner relaterade till utlandsanställningen genom erhållande av ett månatligt lönetillägg.

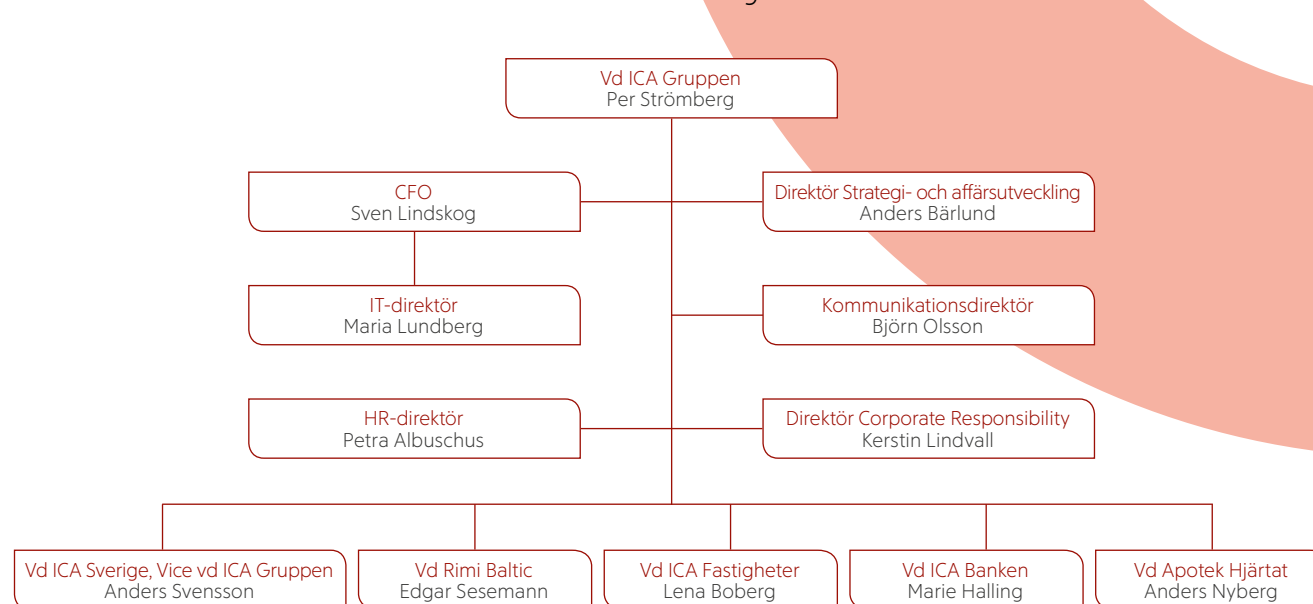
• Särskilda skäl

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

Förslag till årsstämman 2020

Till årsstämman 2020 föreslår styrelsen att en ny riktlinje för ersättningar till ledande befattningshavare antas.

Koncernledningen



Föreslaget till ny riktlinje kommer att vara i linje med Bolagets nuvarande tillämpning av ersättning till ledande befattningshavare och ska syfta till att ge ett tydligt ramverk för ersättningar samt ha den grad av flexibilitet som bedöms lämplig utifrån att ersättningarnas nivåer och utformning ska gynna Bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen, inklu-

sive långsiktigt värdeskapande för aktieägarna och hållbarhet. Den nya riktlinjen upprättas mot bakgrund av de nya lagkrav som implementerats till följd av EUs direktiv om aktieägares rättigheter (Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2017/828). Styrelsens slutliga förslag till ny riktlinje 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 Koden, kallelsen till årsstämman samt i not 4 för koncernen.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2019

Koncernledning



Per Strömberg

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



Petra Albuschus

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



Lena Boberg

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



Anders Bärlund

Direktör Strategi och Affärsutveckling (CSO), ICA Gruppen AB. Anställd på ICA och i koncernledningen sedan 2019.



Marie Halling

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



Sven Lindskog

CFO ICA Gruppen. Anställd på ICA och i koncernledningen sedan 2014.

Född	1963	1968	1970	1979	1963	1963
Utbildning	Civilekonom	Civilingenjör	Civilekonom	Civilingenjör	Juristutbildning	Civilekonom
Övriga uppdrag	Styrelseledamot i Byggmax AB, The Consumer Goods Forum, EuroCommerce och ICC Sverige. Ledamot i styrgruppen för GEN-PEP.	Styrelseledamot Electra Gruppen AB (publ).	Styrelseledamot Rikshem AB (publ).	–	Styrelsesuppleant Svenska Bankföreningen	–
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 Logistikkdirektör 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 (2004–2019), med huvudsaklig inriktning mot detaljhandel och konsumentvaror. Delägare i företaget sedan 2013. Senast ansvarig för McKinseys arbete med detaljhandels digitala och kommersiella transformation i Asien, baserad i Manila i Filippinerna.	Swedbank (2005–2014), bl a 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.	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).
Aktieinnehav	14 070 aktier (inkl. närstående).	1 690 aktier (inkl. närstående).	1 914 aktier (inkl. närstående).	0 aktier (inkl. närstående).	3 250 aktier (inkl. närstående).	2 100 aktier (inkl. närstående).

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2019

Koncernledning, forts.



Kerstin Lindvall

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



Maria Lundberg

IT-direktör (CIO), ICA Gruppen. Anställd på ICA sedan 2015 och i koncernledningen sedan 2018.



Anders Nyberg

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



Björn Olsson

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



Edgar Sesemann

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



Anders Svensson

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

Född	1971	1968	1956	1971	1961	1964
Utbildning	Agronom	Civilingenjör	Ekonomutbildning, DIHR	Filosofie magister med inriktning mot statsvetenskap, nationalekonomi och handelsrätt	Diplomerad marknadsekonom	Civilekonom
Övriga uppdrag	Direktör Corporate Responsibility ICA Sverige AB. Styrelseledamot UN Global Compact Sweden och ledamot i Kemikalieinspektionens insynsråd.	—	Styrelseledamot i Sveriges Apoteks-förening.	—	Styrelseledamot Stockholm School of Economics in Riga Foundation (SSE Riga).	Ordförande i Svensk Handel AB. Styrelseledamot i Stadium AB, Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening och Svenskt Näringsliv.
Erfarenhet	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).	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).	Vice Vd ICA AB (2006–2008) och Axfood (2001–2005). ICA (1992–2000), Vice Vd ICA Sverige, Chef affärsutveckling, Vd ICA Öst. Åhliéns (1988–1992), Regionchef/Marknadschef Livs. Styrelseordförande i Sveriges Apoteks-förening (2012–2016).	Presschef/Tf. Informationschef, Svensk Handel (2000–2003).	ICA, bl a 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). Kategorischef för B&W Stormarknader (1990–1992). Avdelningschef för B&W Falkenberg och B&W Täby (1986–1990).	Arla Foods (2002–2009), bl a 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 Logistikdirektör Norden och Försäljningsdirektör Sverige. Andersen Consulting (1988–1993), konsult.
Aktieinnehav	750 aktier (inkl. närstående).	0 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

ICA Gruppen fortsätter att driva sitt dataskyddsarbete efter en målbild som bygger på att skapa förtroende genom att alltid sätta individens personliga integritet i centrum. Det är ett strukturerat och kontinuerligt arbete som drivs av Bolagets Privacy Office tillsammans med dataskyddsombuden i koncernen. För 2019 har det bland annat inneburit arbete med att upprätthålla den förvaltningsstruktur för dataskydd som etablerats, bibehålla och utveckla kunskapsnivån hos medarbetare och en fortsatt anpassning av system, processer och strukturer för att säkerställa efterlevnaden till rådande dataskydds-

lagstiftning inom de geografiska och sektoriella områden där Bolaget är verksamt.

En vital del i bibehållandet och utvecklingen av koncernens dataskyddsarbete är den förvaltningsstruktur som etablerats. Strukturen bygger på att ansvaret för dataskydd ligger ute i verksamheten hos respektive bolag med en stödjande organisation. Privacy Office är en koncernövergripande funktion som består av dataskyddsexperten som rådgiver verksamheten, driver och koordinerar dataskyddsarbetet tillsammans med koncernens dataskyddsombud. De bolag inom koncernen som inte i ovä-

sentlig omfattning behandlar personuppgifter har ett dataskyddsombud (DPO, Data Protection Officer), en dataskyddsfunktion, en behandlingsansvarig för respektive personuppgiftsbehandling inom aktuellt verksamhetsområde och stödjande så kallade Data Protection Guardian(s) (DPG). Dessa roller ska tillse att det aktuella bolaget hanterar personuppgifter enligt tillämplig dataskyddslagstiftning och koncernens interna styrdokument.

Identifierade dataskyddsrisiker ska hanteras av respektive ICA-bolag och i vissa fall eskaleras från respektive ICA-bolags riskkommitté till ICAs Risk-

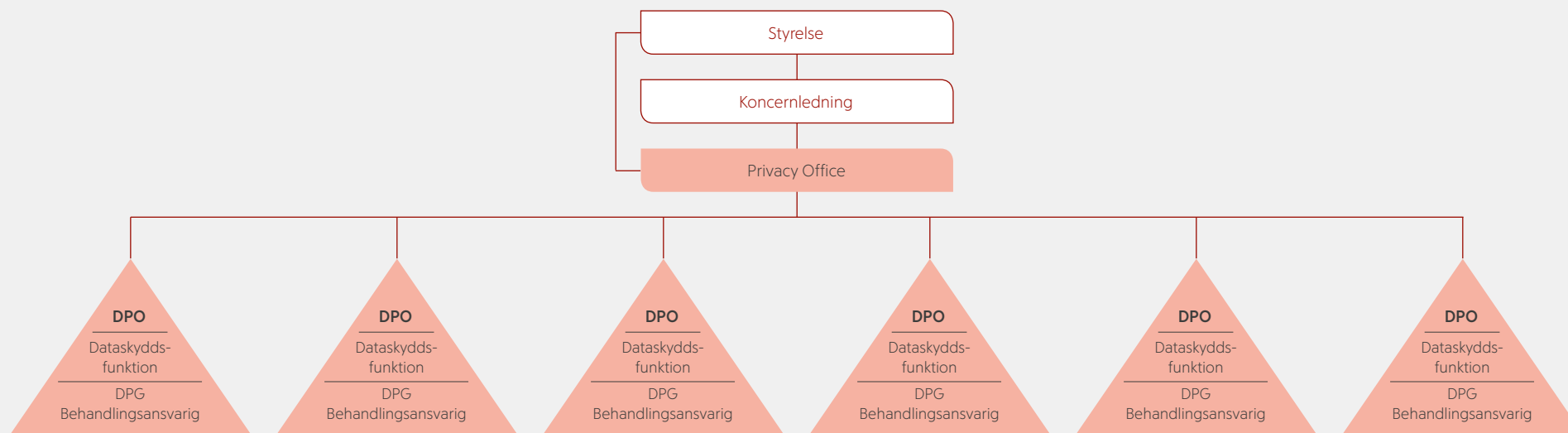
hanteringskommitté i enlighet med ICAs riskhanteringsprocess.

Under året har Privacy Office tillsammans med koncernens dataskyddsombud arbetat med att etablera ett Privacy Management Program för uppföljning och för att påvisa efterlevnad i koncernen. Övergripande rapportering av dataskyddsarbetet sker regelbundet av Head of Privacy Office till koncernledningen och styrelsen samt av dataskyddsombuden till respektive bolagsledning.

Chefer inom koncernen är ansvariga för att koncernens dataskyddspolicy med tillhörande riktlinjer 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 dataskyddspolicyn med tillhörande riktlinjer.

En process för hantering av personuppgiftsincidenter, som bygger på ISO 27035, är etablerad. Koncernens 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 den dagliga affärsverksamheten. 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.

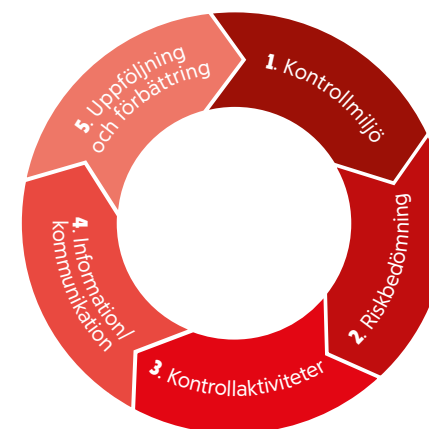
Funktionen Compliance är en oberoende funktion som ansvarar för att identifiera vilka risker som finns för att ICA Banken inte fullgör sina förpliktel-

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



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 i) lagar, regler och styrande dokument samt ii) roller och ansvar. De återkommande aktiviteterna är i) urval, ii) riskbedömning, iii) definiera och implementera kontroller, iv) utvärdera och rapportera efterlevnad samt v) 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 kontrollsystem. 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, HR-policy, hållbarhetspolicy, policy för affärsetik och kommunikationspolicy. Därutöver har ledningen fastställt riktlinjer för finansiell rapportering 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 47–51 i årsredovisningen.

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 i den finansiella rapporteringen. 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 processer, såsom godkännanden, tillstånd, avstämningar, granskning av verksamhetens resultat, säkring av tillgångar och ansvarsfördelning. Kontroller 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 revisionsutskottet. 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

Aktie och ägare

Aktiekursen steg med drygt 38 procent under året och styrelsen föreslår höjd utdelning till 12,00 kr per aktie (11,50).

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 493,50 kr den 29 augusti 2019. Lägsta kurs var 315,20 kr som noterades den 2 januari 2019. Vid årets utgång stod aktien i 437,20 kr, vilket innebär en kursuppgång på 38 procent under 2019. Det motsvarar ett börsvärde om 87 941 Mkr.

Sedan den 8 december 2005, då Bolaget börsnoterades, har aktien gett en totalavkastning på 903 procent. Under samma period har

SIX Return Index gett en avkastning på 285 procent.

På Nasdaq Stockholm omsattes drygt 85 miljoner aktier i ICA Gruppen till ett värde av drygt 33,7 Mdkr under 2019, motsvarande en genomsnittlig dagsomsättning om drygt 340 000 aktier. I snitt omsattes under året aktier för motsvarande nästan 135 Mkr per dag. Nasdaq Stockholm stod under året för 62 procent av handeln i ICA Gruppens aktie. Resterande handel skedde på Bats CXE 19 procent, Bats BXE 14 procent och Turquoise 5 procent.

Aktieägare

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2019 till 53 832, en ökning

med 3 318 aktieägare jämfört med föregående år. Största ägare var vid samma tidpunkt ICA-handlarnas Förbund, med 54 procent av antalet aktier och röster i ICA Gruppen. Resterande 46 procent ägs av institutionella investerare och privatpersoner i Sverige och utomlands. Andelen utlandsägda aktier var vid årets slut 21,1 procent (11,0).

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 12,00 kr per aktie för 2019, eller totalt 2 414 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 70 procent av koncernens årsresultat.

Styrelsens fullständiga förslag till utdelning framgår av kallelsten till årsstämman.

Största aktieägare den 31 december 2019

Ägare	Aktier	Andel, %
ICA-handlarnas Förbund	108 643 330	54
BlackRock	3 784 506	1,9
Vanguard	2 362 991	1,2
XACT Fonder	1 878 028	0,9
Spiltan Fonder	1 829 555	0,9
Swedbank Robur Fonder	1 419 148	0,7
Invesco	1 408 883	0,7
Leif Jönsson	1 279 601	0,6
Folksam	1 262 319	0,6
Norges Bank	1 167 271	0,6
De tio största aktieägarna totalt	125 035 632	62,2
Övriga aktieägare	76 111 163	37,8
Totalt	201 146 795	100,0
<i>Varav utländska aktieägare totalt</i>	<i>42 460 976</i>	<i>21,1</i>

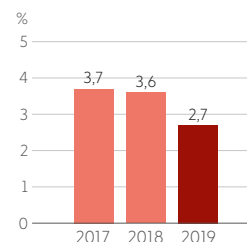
Källa: Euroclear Sweden AB och Modular Finance AB. Tabellen kan innehålla summeringar per ägare.

Ägarstruktur

Innehav, antal aktier	Antal ägare	Kapital och röster, %
1-500	47 452	1,9
501-1 000	2637	1,1
1 001-5 000	2622	2,9
5 001-10 000	428	1,6
10 001-15 000	186	1,2
15 001-20 000	98	0,9
20 001-	409	82,7
Anonymt ägande		7,8
Totalt	53 832	100,0

Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställt och bearbetat 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	Fredrik Ivarsson	+46 8 566 286 95	fredrik.ivarsson@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
Exane BNP Paribas	Carole Madjo	+44 203 430 8683	carolemadjo@exanebnpparibas.com
Handelsbanken	Nicklas Skogman	+46 8 701 31 28	nisk03@handelsbanken.se
Kepler Cheuvreux	Magnus Råman	+46 8 723 51 74	mraman@keplercheuvreux.com
Nordea	Daniel Ovin	+46 733 577 226	daniel.ovin@nordea.com
SEB	Gustav Sandström	+46 8 522 297 45	gustav.sandstrom@seb.se

Aktieinformation

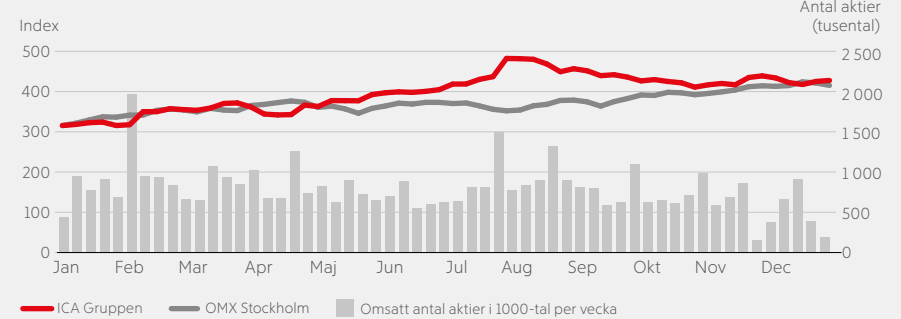
Handelsplats Nasdaq Stockholm, Large Cap-segmentet	
Kortnamn	ICA
ICB-kod	5300
ISIN-kod SE	SE0000652216
Handelspost	1
Börsvärde per den 31 december 2019, Mkr	87 941
Kurs per den 31 december 2019, kr	437,20
Förändring under året, %	38,0
Årshögsta, kr	493,50
Årslägst, kr	315,20

Aktiedata

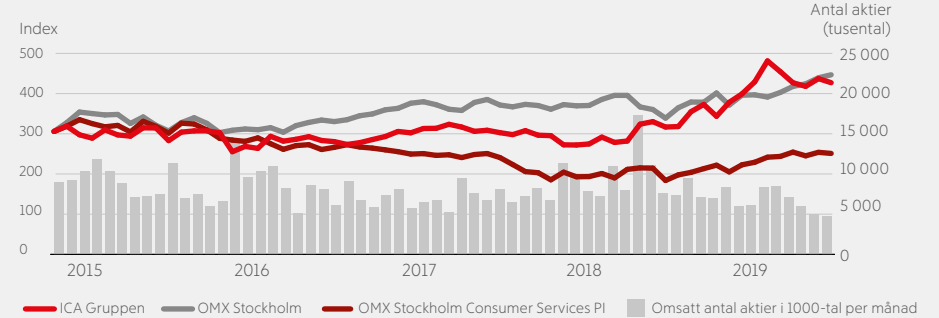
	2019	Omräknat	
		2018 ¹	2018
Resultat per aktie, kr	17,06	17,35	18,05
Kassaflöde per aktie, kr	48,46	51,34	33,82
Eget kapital per aktie, kr	167,06	163,29	163,98
Utdelning per aktie, kr	12,00	11,50	11,50
Utdelningsgrad, %	70	66	63
Börskurs vid årets slut, kr	437,20	316,80	316,80
Direktavkastning, %	2,7	3,6	3,6
P/E-tal	25,6	18,3	17,6
Kurs/Eget kapital, %	262	194	193
Totalt antal utestående aktier vid årets slut	201 146 795	201 146 795	201 146 795
Genomsnittligt antal aktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

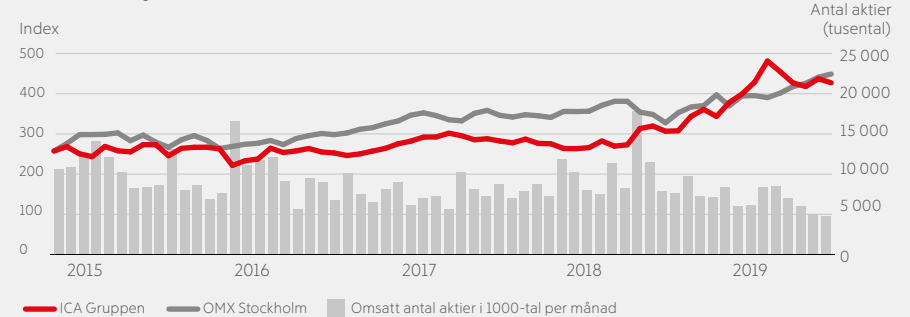
Kursutveckling 2019



Kursutveckling 2015-2019



Totalavkastning 2015-2019



Källa: Infront

AKTIE OCH ÄGARE

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 påbörjade under 2019 lansering av e-handel.

Unik affärsmodell i Sverige

ICA Gruppens enskilt största segment utgörs av ICA Sverige, som 2019 stod för 71 procent av den totala omsätt-

ningen och cirka 70 procent av rörelse-resultatet. ICAs starka ställning i Sverige är till stora delar en följd av en unik affärsmodell, genom vilken den lokala handlarens engagemang, marknads-kännedom och entreprenörskap för- enas med centrala skalfördelar och effektivitet inom ICA Sverige. Modellen har starkt bidragit till ICAs tillväxt och position som marknadsledare.

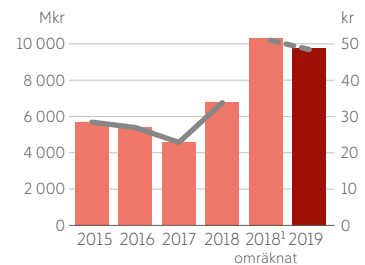
Stödjande marknadstrender

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 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



1) I tillägg till de förmålliga IFRS-rapporterna presenteras i Omräknat 2018 som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

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

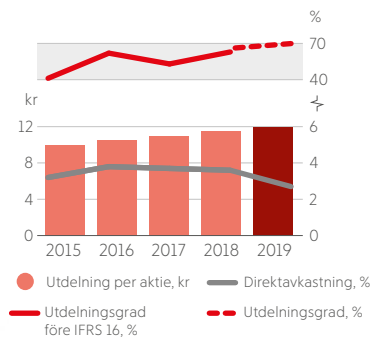
Inom ICA Gruppen genomförs nu ett stort antal digitala initiativ med potential att dels öka den interna effektiviteten, dels stärka och utveckla kunderbjudandena. Ökat användande av data, automation och artificiell intelligens hör till centrala inslag i flera av projekten.

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 branschmässigt konkurrenskraftig nivå.

Utdelning per aktie- och direktavkastning



Finansiell information

Innehållsförteckning

Finansiella nyckeltal	75
Definitioner av nyckeltal	75
Alternativa nyckeltal	76

Koncernen

Finansiell femårsöversikt	77
Rapport över totalresultat	78
Rapport över finansiell ställning	79
Rapport över förändringar i eget kapital	81
Rapport över kassaflöden	82

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information	83
Not 2 Segmentrapportering	87
Not 3 Kostnader per kostnadslag	88
Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	88
Not 5 Revisionskostnader	90
Not 6 Övriga rörelseintäkter	90
Not 7 Leasingavtal	90
Not 8 Finansnetto	91
Not 9 Skatter	91
Not 10 Resultat per aktie	93
Not 11 Immateriella anläggningstillgångar	93
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	95
Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag	96
Not 14 ICA Banken	97
Not 15 Varulager	98
Not 16 Närståendetransaktioner	98
Not 17 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning	98
Not 18 Eget kapital	98
Not 19 Pensioner	99
Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument	100
Not 21 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	103
Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel	104
Not 23 Rörelseförvärv	105
Not 24 Händelser efter balansdagen	105

Moderbolaget

Resultaträkning	106
Övrigt totalresultat	106
Balansräkning	107
Förändringar i eget kapital	108
Kassaflödesanalys	108

Moderbolagets noter

Not 1 Redovisningsprinciper och tilläggsupplysningar	109
Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag	109
Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	109
Not 4 Revisionskostnader	110
Not 5 Leasingavtal – leasetagare	110
Not 6 Resultat från finansiella poster	111
Not 7 Skatter	111
Not 8 Immateriella anläggningstillgångar	112
Not 9 Materiella anläggningstillgångar	112
Not 10 Andelar i koncernföretag	112
Not 11 Periodiseringsposter	113
Not 12 Eget kapital och vinstdisposition	113
Not 13 Avsättning för pensioner	114
Not 14 Långfristiga skulder	114
Not 15 Finansiell riskhantering och finansiella instrument	114
Not 16 Kassaflödesanalys	114
Not 17 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	114
Styrelsens yttrande angående utdelning	115
Förslag till vinstdisposition	116
Revisionsberättelse	117



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 18. Data på måtten och definitioner tillhandahålls även på icagruppen.se.

Införandet av IFRS 16 har en stor effekt på ICA Gruppens finansiella rapporter. För att underlätta jämförelsen har ICA Gruppen som ett komplement till presentationen av de formella jämförelsetalen för 2018 även valt att presentera 2018 omräknat för IFRS 16. Omräkningen av 2018 har skett som om IFRS 16 hade börjat tillämpas den 1 januari 2018 med de då gällande leasingavtalen. Segmenten inom ICA Gruppen kommer fortsatt att rapportera all hyra som operationell lease. Segmentsrapporteringen för 2019 är därför oförändrad jämfört med 2018. Se vidare i not 1.

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 (aktier)

Föreslagen utdelning i förhållande till aktiekursen vid årets slut.

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 exkl. IFRS 16

Räntebärande skulder exklusive leaseskulder, pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

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	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Rörelseresultat	4 934	4 658	4 498
Avskrivningar	5 219	4 990	1 602
Nedskrivningar och återförda nedskrivningar	39	202	202
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	10 193	9 850	6 302

1) I tillägg till de formella IFRS rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Avstämning Nettoskuld, exklusive ICA Banken

Mkr	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	-2 713	-3 626	-3 626
Kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	-2 340	-2 233	-2 233
Likvida medel	846	779	779
Nettoskuld exkl. IFRS 16	-4 207	-5 079	-5 079
Långfristiga leasingskulder	-12 521	-12 553	-
Kortfristiga leasingskulder	-3 389	-3 355	-
Nettoskuld	-20 117	-20 988	-5 079

1) I tillägg till de formella IFRS rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Avstämning Sysselsatt kapital, exklusive ICA Banken

Mkr	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Eget kapital	33 844	33 110	33 249
Avsättningar till pensioner	3 928	3 072	3 072
Övriga avsättningar	37	32	32
Långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	2 713	3 626	3 626
Kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	2 340	2 233	2 233
Övriga långfristiga skulder	87	45	45
Långfristiga leasingskulder	12 521	12 553	-
Kortfristiga leasingskulder	3 389	3 355	-
Sysselsatt kapital	58 859	58 025	42 256

1) I tillägg till de formella IFRS rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

För motivering till varför dessa nyckeltal används hänvisas till sidan 18.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Finansiell femårsöversikt

Mkr	Utfall 2019	Omräknat 2018 ¹	Utfall 2018	Utfall 2017	Utfall 2016	Utfall 2015
Resultaträkning						
Nettoomsättning	119 295	115 354	115 354	109 408	106 643	104 081
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	10 193	9 850	6 302	6 756	6 238	6 191
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	5 356	4 811	4 651	4 642	4 669	4 138
Rörelseresultat	4 934	4 658	4 498	5 220	4 518	4 594
Resultat före skatt	4 402	4 057	4 227	4 853	4 154	4 225
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	3 450	3 508	3 647	4 145	3 397	3 721
Årets resultat	3 450	3 508	3 647	4 145	3 418	4 913
Balansräkning						
Anläggningstillgångar	79 789	77 802	61 640	58 711	55 941	55 831
Likvida medel och kortfristiga placeringar	3 157	3 206	3 206	4 499	3 974	4 611
Övriga omsättningstillgångar	15 981	15 382	15 805	14 790	16 208	14 474
Summa tillgångar	98 927	96 391	80 651	78 000	76 123	74 916
Eget kapital	33 844	33 110	33 249	32 017	29 688	28 075
Långfristiga skulder	23 182	23 545	11 022	11 140	14 538	14 945
Kortfristiga skulder	41 901	39 736	36 380	34 843	31 897	31 896
Summa eget kapital och skulder	98 927	96 391	80 651	78 000	76 123	74 916
Kassaflöde						
Från den löpande verksamheten	9 748	10 326	6 802	4 601	5 422	5 845
Från investeringsverksamheten	-2 900	-3 593	-3 593	632	-1 694	-1 707
Från finansieringsverksamheten	-6 895	-8 036	-4 512	-4 693	-4 251	-5 867
Årets kassaflöde	-48	-1 303	-1 303	540	-523	-1 729
Årets kassaflöde från den kvarvarande löpande verksamheten	9 748	10 326	6 802	4 601	5 422	5 723

Mkr	Utfall 2019	Omräknat 2018 ¹	Utfall 2018	Utfall 2017	Utfall 2016	Utfall 2015
Nyckeltal						
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, %	4,5	4,2	4,0	4,2	4,4	4,0
Rörelsemarginal, %	4,1	4,0	3,9	4,8	4,2	4,4
Nettomarginal, %	2,9	3,0	3,2	3,8	3,2	4,7
Avkastning på sysselsatt kapital, %	7,9	7,7	10,2	12,3	10,5	9,8
Avkastning på eget kapital, %	10,1	10,6	11,1	13,4	11,9	16,6
Soliditet, %	34,2	34,4	41,2	41,0	39,0	37,5
Sysselsatt kapital i genomsnitt, exklusive ICA Banken	59 278	58 251	42 648	41 938	43 050	43 609
Nettoskuld	-20 117	-20 988	-5 079	-5 598	-9 758	-11 697
Nettoskuld/EBITDA, ggr	2,0	2,1	0,8	0,8	1,6	1,9
Data per aktie						
Årets resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr	17,06	17,35	18,05	20,53	16,87	18,21
Årets resultat per aktie, kr	17,06	17,35	18,05	20,53	16,97	24,14
Eget kapital per aktie, kr	167,06	163,29	163,98	157,70	147,48	139,41
Kassaflöde från den löpande kvarvarande verksamheten per aktie, kr	48,46	51,34	33,82	22,87	26,96	28,45
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr	48,46	51,34	33,82	22,87	26,96	29,06
Utdelning per stamaktie, kr	12,00	11,50	11,50	11,00	10,50	10,00
Utdelning, Mkr	2 414	2 313	2 313	2 213	2 112	2 011
Utdelningsgrad, %	70	66	63	53	62	41
Börskurs per 31/12, kr	437,20	316,80	316,80	297,90	277,90	307,40
Direktavkastning, %	2,7	3,6	3,6	3,7	3,8	3,2
Antal utestående aktier						
Stamaktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795	119 078 903
C-aktier	-	-	-	-	-	82 067 892
Totalt antal aktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795
Totalt genomsnittligt antal aktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 097 895

¹ I tillägg till de formella IFRS rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Definitioner på sidan 75.

Rapport över totalresultat, koncernen

Mkr	Not	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Nettoomsättning	2	119 295	115 354	115 354
Kostnad för sålda varor och tjänster	3	-98 328	-95 134	-96 459
Bruttoresultat		20 967	20 220	18 894
Försäljningskostnader	3	-12 703	-12 807	-11 640
Administrationskostnader	3, 5	-3 322	-2 993	-2 995
Övriga rörelseintäkter	6	379	346	346
Övriga rörelsekostnader	2, 3	-	-26	-26
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	13	34	71	71
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster	2, 4, 5, 7	5 356	4 811	4 651
Reavinst/förluster vid försäljning av dotterföretag och anläggningstillgångar	2,17	-382	49	49
Nedskrivningar och återförda nedskrivningar	2, 3	-39	-202	-202
Rörelseresultat	2	4 934	4 658	4 498
Finansiella intäkter		4	11	11
Finansiella kostnader		-536	-612	-283
Finansnetto	8	-532	-602	-272
Resultat före skatt		4 402	4 057	4 227
Skatt	9	-951	-549	-580
ÅRETS RESULTAT		3 450	3 508	3 647
Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultaträkningen, netto efter skatt				
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	9, 19	-548	-236	-236
Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultaträkningen, netto efter skatt				
Förändring av omräkningsreserv		66	130	130
Förändring av säkringsreserv		-28	75	75
Andel av joint ventures övriga totalresultat		18	16	16
Summa poster som kan överföras till resultaträkningen	9, 18	56	221	221
ÅRETS TOTALRESULTAT		2 958	3 493	3 632

Mkr	Not	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Årets resultat hänförligt till:				
Moderföretagets aktieägare		3 432	3 491	3 630
Innehav utan bestämmande inflytande		19	17	17
Årets totalresultat hänförligt till:				
Moderföretagets aktieägare		2 934	3 470	3 609
Innehav utan bestämmande inflytande		25	23	23
Resultat per aktie, kronor				
Resultat per aktie	10	17,06	17,35	18,05

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Rapport över finansiell ställning, koncernen

Tillgångar

Mkr	Not	2019-12-31	Omräknat 2018-12-31 ¹⁾	2018-12-31
Anläggningstillgångar				
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>				
	11			
Goodwill		16 301	16 301	16 301
Varumärken		12 926	13 413	13 413
IT-system		1 776	1 534	1 534
Övrigt		48	38	38
		31 052	31 285	31 285
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>				
	12			
Byggnader och mark		12 146	11 951	11 951
Förvaltningsfastigheter		1 295	1 180	1 180
Förbättringsutgifter på annans fastighet		448	394	394
Inventarier		2 437	2 385	2 385
Pågående nyanläggningar		1 389	849	849
		17 715	16 759	16 759
<i>Nyttjanderättstillgångar leasing</i>				
	7	16 142	16 162	-
		33 857	32 921	16 759
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>				
Andelar i joint ventures och intresseföretag	13	1 224	1 256	1 256
ICA Bankens placeringar	14	2 155	3 181	3 181
ICA Bankens utlåning	14	11 319	8 735	8 735
Fordringar hos närstående	16	50	-	-
Övriga finansiella anläggningstillgångar		60	39	39
		14 808	13 212	13 212
<i>Uppskjuten skattefordran</i>				
	9	71	385	385
Summa anläggningstillgångar		79 789	77 802	61 640

Tillgångar

Mkr	Not	2019-12-31	Omräknat 2018-12-31 ¹⁾	2018-12-31
Omsättningstillgångar				
<i>Varulager</i>				
	15	4 611	4 490	4 490
<i>Kortfristiga fordringar</i>				
Kundfordringar		4 815	4 787	4 787
Skattefordran		3	61	61
ICA Bankens utlåning	14	3 516	3 176	3 176
Fordringar hos närstående	16	126	111	111
Övriga omsättningstillgångar		33	55	55
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		2 718	2 695	3 118
Tillgångar som innehas för försäljning	17	158	6	6
		11 369	10 891	11 315
<i>Likvida medel</i>				
	22	3 157	3 206	3 206
Summa omsättningstillgångar		19 138	18 588	19 011
SUMMA TILLGÅNGAR		98 927	96 391	80 651

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Rapport över finansiell ställning, koncernen

Eget kapital och skulder

Mkr	Not	2019-12-31	Omräknat 2018-12-31 ¹	2018-12-31
Eget kapital	18			
Aktiekapital		503	503	503
Övrigt tillskjutet kapital		7 694	7 694	7 694
Reserver		603	553	553
Balanserat resultat		24 805	24 095	24 234
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		33 604	32 845	32 984
Innehav utan bestämmande inflytande		240	265	265
Summa eget kapital		33 844	33 110	33 249
Långfristiga skulder				
Avsättningar till pensioner	19	3 939	3 082	3 082
Uppskjuten skatteskuld	9	3 882	4 205	4 236
Obligationslån	20	2 200	1 200	1 200
Övriga räntebärande skulder	20	513	2 426	2 426
Långfristiga leaseskulder	7, 20	12 521	12 553	-
Övriga avsättningar		39	34	34
Övriga skulder		87	45	45
Summa långfristiga skulder		23 182	23 545	11 022
Kortfristiga skulder				
Obligationslån	20	-	1 500	1 500
Övriga räntebärande skulder	20	2 340	733	733
Leverantörsskulder		15 310	14 891	14 891
Inlåning i ICA Banken	14	16 698	15 385	15 385
Kortfristiga leaseskulder	7, 20	3 390	3 356	-
Skuld till närstående	16	6	12	12
Skatteskuld		215	0	0
Övriga skulder		968	822	822
Avsättningar		260	241	241
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		2 716	2 797	2 797
Summa kortfristiga skulder		41 901	39 736	36 380
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		98 927	96 391	80 651

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

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 2018-01-01		503	7 694	338	23 185	31 720	297	32 017
Effekt övergång IFRS 9					-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

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 2019-01-01		503	7 694	553	24 234	32 984	265	33 249
Årets resultat					3 432	3 432	19	3 450
Övrigt totalresultat				50	-548	-498	6	-492
Årets totalresultat				50	2 884	2 934	25	2 958
Utdelning					-2 313	-2 313	-50	-2 363
Utgående eget kapital 2019-12-31		503	7 694	603	24 805	33 604	240	33 844

Rapport över kassaflöden, koncernen

Mkr	Not 22	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat		4 934	4 658	4 498
Utdelning från joint ventures	13	90	35	35
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		5 791	5 272	1 884
Betald inkomstskatt		-584	-803	-803
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		10 230	9 162	5 615
Förändring av rörelsekapital				
Varulager (ökning –/minskning +)		-268	32	32
Kortfristiga fordringar (ökning –/minskning +)		-107	-718	-694
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning –)		431	1 865	1 865
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar		-538	-16	-16
Kassaflöde från den löpande verksamheten		9 748	10 326	6 802
Investeringsverksamheten				
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-3 080	-3 507	-3 507
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		59	302	302
Utgivande av lån		-105	-16	-16
Återbetalning av utgivna lån		9	1	1
Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning –/minskning +)		0	5	5
Erhållna räntor		1	1	1
Investering i joint ventures och intresseföretag	13	-7	-380	-380
Försäljning av dotterföretag	17	222	0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2 900	-3 593	-3 593
Finansieringsverksamheten				
Upptagande av lån		1 003	1 205	1 205
Återbetalning av upptagna lån		-1 806	-3 188	-3 188
Kapitaltillskott, förvärv och utdelning avseende innehav utan bestämmande inflytande		-53	-87	-87
Amortering leaseskulder		-3 257	-3 194	-
Erlagda räntor leaseskulder		-342	-330	-
Erlagda räntor		-126	-230	-230
Utbetald utdelning till aktieägare i ICA Gruppen AB		-2 313	-2 213	-2 213
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-6 895	-8 036	-4 512

Mkr	Not 22	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Årets kassaflöde				
Likvida medel vid årets början		3 206	4 499	4 499
Kursdifferenser i likvida medel		-1	10	10
Likvida medel vid årets utgång		3 157	3 206	3 206

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

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 71 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. 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 5 februari 2020. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning samt moderbolagets resultat och balansräkningar kommer att bli föremål för beslut om fastställande på årsstämman den 21 april 2020.

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 utgivna av Rådet för finansiell rapportering. Rekommendationen anger kompletterande normgivning utifrån bestämmelser i Årsredovisningslagen.

Nya standarder och uttalanden som har tillämpats från och med 2019

Från och med 2019 tillämpas IFRS 16 Leasingavtal.

IFRS 16 innehåller huvudsakligen nya regler för leasetagares redovisning. Redovisningen som leasegivare motsvarar reglerna enligt den tidigare tillämpade 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 varit fallet under IAS 17.

IFRS 16 anger att alla leasetagarens leasingavtal, med undantag för leasingavtal avseende immateriella tillgångar, avtal med en löptid på som längst 12 månader samt leasing av mindre värde, 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, utan redovisas fortsatt som en löpande kostnad i resultatet. Tillgången skrivs av över nyttjandeperioden som i de flesta fall motsvarar leasingperioden. Leasingbetalningarna fördelas på ränta och amortering av skulden.

De värdemässigt mest betydande leasingavtalen inom ICA Gruppen avser hyra av fastigheter och lokaler. 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 leasingavtal.

Avtalstiderna för hyra av fastigheter varierar beroende på land och landets hyreslagstiftning. Avtalen löper ursprungligen med en avtalsperiod på som vanligast 5–10 år. Därefter löper avtalen oftast vidare med mellan 12 och 36 månader. I vissa avtal har ICA Gruppen en avtalad förlängningsoption om vanligtvis tre till fem år. Det är inte ovanligt att hyresavtalet vid avtalstidens slut sägs upp för omförhandling av ICA Gruppen, av fastighetsägaren eller av båda parter. En omförhandling innebär att hyran som betalas i nästkommande period är okänd fram till dess att omförhandlingen är avslutad. Om det inte är högst troligt att en förlängning kommer att ske till oförändrade villkor inkluderas inte förlängningsperioden i beräkningen av lease-skulden.

Hyrorna är i många fall rörliga men med en minimihyra som i praktiken innebär en fast hyra med en mindre rörlig hyra om omsättningen överstiger vissa nivåer.

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 affärsläget. Kontrollen av affärsläget genom nyttjanderättstillgången är huvudskälet till att dessa fastigheter och lokaler alls leasas. Nyttjanderättstillgången är en tillgång för ICA Gruppen som inte överläts genom subleasen. All uthyrning inklusive subleasas är klassificerat som operationell leasing enligt IFRS 16.

Segmenten inom ICA Gruppen rapporterar all hyra som operationell lease. Rapportering enligt IFRS 16 sker endast för ICA Gruppen totalt och segmentsrapporteringen för 2019 är oförändrad jämfört med 2018.

Övergångsmetod för IFRS 16

IFRS 16 erbjuder alternativa övergångsregler. ICA Gruppen har valt den övergångsmetod som innebär att IFRS 16 tillämpas framåtriktat från och med den 1 januari 2019 och att en eventuell effekt av övergången redovisas som en justering av ingående balans i eget kapital per den 1 januari 2019. Per den 1 januari 2019 redovisas en lease-skuld 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 lease-skulden per övergångsdagen. Då betalningar av leasing sker i förskott är emellertid lea-

singskulden lägre än nyttjanderättstillgången per övergångsdagen eftersom den första betalningen för 2019 redan har skett under slutet av 2018. Den marginella låneräntan som används för diskontering per övergångsdagen varierar beroende på kvarvarande avtalslängd. Den vägda genomsnittliga marginella låneräntan per den 1 januari 2019 uppgår till 2,20 procent för avtal i svenska kronor och till 1,79 procent för avtal i Euro.

Per den 1/1 2019 uppgår lease-skulden till 16 141 Mkr och nyttjanderättstillgången till 16 606 Mkr.

Det finns ingen väsentlig skillnad mellan de nominella belopp som redovisades som framtida åtaganden i not 7 Leasingavtal i årsredovisningen 2018 jämfört med de nominella belopp som nuvärdesberäkningen av startvärdet för lease-skuld enligt IFRS 16 baseras på per 1/1 2019, annat än att i de framtida åtagandena enligt not 7 i årsredovisningen 2018 ingår belopp på 1,7 Mdkr avseende avtal där tillgången ej tillträtts per den 31/12 2018. Enligt IFRS 16 ska leasingavtal avseende tillgångar som ej tillträtts ej ingå i den redovisade lease-skulden. Det finns således ingen annan materiell skillnad mellan det diskonterade beloppet avseende förpliktelser för lease-åtaganden per den 31/12 2018 jämfört med den redovisade lease-skulden per den 1/1 2019, än ej tillträdda avtal.

Övergången till IFRS 16 har inneburit att kostnader inom EBIT avseende leasing har flyttats från funktionen Kostnad för sålda varor och tjänster till funktionen Försäljningskostnader.

Omräkning av 2018 för IFRS 16

De valda övergångsreglerna innebär en framåtriktad tillämpning av IFRS 16. Det innebär att det formella jämförelseåret 2018 redovisas och presenteras enligt den då gällande IAS 17 Leasingavtal. För att underlätta jämförelsen mellan åren har ICA Gruppen, som ett komplement till presentationen av de formella jämförelsevärdena för 2018, valt att även presentera 2018 omräknat för IFRS 16.

Omräkningen har skett enligt de principer som tillämpas från 2019, men som om IFRS 16 hade börjat tillämpas per den 1 januari 2018. Det innebär att per den 1 januari 2018 redovisas en lease-skuld som utgör nuvärdet av de kvarvarande betalningarna för samtliga då gällande leasingavtal. Diskontering av betalningarna sker med ICA Gruppens marginella låneränta per den 1 januari 2018 och med den räntesats som motsvarar den då kvarvarande löptiden för respektive leasingavtal. Nyttjanderättstillgången redovisas till samma värde som nuvärdet av lease-skulden per den 1 januari 2018 förutom att betalningar av leasing sker i förskott vilket innebär att lease-skulden är lägre än nyttjanderättstillgången per den 1 januari 2018. Betalningarna har fördelats på amortering och ränta på lease-skulden enligt IFRS 16. Nyttjan-

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

derättstillgången har skrivits av. Leasingskulden och nyttjanderättstillgången har påverkats av nya och förändrade avtal under 2018.

Tillämpningen av IFRS 16 kan skilja sig något mellan det omräknade 2018 och 2019, men de väsentliga principerna är samma för båda åren. Eftersom IFRS 16 tillämpas framåtriktat från och med den 1 januari 2019 är den utgående balansen för det omräknade 2018 inte den ingående balansen för 2019.

Effekter på koncernens totalresultatrapport i sammandrag, helår 2018

Mkr	Rapporterat	Förändring IFRS 16	Omräknat
Nettoomsättning	115 354		115 354
Kostnad för sålda varor och tjänster	-96 459	1 325	-95 134
Bruttoresultat	18 894	1 325	20 220
Försäljningskostnader	-11 640	-1 167	-12 807
Administrationskostnader	-2 995	2	-2 993
Övriga rörelseintäkter	346		346
Övriga rörelsekostnader	-26		-26
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	71		71
Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster	4 651	160	4 811
Reavinster/förluster vid försäljning av dotterföretag och anläggningstillgångar	49		49
Nedskrivningar och återförda nedskrivningar	-202		-202
Rörelseresultat	4 498	160	4 658
Finansiella intäkter	11		11
Finansiella kostnader	-283	-330	-612
Finansnetto	-272	-330	-602
Resultat före skatt	4 227	-170	4 057
Skatt	-580	31	-549
Årets resultat	3 647	-139	3 508

Effekter på koncernens finansiella ställning i sammandrag, 31 december 2018

Mkr	Rapporterat	Förändring IFRS 16	Omräknat
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar	61 640		61 640
Nyttjanderättstillgångar		16 162	16 162
Omsättningstillgångar	19 011	-423	18 588
SUMMA TILLGÅNGAR	80 651	15 740	96 391
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	33 249	-139	33 110
Långfristiga skulder	11 022	-31	10 992
Långfristiga leaseskulder		12 553	12 553
Kortfristiga skulder	36 380		36 380
Kortfristiga leaseskulder		3 356	3 356
Summa skulder	47 402	15 878	63 280
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	80 651	15 740	96 391

Effekter på koncernens kassaflöde i sammandrag, helår 2018

Mkr	Rapporterat	Förändring IFRS 16	Omräknat
Rörelseresultat	4 498	160	4 658
Av- och nedskrivningar	1 804	3 388	5 192
Utdelning från joint ventures	35		35
Övriga poster som inte ingår i kassaflödet	80		80
Betald inkomstskatt	-803		-803
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	5 615	3 548	9 162
Förändringar i rörelsekapital	1 187	-24	1 164
Kassaflöde från den löpande verksamheten	6 802	3 524	10 326
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 593		-3 593
Betald utdelning	-2 213		-2 213
Kapitaltillskott, förvärv, utdelning avseende innehav utan bestämmande inflytande	-87		-87
Förändring av lån	-1 983		-1 983
Erlagda räntor	-230		-230
Erlagda räntor IFRS 16 Leasing		-330	-330
Amortering IFRS 16 Leasing		-3 194	-3 194
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-4 512	-3 524	-8 036
Årets kassaflöde	-1 303	-	-1 303
Likvida medel vid årets början	4 499		4 499
Kursdifferens i likvida medel	10		10
Likvida medel vid årets utgång	3 206		3 206

Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

Nya standarder från IASB med tillämpning från 2020 och framåt med relevans för ICA Gruppen

Det finns inga nya standarder från IASB som godkänts för tillämpning från 2020 och framåt. Det finns några förändringar av standarder som är godkända för tillämpning från 2020, men ingen förändring som bedömts påverka ICA Gruppens finansiella rapporter. Detsamma gäller för de tolkningsuttalanden som utgivits från IFRS IC.

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

IFRS 17 Insurance Contracts publicerades i maj 2017. I juni 2019 utkom ett utkast till förändringar av IFRS 17. Ett av förslagen till förändring är att IFRS 17 ska börja tillämpas 2022 istället för 2021. IFRS 17 sätter principer för redovisning, värdering och upplysningar av utgivna försäkringsavtal. Dotterbolaget ICA Försäkring AB kommer att påverkas av IFRS 17 men bedömningen är att effekten av IFRS 17 för ICA Gruppens finansiella rapporter kommer att vara begränsad.

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 (MSEK) om inget annat anges. Avrundningsdifferenser kan förekomma.

Koncernredovisningen

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

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.

Utländsk valuta

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 omräkningsdifferenser som uppkommer redovisas i övrigt totalresultat.

Intäkter

ICA Gruppens två huvudsakliga intäktsskällor 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 anlät 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 snabbare 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.

Hyresintäkter 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. Resultatet från försäljningen utgör den relativa andel av värdet av fastigheten som inte återhyrts. Återförhyrningen redovisas enligt IFRS 16 Leasing. Om fastigheten ej är såld enligt IFRS 15 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

IFRS 16 Leasing tillämpas för 2019 framåtriktat. För att utgöra en lease enligt IFRS 16 ska ett avtal överföra en rätt att nyttja en identifierbar tillgång för en viss tidsperiod i utbyte mot att betalningar erläggs. ICA Gruppen tillämpar inte IFRS 16 för immateriella tillgångar. En leaseskuld och nyttjanderättstillgång redovisas i balansräkningen för alla leasetagarens leasingavtal, med undantag för leasingavtal med en löptid på som längst 12 månader samt leasingavtal av mindre värde.

För 2018 tillämpades IAS 17 Leasingavtal. Enligt IAS 17 klassificerades leasingavtal 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. Den ekonomiska innebörden av leasingavtalen innebar att samtliga klassificerades som operationella leasingavtal både vad gäller inhyrda tillgångar för egen användning och inhyrda tillgångar som hyrs ut till fristående ICA handlare. 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

Enligt IFRS 16 Leasing utgörs leaseskulden av nuvärdet av leasebetalningarna, i normalfallet diskonterat med den marginella låneräntan. Rörliga hyresbetalningar baserade på till exempel omsättning ingår inte i den diskonterade skulden, utan redovisas fortsatt som en löpande kostnad i resultatet. Tillgången skrivs av över nyttjandeperioden som i de flesta fall motsvarar leasingperioden. Leasingbetalningarna fördelas på ränta och amortering av skulden.

När ett nytt leasingavtal redovisas uppstår inget kassaflöde vilket innebär att i kassaflödesanalysen uppstår inga förändringar, varken inom investeringsverksamheten eller finansieringsverksamheten. De betalningar som erläggs för en lease redovisas inom finansieringsverksamheten som ett kassaflöde i form av erlagd ränta samt amortering på leaseskulden.

Leasingavgifter avseende 2018 och operationella leasingavtal fördelades som en kostnad linjärt över avtalets löptid.

ICA Gruppen som leasegivare

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

*Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information***Inkomstskatt**

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

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.

Immateriella tillgångar och goodwill

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. Goodwill skrivs ej av.

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 konso- liderade ICA-handlare. Förvaltningsfastigheter redovisas enligt samma principer som andra materiella anläggningstillgångar.

Tillgångar och skulder som innehas för försäljning

Det avser 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 högst sannolikt att en försäljning är genomförd inom tolv månader.

Nedskrivningar

Goodwill, tillgångar med en obestämbar 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 tillgångar klassificeras i tre kategorier; Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde, finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resul-

tatet 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.

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.

Derivat

Samtliga derivat redovisas till verkligt värde i balansräkningen och värdeförändringarna redovisas i resultatet. Undantag gäller för derivatinstrument som uppfyller kraven för kassaflödessäkring 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 finansiella tillgångar 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.

Bonusprogram

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

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning

I koncernen finns både avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner. De förmånsbestämda pensionsplanerna redovisas till sitt nuvärde. Diskonteringsräntan

är räntan för bostadsobligationer vilka enligt ICA Gruppen utgör företagsobligationer i enlighet med IAS 19, Ersättningar till anställda. Omvärdering av pensionskulden, till följd av aktuariella vinster och förluster, 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. De antaganden och bedömningar som företagsledningen anser som mest väsentliga är följande:

Leasingavtal

ICA Gruppen har ett stort antal leasingavtal uppgående till väsentliga belopp. ICA Gruppen agerar både som leasetagare och leasegivare samt att ett antal fastigheter hyrs in för att hyras ut, så kallad subleasing. Vid implementeringen av IFRS 16 Leasing har tolkning skett av de principbaserade reglerna och hur dessa ska tillämpas i ICA Gruppens finansiella rapporter. ICA Gruppen anser att redovisningen i de finansiella rapporterna enligt IFRS 16 ger en god och rättvisande bild som motsvarar den ekonomiska innebörden av avtal som utgör leasing. Om normgivningen framöver skulle bli mer detaljreglerad, till exempel genom förändringar av IFRS 16 eller genom tolkningsuttalanden av IFRS 16 från IFRS IC, kan det få en påverkan på de finansiella rapporterna.

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. Hemtex, som driver heminredningsbutiker, avyttrades under maj månad. Det resultat som redovisas för Hemtex för 2019 avser perioden fram till avyttringen. 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 förutom avseende leasing. I segmenten redovisas leasing för 2019 enligt samma princip som gällde för 2018 i enlighet med IAS 17 Leasingavtal. För ICA Gruppens segment innebär det att alla leasebetalningar redovisas som en löpande kostnad inom rörelseresultatet. I kolumnen IFRS 16 Leasing sker redovisning enligt IFRS 16 som en total för koncernens alla segment.

Mkr	ICA Sverige		Rimi Baltic		Apotek Hjärtat		ICA Fastigheter		ICA Banken		Hemtex		Summa redovisade segment		Övrigt		Elimineringar		Total per segment		IFRS 16		Total			
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	Omräk- nat 2018 ¹	2019	Omräk- nat 2018 ¹	2019	2018	
Extern nettoomsättning	84 938	82 181	16 168	15 255	14 777	14 110	1 509	1 416	1 528	1 311	305	1 020	119 225	115 293	71	61			119 295	115 354			119 295	115 354		
Intern nettoomsättning	249	230	-	-	0	0	1 222	1 175	42	42	0	0	1 514	1 448	1 126	981	-2 640	-2 429								
Avskrivningar	565	456	352	336	147	157	501	514	28	27	7	22	1 599	1 511	137	91			1 736	1 602	3 483	3 388	5 219	4 990		
Intrasseföretags och joint ventures resultat	-	-	-	-	-53	-10	86	81	-	-	-	-	34	71	-	-			34	71			34	71		
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	3 712	3 332	744	631	464	533	504	417	244	170	-36	13	5 632	5 095	-443	-444			5 189	4 651	166	160	5 356	4 811		
Jämförelsestörande poster																			-423	-152	2	-	-422	-152		
Finansnetto																			-190	-272	-342	-330	-532	-602		
Resultat efter finansiella poster																			4 576	4 227	-174	-170	4 402	4 057		
Övrig segmentsinformation																										
Tillgångar	41 806	41 032	6 609	6 047	9 199	8 927	14 191	13 700	19 884	18 170	-	955	91 690	88 831	74 887	68 370	-83 388	-76 551	83 189	80 651	15 738	15 740	98 927	96 391		
Skulder	21 706	20 522	4 195	3 040	5 975	5 865	10 183	9 787	17 656	16 197	-	515	59 715	55 927	25 676	20 543	-36 188	-29 068	49 203	47 402	15 880	15 878	65 083	63 280		
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	656	868	985	362	226	193	992	1 845	37	10	4	27	2 901	3 306	179	201			3 080	3 507			3 080	3 507		
Investeringar i intrasseföretag och joint ventures	-	-	-	-	0	-350	-1	-30	-6	-	-	-	-7	-380	-	-			-7	-380			-7	-380		
Andra ej kassaflödespåverkande poster	0	79	23	33	53	-41	-69	19	0	-8	-	0	6	81	383	1			390	81	-2	-	388	81		

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 2 Segmentrapportering

Jämförelsestörande poster

Mkr	2019	2018
Reavinster/förluster vid försäljning av dotterföretag och anläggningstillgångar		
ICA Fastigheter	-2	-11
Rimi Baltic	1	1
ICA Banken	-	8
Apotek Hjärtat	-	51
Övrigt	-381	0
Totalt	-382	49
Nedskrivningar och återförda nedskrivningar		
ICA Sverige	-	-79
ICA Fastigheter	-16	-89
Rimi Baltic	-24	-34
Totalt	-39	-202
Summa jämförelsestörande poster	-422	-153

Extern nettoomsättning fördelat per intäktslag

Mkr	2019	2018
Partihandelsförsäljning	66 988	64 029
Detaljhandelsförsäljning	42 824	42 498
Hysesintäkter och hyresrelaterade tjänster	3 005	2 822
Räntenetto, provisioner samt försäkringspremier ICA Banken	1 528	1 311
Övriga tjänster till ICA-handlare	4 950	4 694
Nettoomsättning	119 295	115 354

Geografisk information

Mkr	Nettoomsättning		Materiella och immateriella anläggningstillgångar inklusive nyttjanderättstillgångar	
	2019	2018	2019	2018
Land				
Sverige	102 971	99 961	57 548	44 304
Baltiska länderna	16 192	15 279	7 335	3 734
Övriga länder	133	114	27	5
Totalt	119 295	115 354	64 909	48 044

Nettoomsättning fördelas per land utifrån var kunderna är lokaliserade.

Not 3 Kostnader per kostnadsslag

Mkr	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Varukostnader	90 203	87 464	87 464
Personalkostnader	10 963	10 772	10 772
Administrativa kostnader	1 987	1 976	1 976
Lokalkostnader	1 822	1 681	5 229
Av- och nedskrivningar	5 259	5 192	1 804
Övriga kostnader	4 158	4 077	4 077
Totala kostnader	114 392	111 162	111 322

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

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.

	2019			2018		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	6 804	5 650	12 454	7 043	5 468	12 511
Baltiska länderna	8 861	1 652	10 513	8 067	1 524	9 591
Finland	40	0	40	52	0	52
Asien	53	64	118	54	64	118
Totalt	15 758	7 367	23 125	15 216	7 056	22 272

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2019	2018
Koncernen		
Löner och andra ersättningar	7 048	6 830
Sociala avgifter	2 316	2 349
Pensionskostnader	512	526
Totalt	9 876	9 705

Styrelse och verkställande direktörer

- Löner och andra ersättningar	151	141
- varav rörlig lönedel	17	16
- Pensionskostnader	20	24
Övriga anställda	7 389	7 191
Totalt	7 560	7 355

Av styrelsemedlemmarna och verkställande direktörerna i koncernens bolag var 414 män (412) och 327 kvinnor (353). 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 2019. 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.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Arvode till styrelse- ledamöter i ICA Gruppen AB:	2019			2018		
	Styrelse- arvode	Utskotts- arbete	Summa arvode	Styrelse- arvode	Utskotts- arbete	Summa arvode
Claes Göran Sylvén	1 150	150	1 300	1 100	150	1 250
Fredrik Hägglund	550	50	600	500	100	600
Göran Blomberg	–	–	–	500	85	585
Anette Wiotti	550	100	650	500	85	585
Magnus Moberg	550	50	600	500	50	550
Bengt Kjell	–	–	–	500	85	585
Cecilia Daun Wennborg	550	275	825	500	245	745
Andrea Gisle Joosen	550	100	650	500	100	600
Jeanette Jäger	550	50	600	500	50	550
Fredrik Persson	550	50	600	500	50	550
Lennart Evrell	550	100	650	–	–	–
Bo Sandström	550	150	700	–	–	–
Totalt	6 100	1 075	7 175	5 600	1 000	6 600

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 tillsammans med Vd (CEO) ICA Gruppen AB utgör ICA Gruppens concernledning. Antal ledande befattningshavare, exkl. Vd (CEO) ICA Gruppen AB har under 2019 uppgått till 12 (12) varav 5 (6) kvinnor.

Koncernledningen

2019, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensions- kostnad ¹	Summa
Vd (CEO) ICA Gruppen AB	9 567	8 826	248	3 354	21 995
Övriga ledande befattningshavare	42 988	11 902	1 938	11 151	67 979
Totalt	52 555	20 728	2 186	14 505	89 974

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

1) Av angiven pensionskostnad för övriga ledande befattningshavare, innefattar 0 tkr (336) 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 rörliga 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 (50 procent) av årslönen respektive 100 procent (100 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Bonusen är inte pensionsgrundande med undantag för de fyra ledande befattningshavare som omfattas av ITP1 respektive förmånsbestämd 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 (25 procent) av årslönen respektive 50 procent (50 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Prestationskriterier för bonusprogrammet ska vara objektivt mätbara och huvudsakligen 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 deltagarens 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 (25 procent) av årslönen respektive 50 procent (50 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. I det aktuella program som påbörjades 2016 gäller 32 procent respektive 64 procent maximal bonuspotential och i det program som påbörjades 2017 gäller 30 procent respektive 60 procent maximal bonuspotential. Målen för bonusprogrammet, som ska vara objektivt 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 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 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). Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandeperioden sker utbetalning pro rata och under förutsättning att minst 2/3 av programmet är intjänat. Styrelsen 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 befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 12 månaders fast grundlön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. En ledande befattningshavare har avvikande villkor avseende avgångsvederlag.

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 tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Total pensionspremie för dessa övriga ledande befattningshavare uppgår till maximalt 35 procent av den pensionsgrundande lönen. Två av de övriga ledande befattningshavarna omfattas istället av traditionell ITP2 medan två omfattas av ITP1.

Villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Vd (CEO) ICA Gruppen AB har en avtalad grundårslönen 2019 om 9,4 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.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 5 Revisionskostnader

Mkr	2019	2018
KPMG:		
Revisionsuppdrag	18	14
Annan revisionsverksamhet	1	1
Totalt	19	16

Not 6 Övriga rörelseintäkter

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

Not 7 Leasingavtal

ICA Gruppen hyr ett stort antal fastigheter och lokaler, dels för eget bruk och dels för vidareuthyrning. Vidareuthyrning sker till fristående ICA handlare. Utöver fastigheter och lokaler hyr ICA Gruppen främst lastbilar, truckar och personbilar.

Avtalstiderna för hyra av fastigheter varierar beroende på land och landets hyreslagstiftning. Den genomsnittliga kvarvarande leaseperioden är drygt 3 år. Avtalen löper ursprungligen med en avtalad tid på som vanligtast 5–10 år. Därefter löper avtalen oftast vidare med mellan 12 och 36 månader i de fall varken leasegivaren eller ICA Gruppen säger upp avtalet. I andra fall finns avtalade förlängningsoptioner om vanligtvis tre till fem år. Det är inte ovanligt att hyresavtalet vid avtalstidens slut sägs upp för omförhandling av ICA Gruppen, av fastighetsägaren eller av båda parter. En omförhandling innebär att hyran som betalas i nästkommande period är okänd fram till dess att omförhandlingen är avslutad, i det fall att avtalet förlängs genom omförhandlingen. Det innebär att det vanligaste är att leaseperioden motsvarar den avtalade leaseperioden utan förlängningar. Hyrorerna är i många fall rörliga men med en minimihyra som i praktiken innebär en fast hyra med en mindre rörlig hyra om omsättningen överstiger vissa nivåer.

För specifikation av nyttjanderättstillgångarna se not 12 Materiella anläggningstillgångar. För räntekostnader se not 8 Finansnetto.

Upplýsingarna nedan är enligt IFRS 16 Leasingavtal för 2019 och IAS 17 Leasingavtal för 2018 eftersom tillämpningen av IFRS 16 är framåtriktad från 2019.

Förfallostruktur leaseskuld	
2020	3 439
2021	3 043
2022	2 606
2023	1 947
2024	1 884
Efter 2024 och senast 2029	4 072
Efter 2029	339
Summa betalningar	17 330
Effekt av diskontering	-1 419
Summa skuld enligt balansräkningen	15 911
varav kort skuld	3 390
varav lång skuld	12 521

Leasebetalningar	
Betalningar av skuldförda leasar	3 599
Rörliga leasebetalningar som ej ingår i leaseskulden	117
Korta leasar och leasar av lågt värde som ej ingår i leaseskulden	89
Totala leasebetalningar	3 806

Det finns ingångna avtal avseende leasar som ännu ej tillträtts på 2 627 Mkr.

Förfallostruktur betalningar att erhålla såsom leasegivare	
2020	2 124
2021	1 758
2022	1 427
2023	1 012
2024	683
Efter 2024 och senast 2029	1 749
Efter 2029	360
Summa betalningar	9 114
Totala hyresintäkter uppgår till:	2 790
varav variabla hyresintäkter	603

Intäkter från vidareuthyrning av fastigheter uppgår till: 1 629

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 7 Leasingavtal

Uppllysningarna nedan avser 2018 då IAS 17 Leasingavtal tillämpades

Operationella leasingavtal

ICA Gruppen som leasetagare

Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2018
Årets leasingkostnad	3 992
Varav minimileasingavgifter	3 891
Varav variabla utgifter	101

Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts	1 554
---	-------

Framtida avtalade minimileasingavgifter:

Förfallotidpunkt inom 1 år	3 485
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	9 847
Förfallotidpunkt senare än 5 år	5 914
Totalt	19 247

Framtida minimileasingavgifter att erhålla avseende leasingobjekt som vidareuthyrts

5 906

ICA Gruppen som leasegivare

Avtalade leasingavgifter avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2018
Framtida avtalade minimileasingavgifter:	
Förfallotidpunkt inom 1 år	2 027
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	4 648
Förfallotidpunkt senare än 5 år	1 644
Totalt	8 319

Variabla avgifter som ingår i resultatet	778
--	-----

Not 8 Finansnetto

Mkr	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Finansiella intäkter			
Ränteintäkter	1	1	1
Förändring av verkligt värde finansiella instrument	0	1	1
Övriga finansiella intäkter	0	1	1
Kursdifferenser	3	8	8
Finansiella intäkter	4	11	11
Finansiella kostnader			
Räntekostnader	-194	-283	-283
Räntekostnader leasing	-342	-330	-
Finansiella kostnader	-536	-612	-283

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader redovisas i koncernens nettoomsättning.

Not 9 Skatter

Aktuell skatt	2019	2018
Aktuell skatt på årets resultat	-842	-746
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-109	168
Redovisad skattekostnad	-951	-580

Avstämning av effektiv skattekostnad

Resultat före skatt	4 402	4 227
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 21,4% (22%)	-942	-930
Realisationsresultat	-74	14
Vinstdelning och aktieutdelning	84	76
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-29	-39
Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden	7	17
Effekt av annan skattesats i utländska bolag	5	80
Effekt av ändrad skattesats ¹	-	194
Övrigt	-2	8
Redovisad skattekostnad	-951	-580
Effektiv skattesats koncernen	21,6%	13,7%

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 2019	Nominell skattesats	Resultat före skatt	Skatt	Resultat efter skatt	Betald skatt
Sverige	21,4%	4 504	-840	3 664	-479
Estland	0%	70	-13	57	-14
Lettland	0%	-90	-117	-207	-87
Litauen	15%	96	-13	83	-4
Övriga länder		-5	0	-5	0
IFRS 16 Leasing		-174	32	-142	-
Summa		4 401	-951	3 450	-584

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	0%	64	10	74	-38
Litauen	15%	12	-10	2	-5
Övriga länder		-17	-2	-19	-1
Summa		4 227	-580	3 647	-803

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 9 Skatter

Underskottsavdrag, som varit spärrade sedan 2013 i samband med ICA Gruppens bildande, har under 2019 utnyttjats. Utnyttjandet av underskottsavdragen innebär en lägre betald skatt jämfört med tidigare år.

I Estland och Lettland är skattesatsen på inkomster noll procent, medan utdelningen beskattas hos det utdelande bolaget.

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	2019-12-31	2018-12-31
Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder		
Anläggningstillgångar	-3 015	-3 171
Varulager	11	11
Avsättningar	592	435
Underskottsavdrag	52	364
Obeskattade reserver	-1 468	-1 491
Finansiella derivat	18	0
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto	-3 811	-3 851

I balansräkningen redovisas följande:

Uppskjuten skattefordran	71	385
Uppskjuten skatteskuld	-3 882	-4 236

Av underskottsavdragen 2018 var 306 Mkr spärrade mot koncernbidrag till och med 2018 som en följd av ICA Gruppens förvärv av ICA AB 2013. 99 Mkr av dessa avsåg underskottsavdrag i Hemtex AB som såldes i samband med avyttringen av aktierna i Hemtex AB. Resterande 207 Mkr har under 2019 används mot överskott i koncernen.

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 2019	Redovisat i resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Avyttring av tillgångar	Balans per 31 dec 2019
Anläggningstillgångar	-3 171	58		98	-3 015
Varulager	11	-1			11
Avsättningar	435	15	142		592
Underskottsavdrag	364	-214		-99	52
Obeskattade reserver	-1 491	23			-1 468
Finansiella derivat	0	10	8		18
Summa	-3 851	-109	150	-1	-3 811

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

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.

Skatt i övrigt totalresultat

Mkr	2019		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	-690	142	-548
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	66		66
Kassaflödessäkringar:			
- årets värdeförändring	-65	14	-51
Poster överförda till resultatet	29	-6	23
Andel av joint ventures övriga totalresultat	18		18
Övrigt totalresultat	-642	150	-492

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

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

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	2019	2018
Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare	3 432	3 630
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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ackumulerade anskaffningsvärden	16 301	16 689	12 926	13 413	3 633	3 229	129	127	32 989	33 458
Ackumulerade avskrivningar			-	-	-1 857	-1 616	-81	-90	-1 938	-1 706
Ackumulerade nedskrivningar	-	-388	-	-	0	-79	0	0	0	-466
Bokfört värde	16 301	16 301	12 926	13 413	1 776	1 534	48	38	31 052	31 285
Vid årets början	16 301	16 301	13 413	13 377	1 534	1 145	38	35	31 285	30 858
Investeringar	-	-	-	-	657	742	27	18	684	760
Avyttringar och utrangeringar	-	-	-500	-	-9	-	-3	-	-512	
Årets avskrivningar			-	-	-406	-275	-13	-16	-419	-291
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	0	-79	-	-	0	-79
Årets omräkningsdifferens	-	-	13	36	0	0	0	1	13	37
Bokfört värde	16 301	16 301	12 926	13 413	1 776	1 534	48	38	31 052	31 285

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningens delposter enligt följande:

Mkr	2019	2018
Försäljningskostnader	-13	-16
Administrationskostnader	-406	-275
Totalt	-419	-291

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
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 hänförlig 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 hänförligt till ICA och den svenska butiksrörelsen och ICA-butikerna. Varumärke i segment Rimi Baltic avser Rimi och är hänförligt till butiksrörelsen i de baltiska länderna. Varumärke i segment Apotek Hjärtat är hänförligt till Apotek Hjärtat och dess apotek. Varumärken är hänförliga till följande segment:

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
ICA Sverige	11 500	11 500
Apotek Hjärtat	550	550
Rimi Baltic	876	863
Hemtex	–	500
Summa varumärken	12 926	13 413

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 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 prövas för nedskrivning genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten segment ICA Sverige. Varumärke och goodwill i Apotek Hjärtat prövas för nedskrivning genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten segment Apotek Hjärtat. Varumärke i Rimi Baltic prövas för nedskrivning genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten segment Rimi Baltic.

Leasingbetalningar hanteras vid beräkning av nyttjandevärde som kassaflöden i rörelsen. Som konsekvens har leasingsskulder inte påverkat diskonteringsräntan, liksom under tidigare år. Leasingsskulden dras från enheternas redovisade värde – eftersom nyttjandevärdet reducerats med framtida leasingbetalningar – i vilket nyttjanderättstillgångarna ingår i nedskrivningsprövningen.

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 (5,3) för Apotek Hjärtat, 6,3 procent (6,5) för Rimi Baltic. 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. 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 6,5 procent (7,4) Apotek Hjärtat 6,6 procent (7,6) Rimi Baltic 7,8 procent (8,7)

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).

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	Byggnader och mark		Förvaltningsfastigheter		Förbättringsutgifter på annans fastighet		Inventarier		Pågående nyanläggningar		Summa före nyttjanderätts-tillgångar	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Akkumulerade anskaffningsvärden	15 506	14 834	1 458	1 304	1 130	946	6 570	5 865	1 389	849	26 052	23 797
Akkumulerade avskrivningar	-3 284	-2 811	-118	-96	-677	-549	-4 014	-3 381	-	-	-8 094	-6 836
Akkumulerade nedskrivningar	-75	-72	-45	-28	-5	-3	-119	-99	0	0	-244	-202
Bokfört värde	12 146	11 951	1 295	1 180	448	394	2 437	2 385	1 389	849	17 715	16 759
Vid årets början	11 951	11 341	1 180	989	394	355	2 385	2 194	849	763	16 759	15 642
Investeringar	827	1 227	199	404	220	186	825	897	467	87	2 538	2 800
Avyttringar, överfört till tillgångar som innehas för försäljning samt utrangeringar	-85	-98	-73	-185	0	-3	-92	-66	0	-11	-250	-363
Omklassificeringar	-91	-5	21	3	-8	-3	0	3	78	2	0	0
Årets avskrivningar	-469	-504	-16	-19	-159	-144	-674	-644	-	-	-1 317	-1 311
Årets nedskrivningar	-6	-78	-17	-14	-1	-1	-17	-29	-	-	-41	-123
Årets återförda nedskrivningar	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0
Årets omräkningsdifferens	17	69	1	2	1	4	10	30	-5	8	25	114
Bokfört värde	12 146	11 951	1 295	1 180	448	394	2 437	2 385	1 389	849	17 715	16 759

Avskrivningstider (år):

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

ICA Fastigheter har ändrat bedömningen för nyttjandeperioden på fastigheter och dess komponenter som ger en årlig framåtriktad effekt på 63 Mkr i lägre avskrivningar.

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 363 Mkr (626). Enligt IFRS 13 är dessa fastigheter värderade enligt nivå 3.

Följande belopp har redovisats i rörelseresultatet från förvaltningsfastigheter:

Mkr	2019	2018
Hyresintäkter	43	44
Direkta kostnader	28	33

Pågående nyanläggningar

Pågående nyanläggningar uppgår till 1 389 Mkr (849). I årets nedlagda kostnader ingår aktiverade räntekostnader med 4 Mkr (3) beräknade med en räntesats på 1,45 procent (1,45).

	Nyttjanderättstillgångar leasing									
	Byggnader och mark		Övriga		Summa nyttjanderätts-tillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar			
	2019	Omräknat 2018 ¹	2019	Omräknat 2018 ¹	2019	2018 ¹	2019	Omräknat 2018 ¹	2018	
Vid årets början	16 214	15 280	392	392	16 606	15 672	33 365	31 314	15 642	
Förändrade och nya avtal/investeringar	3 000	3 607	202	153	3 202	3 760	5 739	6 560	2 800	
Avyttrade avtal	-231	-	-	-	-231	-	-481	-363	-363	
Årets avskrivningar	-3 281	-3 198	-202	-189	-3 483	-3 387	-4 800	-4 698	-1 311	
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-41	-123	-123	
Årets återförda nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	2	0	0	
Årets omräkningsdifferens	48	115	0	2	48	117	73	231	114	
Bokfört värde	15 750	15 804	392	358	16 142	16 162	33 857	32 921	16 759	

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

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 fastigheter på 33 handelsplatser 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 äger och förvaltar fastigheter på 40 handelsplatser i Sverige, som innehåller ICA-butiker i vilket verksamheten bedrivs av icke konsoliderade ICA-handlare. 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, 49,37 procent av bolaget. Ägandet har under året ökat från 42,7 procent till följd av klausuler i ursprungligt köpeavtal. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Min Doktor fattas i samförstånd mellan ägarna. Min Doktor är en av Sveriges största aktörer inom digitala primärvårdstjänster och driver ett antal drop-in-kliniker primärt i anslutning till större ICA-butiker. Baserat på alla relevanta fakta i samarbetsarrangemanget utgör Min Doktor ett intresseföretag. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Joint ventures och intresseföretag

Mkr	2019	2018
Redovisat värde joint ventures och intresseföretag		
Ingående redovisat värde	1 256	766
Nya investeringar	6	438
Utdelningar	-90	-35
Resultatandelar	34	71
Poster i övrigt totalresultat	18	16
Utgående redovisat värde	1 224	1 256

Secore Fastigheter AB har inte erhållit något kapitaltillskott 2019 (2018 erhöles 55 Mkr varav hälften 27,5 Mkr från ICA Gruppen), och lämnat utdelning med totalt 60 Mkr varav 30 Mkr lämnats till ICA Gruppen (2018 lämnades utdelning med 70 Mkr varav 35 Mkr lämnades till ICA Gruppen). Ancore Fastigheter AB har lämnat utdelning med totalt 120 Mkr varav 60 Mkr lämnats till ICA Gruppen (2018 lämnades 0 i utdelning). Fastighetsaktiebolaget Postgården AB har erhållit ett kapitaltillskott med totalt 1 Mkr varav ICA Gruppens del uppgår till 0,5 Mkr (2018 erhöles ett kapitaltillskott på 5 Mkr varav ICA Gruppens del uppgick till 2,5 Mkr).

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

Mkr	Andel % ¹		Bokfört värde		Resultatandel	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ancore Fastigheter AB, 556817-8858, Stockholm	50	50	731	719	54	54
Secore Fastigheter AB, 559018-9451, Stockholm	50	50	134	132	32	26
Fastighetsaktiebolaget Postgården AB, 559016-8885, Stockholm	50	50	7	7	0	0
MD International AB (Min Doktor), 556934-0580, Malmö	49,37	42,7	346	398	-53	-10
IISÅ Holdco AB, 559217-9203, Stockholm	25	-	6	-	0	-
Totalt			1 224	1 256	34	71

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)	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Avstämning av redovisad resultatandel						
Årets resultat	111	108	45	27	-112	-22
Andel av resultat	55	54	22	14	-52	-10
Upplösning av internvinst och avskrivning övervärden	-1	1	10	13	-1	0
Redovisad resultatandel	54	54	32	26	-53	-10

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB		MD International AB (Min Doktor)	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Avstämning av bokfört värde						
Andel av eget kapital	701	687	399	406	126	178
Övervärden	91	95	-	-	220	220
Internvinster	-61	-63	-265	-275	-	-
Bokfört värde	731	719	134	132	346	398

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag

Resultat- och balansräkning i sammandrag

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB	
	2019	2018	2019	2018
Hyresintäkter	448	435	179	174
Avskrivningar	-109	-103	-37	-57
Kostnader	-81	-84	-51	-51
Rörelseresultat	258	248	90	65
Finansiella intäkter	0	0	0	0
Finansiella kostnader	-107	-103	-29	-26
Resultat före skatt	151	145	61	39
Skatt	-40	-37	-16	-12
Årets resultat	111	108	45	27
Övrigt totalresultat	37	31	-	-
Årets totalresultat	148	139	45	27
Anläggningstillgångar	5 528	4 944	2 349	2 365
Omsättningstillgångar	17	16	15	8
Likvida medel	123	290	52	41
Summa tillgångar	5 668	5 250	2 415	2 414
Eget kapital	1 401	1 374	797	813
Uppskjuten skatteskuld	175	127	141	138
Långfristiga skulder till kreditinstitut	2 668	3 557	940	1 424
Kortfristiga skulder	1 424	192	537	39
Summa eget kapital och skulder	5 668	5 250	2 415	2 414

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 2022. Under 2019 har det inte varit någon verksamhet i bolaget. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

I september tecknades ett avtal mellan ICA Banken, Ålandsbanken, Ikano Bank, Söderberg & Partners och Borgo om att etablera ett gemensamt hypoteksbolag på den svenska marknaden. Påbörjande av verksamhet i det nya bolaget IISÅ Holdco AB är villkorat av genomförda tillståndprocesser hos Finansinspektionen. Under 2019 har ingen verksamhet förekommit i bolaget. Det gemensamt ägda bolaget utgör ett intressebolag inom ICA Gruppen koncernen och redovisning 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 till ICA-handlare.

Både in- och utlåningen sker till rörlig ränta. Den överlikviditet som uppstår i ICA Banken om 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.

I september tecknades ett avtal mellan ICA Banken, Ålandsbanken, Ikano Bank, Söderberg & Partners och Borgo om att etablera ett gemensamt hypoteksbolag på den svenska marknaden. Se även not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag.

ICA Bankens utlåning till allmänheten har följande återstående löptider:

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Om högst tre månader	1 885	1 784
Längre än tre månader men högst ett år	1 631	1 392
Längre än ett år men högst fem år	6 674	5 687
Längre än fem år	4 645	3 048
Summa utlåning	14 835	11 911
Varav utlåning till företag	1 438	1 204

Nedskrivningar IFRS 9

Nedskrivningsprövning enligt IFRS 9 bygger på förväntade kreditförluster. 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 kreditförsämrade, 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 varit en oreglerad fordran i cirka 120 dagar. Reserver beräknas även för beviljade men ännu ej utbetalda lån, outnyttjade kort- och kontokrediter samt lämnade garantier. ICA Bankens låneportföljer för privat- och företagsaffären består av lån med säkerheter, blancolån samt kort- och kontokrediter vilka stadieallokeras enligt angivna kriterier som skiljer sig mellan affärsområdena.

Fördelning av lån per stadie och reserveringar, enligt IFRS 9

Utlåning till allmänheten

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Redovisat värde brutto, stadie 1	14 006	10 852
Redovisat värde brutto, stadie 2	828	1 068
Redovisat värde brutto, stadie 3	122	97
Summa redovisat värde brutto	14 956	12 017
Reserveringar, stadie 1	-39	-34
Reserveringar, stadie 2	-58	-52
Reserveringar, stadie 3	-24	-20
Summa reserveringar	-121	-106
Summa redovisat värde	14 835	11 911

Not 15 Varulager

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Varulager av handelsvaror	4 712	4 606
Avdrag för inkurans i varulager	-100	-116
Summa varulager	4 611	4 490

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.

Varken under 2019 eller 2018 har några försäljningar skett av fastigheter till något av ICA Gruppens samägda fastighetsbolag. Se även not 13 andelar i joint ventures och intresseföretag.

Under 2019 har lån lämnats till MD International AB (Min Doktor) med 50 Mkr.

2019, Mkr	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Joint ventures	29	591	176	6

2018, Mkr	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Joint ventures	24	574	111	12

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

ICA Gruppen sålde den 14 maj samtliga aktier i Hemtex till norska hemtextilkedjan Kid ASA. Köpeskillingen på skuldfri bas uppgick till 226 Mkr. Kassaflödeseffekten, inklusive köparens återbetalning av lån, uppgick till 222 Mkr och reasultatet efter transaktionskostnader blev -382 Mkr. De huvudsakliga tillgångarna som avyttrades avsåg varumärke och varulager.

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 0 Mkr (46).

Not 18 Eget kapital

Information om aktier (antal)	2019-12-31	2018-12-31
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	2019-12-31	2018-12-31
Omräkningsreserv:		
Ingående omräkningsreserv	551	421
Omfört till resultatet	-	-
Årets omräkningsdifferenser	66	130
Utgående omräkningsreserv	617	551

Säkringsreserv:

Ingående säkringsreserv	-6	-97
Omfört till resultatet	29	9
Värdeförändringar under året	-39	82
Utgående säkringsreserv	-16	-6

Summa reserver:

Ingående reserver	543	323
Årets förändring av reserver:		
Omräkningsreserv	66	130
Säkringsreserv	-10	91
Utgående reserver	599	543
Minoritetens andel av säkringsreserv	3	9
Utgående reserver hänförliga till moderföretaget	603	553

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 kassaflödesäkringsinstrument 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 ägarerna.

Innehav utan bestämmande inflytande

Avser Långeberga Logistik AB samt butiksdotterbolag inom segment ICA Sverige.

Utdelning har under året erhållits med totalt 100 Mkr (110) från Långeberga Logistik AB varav hälften delats ut till Alecta pensionsförsäkring och innebär en minskning av innehav utan bestämmande inflytande.

Under 2018 förvärvades hela det utestående innehavet utan bestämmande inflytande i Minutkliniken AB. Under 2019 har en resterande betalning erlagts med 3 Mkr avseende förvärvet.

Förvaltning av kapital

ICA Gruppens förvaltrade kapital utgörs av koncernens redovisade egna kapital. Koncernens mål för förvaltning av kapital är att säkerställa långsiktig 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 exklusive jämförelsestörande poster om 4,5 procent (4,5 procent)
- Avkastning på sysselsatt kapital om 7,5 procent (Enligt årsredovisning 2018: Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent, enligt nya finansiella mål 7,5 procent)
- Nettoskuld/EBITDA <3,0 (Enligt årsredovisning 2018: Nettoskuld/EBITDA <2,0, enligt nya finansiella mål <3,0)
- 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. De nya målen är en följd av införandet av de nya IFRS-standarderna IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder och IFRS 16 Leasingavtal.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 18 Eget kapital

Utbetald och föreslagen utdelning	Mkr
Utbetald utdelning under året	
Utdelning avseende 2018: 11,50 kr/aktie	2 313
<hr/>	
Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2020	
Utdelning avseende 2019: 12,00 kr/aktie	2 414

Styrelsen för ICA Gruppen AB har beslutat att föreslå årsstämman den 21 april 2020 en ordinarie utdelning på 2 413 761 540 kronor (2 313 188 143 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.

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 pensionskulden 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	2019	2018
Kostnad intjänade förmåner under perioden	146	135
Räntekostnad	71	68
Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner i årets resultat	217	203
<hr/>		
Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner	377	391
Pensionskostnader i årets resultat	594	594
Omvärderingar redovisat i övrigt totalresultat, vinster (-) förluster (+)	690	299
Pensionskostnad i årets totalresultat	1 284	893

Följande upplysningar avser de förmånsbestämda planerna.

Förändring av förpliktelsen

Mkr	2019	2018
Ingående balans	3 082	2 627
Kostnad intjänade förmåner under perioden	146	135
Räntekostnad	71	68
Omvärderingar, vinster (-) förluster (+)	690	299
Pensionsutbetalningar	-50	-47
Utgående balans	3 939	3 082

Viktiga aktuariella antaganden

	2019-12-31	2018-12-31
Diskonteringsränta	1,75%	2,50%
Inflation	1,75%	1,75%
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 675 Mkr (181). (Under 2018 höjdes inflationsantagandet från 1,50 procent till 1,75 procent vilket gav en omvärderingseffekt för 2018 på 143). Utöver det uppkom en omvärdering på 15 Mkr (-25) beroende bland annat på att utfallet för löneökningarna skiljer sig mot antagandet.

Pensionskuldens duration uppgår till 24 år (22 år).

Känslighetsanalys

En ökning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet minskar förpliktelsen med 466 Mkr (350). En minskning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet ökar förpliktelsen med 543 Mkr (405).

Förväntade utbetalningar

De kommande fem årens förväntade utbetalningar från de förmånsbestämda planerna uppgår till totalt 286 Mkr fördelat på 52 Mkr år 2020 och med 55–61 Mkr för vardera av de kommande fyra åren. De därefter kommande fem årens utbetalningar uppgår till totalt 344 Mkr vilket betyder en betalning på 69 Mkr per år i snitt.

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 3x.

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 14 månader (22). Förutom räntebindningstiden i själva lånen används ränteswappar för att anpassa räntexponeringen. Under 2015 köptes dessutom ränteooptioner med basräntegolv för att bibehålla fasta räntor när STIBOR räntan blev negativ.

Vid 1 procentenhet högre ränta per balansdagen 2019-12-31 för hela skulden ökar den årliga räntekostnaden med 8 Mkr (1).

Räntederivatet matchar befintliga lån och för dessa används kassaflödesäkring enligt IFRS 9. Per balansdagen 2019-12-31 säkringsredovisades ett negativt marknadsvärde om -9 Mkr (-25) varav -9 Mkr (-27) ränteswappar och 0 Mkr (2) 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 februari två obligationer på totalt 1 miljard SEK. I juni förföll två obligationer på ett totalt belopp om 1,5 miljard SEK. ICA Gruppen har inga finansiella kovenanter i sina låneavtal.

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.

ICA Gruppens räntebärande skulder och placeringar samt kreditfaciliteter Specifikation	Redovisat värde 2019-12-31	Redovisat värde 2018-12-31	Ränta per 2019-12-31 inkl. derivat	Räntetyp exkl. derivat
Långfristiga skulder				
<i>Obligationslån¹</i>				
Obligation MTN Sverige 2018-2021	600	600	0,47%	fast
Obligation MTN Sverige 2018-2021	600	600	0,47%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2019-2022	700	-	0,74%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2019-2022	300	-	0,75%	fast
Summa obligationslån enligt balansräkningen	2 200	1 200		
<i>Övriga räntebärande skulder</i>				
Bilateralt lån MTN Svensk Exportkredit 2014-2021 ¹	500	500	2,62%	rörlig
Bilateralt lån Svensk Exportkredit 2013-2020 ¹	-	1 000		
Fastighetsfinansiering Helsingborg 2013-2020	-	913		
Övriga lån i dotterbolag	13	14		
Summa	513	2 427		
Förskottsbetalda kreditavgifter ¹	-	-1		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	513	2 426		
Summa långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	2 713	3 626		

1) Avser ICA Gruppen AB.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

ICA Gruppens räntebärande skulder och placeringar samt kreditfaciliteter Specifikation	Redovisat värde 2019-12-31	Redovisat värde 2018-12-31	Ränta per 2019-12-31 inkl. derivat	Räntetyp exkl. derivat
Kortfristiga skulder				
<i>Obligationslån¹</i>				
Obligation MTN Sverige 2014–2019	–	1 300		
Obligation MTN Sverige 2014–2019	–	200		
Summa obligationslån enligt balansräkningen	–	1 500		
<i>Övriga räntebärande skulder</i>				
Bilateralt lån Svensk Exportkredit 2013–2020 ¹	1 000	–	3,89%	fast
Fastighetsfinansiering Helsingborg 2013–2020	913	–		
Banklån ¹	–	218		
Butiksinlåning ¹	427	515		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	2 340	733		
Summa kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	2 340	2 233		
Summa obligationslån och räntebärande skulder	5 053	5 859		
Kassa exklusive ICA Banken	-846	-779		
Summa nettoskuld exklusive IFRS 16	4 207	5 079		
Långfristiga leaseskulder	12 521	n/a		
Kortfristiga leasingskulder	3 389	n/a		
Summa leaseskulder exkl ICA Banken	15 910	n/a		
Summa nettoskuld	20 117	5 079		

1) Avser ICA Gruppen AB.

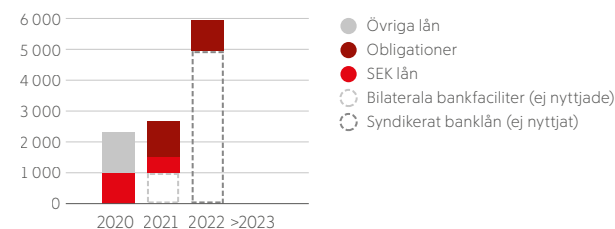
Outnyttjade bekräftade faciliteter ¹	2019-12-31	2018-12-31
Bilaterala bankfaciliteter	1 000	2 000
Syndikerat banklån	5 000	5 000
Summa outnyttjade faciliteter	6 000	7 000

1) Avser ICA Gruppen AB.

Förfallostruktur långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder Mkr	
2021	1 713
2022	1 000
Summa	2 713

Kortfristiga skulder utgörs till största delen av leverantörsskulder 15 310 Mkr (14 891) och inlåning i ICA Banken 16 698 Mkr (15 385) samt kortfristiga banklån och inlåning från ICA butiker på totalt 427 Mkr (733) som förfaller i januari 2020. Därutöver finns ett bilateralt lån på 1 000 Mkr som förfaller i december 2020 och fastighetsfinansiering Helsingborg på 913 Mkr som förfaller i augusti 2020. Kortfristig del av leasing-skulder utgörs av 3 390 Mkr. Inlåningen i ICA Banken förfaller till betalning på anmodan och leverantörsskulder har huvudsakligen en löptid på som längst tre månader. Räntebetalningar sker huvudsakligen kvartalsvis. Med nuvarande finansieringskostnader och skuldportfölj uppgår räntekostnaderna årligen till 160 Mkr för ICA Gruppen exklusive ICA Banken och exklusive leasingskulder. För förfallostruktur leasingskulder, se not 7.

Förfalloprofil räntebärande skulder (exklusive leaseskulder) och långfristiga bekräftade kreditfaciliteter (exklusive räntebetalningar)



Kreditrisk

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

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

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.

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 företagsinteckningar. 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 4 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.

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						2019-12-31	2019-12-31
	1-3 månader	3-6 månader	6-12 månader	12-24 månader	>24 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
DKK/SEK	-9	-1	-6			-16	0
EUR/SEK	-1 898	-116	-119	-3		-2 137	-43
EUR/USD	8					8	0
CNY/SEK	-14	-6	-30			-51	-1
CNY/HKD	-6	-6	-9			-21	0
GBP/SEK	-41	-54	-77	-52	-1 357	-1 581	-17
HKD/SEK	-11	-5	-10			-26	-1
NOK/SEK	-87					-87	0
USD/SEK	-250	-84	-282	-43	-8	-666	-13
Per 2019-12-31	-2 309	-272	-533	-98	-1 365	-4 577	-76
Per 2018-12-31	-2 291	-269	-602	-27	-3	-3 192	9

Finansiella valutaderivat (Mkr)

Valuta ¹				Nominellt belopp	Verkligt värde
	1-3 månader	3-6 månader			
EUR/SEK			-1 139	0	23
Per 2019-12-31			-1 139	0	23
Per 2018-12-31			-77	0	1

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 -76 Mkr (9), säkringsredovisades ett resultat om -41 Mkr (10) per balansdagen.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte valutasäkrar den kommersiella transaktionsexponeringen under den period då prisjustering inte kan ske mot kund, skulle den totala effekten i resultatet, vid en för ICA Gruppen femprocentig ofördelaktig valutakursförändring i respektive valutapar bli -70 Mkr (-75). Enligt finanspolicyn får effekten totalt uppgå till -10 Mkr i resultatet. Vid årsskiftet uppgick den till -4 Mkr. Eget kapital skulle samtidigt påverkas negativt med -159 Mkr (-83).

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 elpriserisken 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 29 400 (7 200) MT (Metric Tons) diesel som även täcker in HVO (biobränsle) prisrisken.

Bränslehedge

	Löptidsanalys			Nominellt belopp, Mkr	Verkligt värde Mkr
	2020	2021	2022		
Totalt Metric Tons	20 400	12 000	3 000		
Totalt liter (1000-tals)	25 491	15 022	3 764		
Prognos liter (1000-tal)	27 647	25 043	22 366		
Säkringsgrad per 2019-12-31	92,20%	59,98%	16,83%	297	296
Per 2018-12-31	37,66%	0,00%	0,00%	204	223

Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder säkringar enligt IFRS 9 för prognostiserad bränsleåtgång (HVO eller diesel) samt tillhörande valutaflöde (USD). Av totalt verkligt värde uppgående till -1 Mkr (19), säkringsredovisades ett resultat om -3 Mkr (19) per balansdagen.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i bränsle, skulle den totala årliga resultateffekten baserat på prognos för 2019, vid en 20-procentig negativ prisförändring uppgå till -30 Mkr (-35). Beaktat befintlig säkring enligt tabell skulle effekten istället bli -2 Mkr 2019.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder	2019-12-31	2018-12-31
Mkr		
Finansiella tillgångar		
<i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultatet</i>		
Placeringar	2 155	3 181
Övriga finansiella tillgångar	41	64
Totalt	2 196	3 245
<i>Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
ICA Bankens utlåning	14 835	11 911
Fordringar	7 762	8 047
Likvida medel	3 157	3 206
Totalt	25 754	23 165
Summa finansiella tillgångar	27 950	26 410
Finansiella skulder		
<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde i resultatet</i>		
Övriga finansiella skulder	100	76
Totalt	100	76
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	2 200	2 700
Andra räntebärande skulder	2 853	3 159
Inlåning i ICA Banken	16 698	15 385
Leasingskuld	15 911	-
Övriga finansiella skulder	18 985	18 490
Totalt	56 647	39 734
Summa finansiella skulder	56 748	39 810

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 44 Mkr (59).

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.

Placeringar och övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde uppgår till 2 196 Mkr (3 245). I hierarkin för verkligt värde är hela beloppet hänförligt till nivå 1. 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	2019	2018
Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i resultatet	0	1
Finansiella tillgångar och skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	-107	-61
Räntor från finansiella skulder och tillgångar som värderats till upplupet anskaffningsvärde:		
Ränteintäkter från finansiella tillgångar	635	520
Räntekostnader från finansiella skulder	-226	-315
Resultat	302	146

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	2019-12-31	2018-12-31
Ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	913	913
Företagsinteckningar	0	0
Registerförda tillgångar i ICA Försäkring AB	260	223
Totalt	1 173	1 136
Eventalförpliktelser		
Lånelöften för blancolån ICA Banken	723	613
Borgen och eventalförpliktelser ¹	714	347
Totalt	1 437	960

1) Garanti ställd avseende MasterCard uppgår till 280 Mkr (269). I övrigt fördelar sig posten på ett stort antal motparter.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	2019	Omräknat 2018 ¹	2018
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet			
Avskrivningar	5 219	4 990	1 602
Nedskrivningar och återförda nedskrivningar	39	202	202
Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag	-34	-71	-71
Realisationsresultat	382	-49	-49
Avsättningar	183	201	201
Summa poster som inte ingår i kassaflödet	5 791	5 272	1 884

1) I tillägg till de formella IFRS-rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat, beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Mkr	2019	2018
ICA Banken: kassaflöde netto in-, utlåning och placeringar		
Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)	1 313	1 324
Kortfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-331	-318
Långfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-2 546	-1 314
Placeringar (ökning -/minskning +)	1 026	293
Summa	-538	-16

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Sammansättning av likvida medel		
Kassa samt bankkonto ¹	3 157	3 206
Kortfristiga placeringar ¹	0	0
Summa likvida medel	3 157	3 206

¹ varav ICA Banken

Kassa samt bankkonto	2 311	2 427
Kortfristiga placeringar	-	-
Summa likvida medel ICA Banken	2 311	2 427

Summa likvida medel exklusive ICA Banken	846	779
---	------------	------------

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 2019	ICA Banken 2019	Koncernen exkl. ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	10 230	272	9 959
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-268	-	-268
Kortfristiga fordringar	-107	-12	-95
Kortfristiga skulder	431	103	328
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-538	-538	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten	9 748	-175	9 923
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 900	-90	-2 811
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-6 895	149	-7 044
Periodens kassaflöde	-48	-116	69
Likvida medel vid periodens början	3 206	2 427	779
Kursdifferens i likvida medel	-1	-	-1
Likvida medel vid periodens utgång	3 157	2 311	846

Mkr	Koncernen omräknat 2018 ¹	ICA Banken 2018 ²	Koncernen exkl. ICA Banken omräknat 2018 ¹
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	9 162	184	8 977
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	32	-	32
Kortfristiga fordringar	-718	94	-812
Kortfristiga skulder	1 865	-16	1 881
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-16	-16	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten	10 326	247	10 078
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 593	-16	-3 577
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-8 036	-12	-8023
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

1) I tillägg till de formella IFRS rapporterna presenteras i kolumnen Omräknat beloppen som om IFRS 16 hade börjat tillämpas 1 januari 2018, se not 1. Dessa belopp har inte varit föremål för revisorernas granskning.

2) Segmenten har inte omräknats avseende IFRS 16. Bankens effekt av IFRS 16 är ej materiell.

FINANSIELL INFORMATION | KONCERNEN

Forts. Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel

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

Not 23 Rörelseförvärv

ICA Gruppen hade fram till juni 2018 kostnader för det uteblivna förvärvet av UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI i Litauen. Efter beslut i april 2018 från konkurrensmyndigheten i Litauen om att ej godkänna förvärvet kunde detta inte genomföras.

Not 24 Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har ägt rum efter årets utgång.

Resultaträkning, moderbolaget

Mkr	Not	2019	2018
Nettoomsättning	2	1 106	972
Kostnad för sålda tjänster		-1 048	-933
Bruttoresultat		57	39
Administrationskostnader	2, 3, 4, 5	-474	-443
Rörelseresultat		-417	-404
Resultat från finansiella poster	6		
Resultat från andelar i koncernföretag		8 327	3 690
Räntetäkter och liknande resultatposter		229	221
Räntekostnader och liknande resultatposter		-114	-204
Summa resultat från finansiella poster		8 442	3 707
Resultat efter finansiella poster		8 026	3 303
Bokslutsdispositioner			
Erhållet koncernbidrag		1 214	393
Summa bokslutsdispositioner		1 214	393
Resultat före skatt		9 240	3 696
Skatt på årets resultat	7	-196	-10
ÅRETS RESULTAT		9 044	3 687

Övrigt totalresultat, moderbolaget

Mkr	Not	2019	2018
Årets resultat		9 044	3 687
Övrigt totalresultat		-1	-
ÅRETS TOTALRESULTAT		9 043	3 687

Balansräkning, moderbolaget

Tillgångar

Mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
IT-system	8	136	108
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	182	161
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	10	29 703	30 142
Uppskjuten skattefordran	7	26	223
Långfristiga fordringar hos koncernföretag		1 118	639
Långfristiga fordringar		23	16
Summa anläggningstillgångar		31 190	31 288
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	15	4	5
Fordringar hos koncernföretag		18 053	11 889
Övriga fordringar		163	85
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	11	153	114
		18 373	12 093
<i>Kassa och bank</i>		326	72
Summa omsättningstillgångar		18 699	12 165
SUMMA TILLGÅNGAR		49 889	43 453

Eget kapital och skulder

Mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		503	503
Reservfond		2 773	2 772
Fond för utvecklingsutgifter		31	13
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		4 916	4 916
Balanserad vinst		18 353	16 998
Årets resultat		9 043	3 687
Summa eget kapital		35 619	28 889
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	13	427	400
Övriga avsättningar		13	4
Summa avsättningar		440	404
Långfristiga skulder			
Obligationslån	14, 15	2 200	1 200
Skulder till kreditinstitut		500	1 500
Övriga långfristiga skulder		36	21
Summa långfristiga skulder		2 736	2 721
Kortfristiga skulder			
Obligationslån	15	-	1 500
Skulder till kreditinstitut		1 427	733
Leverantörsskulder		135	149
Skulder till koncernföretag		9 261	8 796
Övriga skulder		93	92
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	11	177	169
Summa kortfristiga skulder		11 093	11 439
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		49 889	43 453

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 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
Utvecklingsutgifter			13		-13		0
Årets totalresultat						3 687	3 687
Utgående eget kapital 2018-12-31	503	2 772	13	4 916	16 998	3 687	28 889
Ingående eget kapital 2019-01-01	503	2 772	13	4 916	16 998	3 687	28 889
Föregående års resultat		1			3 686	-3 687	0
Utdelning					-2 313		-2 313
Utvecklingsutgifter			18		-18		0
Årets totalresultat						9 043	9 043
Utgående eget kapital 2019-12-31	503	2 773	31	4 916	18 353	9 043	35 619

Kassaflödesanalys, moderbolaget

Mkr	Not	2019	2018
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-417	-404
Erhållen utdelning		8 900	3 690
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	16	135	90
Betald inkomstskatt		0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		8 618	3 376
Förändring av rörelsekapital			
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-54	-51
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		-16	30
Kassaflöde från den löpande verksamheten		8 547	3 356
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-168	-158
Investeringar i dotterföretag		-150	-51
Försäljning av dotterföretag		258	-
Lämnade lån till koncernföretag		-479	-645
Erhållna räntor		1	1
Erhållna räntor koncernföretag		208	163
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-330	-689
Finansieringsverksamheten			
Upptagande av lån		768	1 429
Återbetalning av upptagna lån		-1 500	-3 500
Förändring koncerninterna lån		-4 821	405
Utbetald utdelning		-2 313	-2 213
Erlagda räntor		-97	-200
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-7 963	-4 078
Årets kassaflöde		254	-1 412
Likvida medel vid årets början		72	1 484
Likvida medel vid årets slut		326	72

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

IFRS 16 Leasingavtal tillämpas ej i ICA Gruppen AB i enlighet med möjlighet till undantag enligt RFR 2. Leasingavtal där moderbolaget är leasetagare redovisas som kostnad linjärt över leasingperioden. Inga nyttjanderättstillgångar och leasingkulder redovisas.

Förmånsbestämda pensionsplaner

I moderbolaget tillämpas andra grunder för beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner än de som anges i IAS 19. Beräkningarna i moderbolaget följer Tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter då detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De främsta skillnaderna jämfört med IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att beräkningen sker utifrån nuvarande lönenivå och ej förväntad framtida lön.

Koncernbidrag

Koncernbidrag (erhållna och lämnade) redovisas som bokslutsdispositioner.

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 1 106 Mkr (972), varav 97 procent (96) avsåg försäljning till koncernföretag. Inköp från koncernföretag uppgick till 77 Mkr (58).

Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Medelantal anställda

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

	2019	2018
Kvinnor	185	160
Män	196	161
Totalt	381	321

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2019	2018
Löner och ersättningar		
<i>Styrelse och Vd (CEO)</i>		
Löner och andra ersättningar	26	24
– varav rörlig lönedel	9	8
Övriga ledande befattningshavare	21	22
Övriga anställda	268	214
Totalt	315	260
Sociala avgifter		
Sociala avgifter	117	100
Pensionskostnader	57	54
– varav pensionskostnader till styrelse och Vd (CEO)	3	3
Totalt	174	154
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	489	414

FINANSIELL INFORMATION | MODERBOLAGET

Forts. Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Könsfördelning i styrelse och ledande befattningshavare

	2019-12-31	2018-12-31
<i>Styrelse</i>		
Män	6	6
Kvinnor	4	4
Totalt	10	10

Vd (CEO) och övriga ledande befattningshavare

Män	4	3
Kvinnor	2	3
Totalt	6	6

Könsfördelning i styrelsen avser de stämموvalda ledamöterna, ej arbetstagarrepresentanterna.

Företagsledningen

2019, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-månar	Pensions-kostnad	Summa
Vd (CEO)	9 567	8 826	248	3 354	21 995
Övriga ledande befattningshavare	15 421	4 829	523	4 148	24 921
Totalt	24 988	13 655	771	7 502	46 916

2018, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-månar	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

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 två 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 medan en omfattas av ITP1.

Not 4 Revisionskostnader

Mkr	2019	2018
KPMG:		
Revisionsuppdrag	3	3
Totalt	3	3

Not 5 Leasingavtal – leasetagare

Mkr	2019	2018
Årets leasingkostnad	51	39
Framtida avtalade leasingavgifter:		
Förfallotidpunkt inom 1 år	11	16
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	1	12
Förfallotidpunkt senare än 5 år	0	0
Totalt	12	27

FINANSIELL INFORMATION | MODERBOLAGET

Not 6 Resultat från finansiella poster

Mkr	2019	2018
Resultat från andelar i koncernföretag		
Utdelningar:		
ICA AB	8 900	3 690
Rearesultat:		
Hemtex AB	-572	-
Nedskrivningar	0	0
Totalt	8 327	3 690
Övriga ränteintäkter och liknande poster		
Ränteintäkter koncernföretag	209	170
Valutakursdifferenser	3	8
Övriga ränteintäkter och liknande poster	1	1
Förändring verkligt värde finansiella instrument	16	43
Totalt	229	221
Övriga räntekostnader och liknande poster		
Räntekostnader koncernföretag	0	-4
Övriga räntekostnader och liknande poster	-114	-200
Totalt	-114	-204
Summa resultat från finansiella poster	8 442	3 707

Not 7 Skatter

Mkr	2019	2018
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat	0	0
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-196	-10
Redovisad skatt	-196	-10
Avstämning av effektiv skattekostnad		
Resultat före skatt	9 240	3 696
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 21,4% (22%)	-1 977	-813
Utdelning	1 904	812
Förlust avyttring aktier	-122	-
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-1	-2
Effekt av ändrad skattesats	-	-7
Redovisad skatt	-196	-10
Effektiv skattesats	2,1%	0,3%
I balansräkningen redovisas följande:		
Uppskjuten skattefordran	26	223

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2019 till 0 Mkr (921). Uppskjuten skattefordran om 0 Mkr (197) är redovisad i balansräkningen avseende dessa underskottsavdrag. Underskottsavdragen har varit 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. Under året har underskottsavdragen utnyttjats.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Mkr	Balans per 1 jan 2019	Redovisat över resultat- räkningen	Balans per 31 dec 2019
Underskottsavdrag	197	-197	0
Övrigt	25	1	26
Totalt	223	-197	26

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

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

FINANSIELL INFORMATION | MODERBOLAGET

Not 8 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	2019	2018
IT-system		
Akkumulerade anskaffningsvärden	287	239
Akkumulerade avskrivningar	-150	-131
Bokfört värde	136	108
Vid årets början		
	108	108
Investeringar	71	28
Årets avskrivningar	-42	-28
Bokfört värde	136	108

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

Not 9 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	2019	2018
Inventarier		
Akkumulerade anskaffningsvärden	501	521
Akkumulerade avskrivningar	-319	-360
Bokfört värde	182	161
Vid årets början		
	161	90
Investeringar	106	132
Årets avskrivningar	-84	-61
Bokfört värde	182	161

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

Not 10 Andelar i koncernföretag

Mkr	2019	2018
Andelar i dotterföretag		
Ingående anskaffningsvärde	31 655	31 604
Avyttrat (Hemtex AB)	-1 120	
Aktieägartillskott ¹	150	51
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	30 685	31 655
Ingående nedskrivningar		
	-1 512	-1 512
Avyttrat (Hemtex AB)	531	
Årets nedskrivning	0	0
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-981	-1 512
Utgående planenligt restvärde	29 703	30 142

1) Under 2019 har aktieägartillskott lämnats till ICA Banken AB med 150 Mkr. Under 2018 lämnades aktieägartillskott till ICA Banken AB med 50 Mkr samt att det skedde en nyemission i ICA Spara AB med 0,5 Mkr.

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 2019-12-31, Mkr	Bokfört värde 2018-12-31, 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
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	1 854	1 704
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						29 703	30 142

FINANSIELL INFORMATION | MODERBOLAGET

Forts. Not 10 Andelar i koncernföretag

Specifikation av väsentliga indirekta innehav per 2019-12-31

	Org-nr.	Säte	Kapital och röster %
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 Alecia pensionsförsäkring och till 50 procent av ICA Gruppen. Långeberga Logistik AB äger ICA Gruppens lagerfastighet i Helsingborg. Baserat på att ICA Gruppen nyttjar fastigheten för egen verksamhet och att ICA Gruppen genom hyresbetalningarna för fastigheten svarar för de kassaflöden som Långeberga Logistik AB behöver för att kunna fullgöra sina åtaganden, har ICA Gruppen kontroll över bolaget. Långeberga Logistik AB är därmed ett dotterbolag inom ICA Gruppen.

Not 11 Periodiseringsposter

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		
Övriga förutbetalda kostnader	153	114
Totalt	153	114
Mkr		
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter	96	89
Upplupna räntekostnader	9	10
Övriga upplupna kostnader	72	71
Totalt	177	169

Not 12 Eget kapital och vinstdisposition

Aktiekapitalet utgörs av 201 146 795 aktier (201 146 795) per 2019-12-31, envar med ett kvotvärde på 2,50 kr per aktie. Det finns inget innehav av egna aktier.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Kronor	
Till aktieägarna utdelas	2 413 761 540
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	24 982 316 783
Totalt	32 312 017 093

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 trygghandelagens bestämmelser.

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Avstämning av redovisat belopp avseende pensioner i egen regi		
Ingående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	400	374
Kostnad som belastat resultatet	20	19
Räntekostnad	16	15
Utbetalning av pensioner	-9	-8
Utgående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	427	400

Not 14 Långfristiga skulder

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Obligationslån	2 200	1 200
Skulder till kreditinstitut	500	1 500
Totalt	2 700	2 700

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. Fordringar på koncernföretag bevakas individuellt för förväntade kreditförluster. Förväntade kreditförluster är oväsentliga.

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Finansiella tillgångar		
<i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultaträkningen</i>		
Övriga finansiella tillgångar	140	85
<i>Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Kundfordringar	4	5
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	19 172	11 889
Likvida medel samt övriga fordringar	523	842
Summa finansiella tillgångar	19 839	12 821

Finansiella skulder

<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde i resultaträkningen</i>		
Övriga finansiella skulder	123	106
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	2 200	2 700
Skulder till kreditinstitut	1 927	2 233
Leverantörsskulder	135	149
Kortfristiga skulder till koncernföretag	9 261	8 796
Övriga kortfristiga skulder	184	176
Summa finansiella skulder	13 829	14 160

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 44 Mkr (59).

Not 16 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

Mkr	2019	2018
Avskrivningar	126	90
Avsättningar till pensioner	11	11
Andra avsättningar	-3	-11
Totalt	135	90

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	2019-12-31	2018-12-31
Borgen och eventalförpliktelser		
Garanti till förmån för dotterföretag	288	277
Totalt	288	277

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 12,00 kronor per aktie (11,50). Totalt uppgår utdelningen till 2 414 Mkr (2 313), vilket är 26,7 procent (62,7) av moderbolagets resultat för räkenskapsåret. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 71,4 procent till 66,6 procent, och koncernens soliditet från 34,2 procent till 31,8 procent. Soliditeten är betryggande på både kort och lång sikt. Utdelningsbeloppet motsvarar 70,0 procent av årets resultat för koncernen. Bolagets egna kapital skulle ha varit 14 Mkr, motsvarande 0,0 procent, lägre 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 årsstämman förfogande står följande vinstmedel (kronor):

Överkursfond	4 915 938 770
Balanserade vinstmedel	18 352 544 647
Årets resultat	9 043 533 676
Totalt	32 312 017 093

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	2 413 761 540
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	24 982 316 783
Totalt	32 312 017 093

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

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 5 februari 2020

Claes-Göran Sylvé
Ordförande

Lennart Evrell

Cecilia Daun Wennborg

Andrea Gisle Joosen

Jeanette Jäger

Fredrik Hägglund

Bo Sandström

Magnus Moberg

Fredrik Persson

Anette Wiotti

Jonathon Clarke

Magnus Rehn

Per Strömberg
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 5 februari 2020
KPMG AB

Helena Arvidsson Älgne
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 2019 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 52–70. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 3–4, 7–19, 31–72 och 74–116 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 2019 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 2019 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 52–70. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt rapport över totalresultatet 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 revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionsd 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, behörighetshandtering samt IT-drift. Vi har även granskat organisation, ansvarsfördelning och styrning inom IT-området, bolagets uppföljning och hantering av incidenter samt i förekommande fall kompenenserande kontroller.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–2, 5–6, 20–30 och 117–136. 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 revisionsd 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 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna 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.

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 tryggt 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 tryggt sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionsssed 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 överträdelse 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 underlag 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 52–70 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 revisionsssed 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 11 april 2019. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2017.

Stockholm den 5 februari 2020

KPMG AB

Helena Arvidsson Älgne
Auktoriserad revisor

HÅLLBARHETSINFORMATION

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 2019 är översiktligt granskad av tredje part. ICA Gruppens redovisningsprinciper finns på sidorna 130–132.

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	21, 121, 123	✓		16, 17
Redovisning av koncernens intressentgrupper	121	✓		16
Koncernens bolagsstyrning inklusive kommittéer	53			16
Styrning av koncernens hållbarhetsarbete	120–123	✓		16
Beskrivning av koncernens regelverk och policyer	60		10	16
Redovisning av koncernens hållbarhetscertifieringar och standarder	122–123	✓	1–10	
Beskrivning av koncernens arbete kring affärsetik	63	✓	10	16
Koncernens syn på ekonomiskt, socialt och miljömässigt värdeskapande	8–9	✓		8, 17
Koncernens hållbarhetsstrategi	11, 17	✓		
Koncernens hållbarhetsmål	19	✓	1–10	3, 8, 12, 13
Bolagsspecifika hållbarhetsmål	22	✓	1–10	3, 5, 8, 12, 13, 14
Redovisning av koncernens hållbarhetsrisker	51	✓	1–10	
Redovisning av koncernens klimatrisker	51	✓	7, 8, 9	13
Koncernens klimatambition	26	✓	7, 8, 9	13

HÅLLBARHETSOMRÅDE	Sida	Externt granskat	Global Compact	SDG
HÅLLBARHETSARBETE				
Beskrivning av koncernens hållbarhetsarbete	20–30, 120–132	✓		12
Beskrivning av koncernens värdekedja	26	✓		12
Lokalt: exempel på aktiviteter under året	23	✓		12
Miljö: exempel på aktiviteter under året	24–26	✓	7, 8, 9	3, 8, 12, 13
Hälsa: exempel på aktiviteter under året	27	✓		3, 12
Mångfald: exempel på aktiviteter under året	28	✓	1, 2, 3, 4, 5, 6	5, 8, 10
Kvalitet: exempel på aktiviteter under året	29–30	✓		3, 8, 12
HÅLLBARHETSDATA				
Användning av resurser	25, 124	✓		7, 13
Utsläpp av växthusgaser	25–26, 125–126	✓		7, 13
Matsvinn	25, 126	✓		12
Avfall	25, 127	✓		6, 11, 12, 14
Miljöarbete i butik	127	✓		7, 13
Kvalitet, publika återkallelser	128	✓		3, 12
Kvalitetsarbete i butik	29, 128	✓		3, 12
Medarbetare: medelantal anställda, personalomsättning, sjukfrånvaro	128	✓		8
Medarbetare: anställningsform, könsfördelning, åldersfördelning	129	✓		8, 10
OM HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN				
Redovisningens definition och avgränsningar	121	✓		
Redovisningsperiod	121	✓		
Koncernens policy avseende extern granskning av hållbarhetsredovisningen	121	✓		
Koncernens redovisningsprinciper	130–132	✓		
Kontaktperson för frågor angående hållbarhetsredovisningen	121	✓		
Bestyrkande av hållbarhetsredovisningen	133			

Om hållbarhetsredovisningen

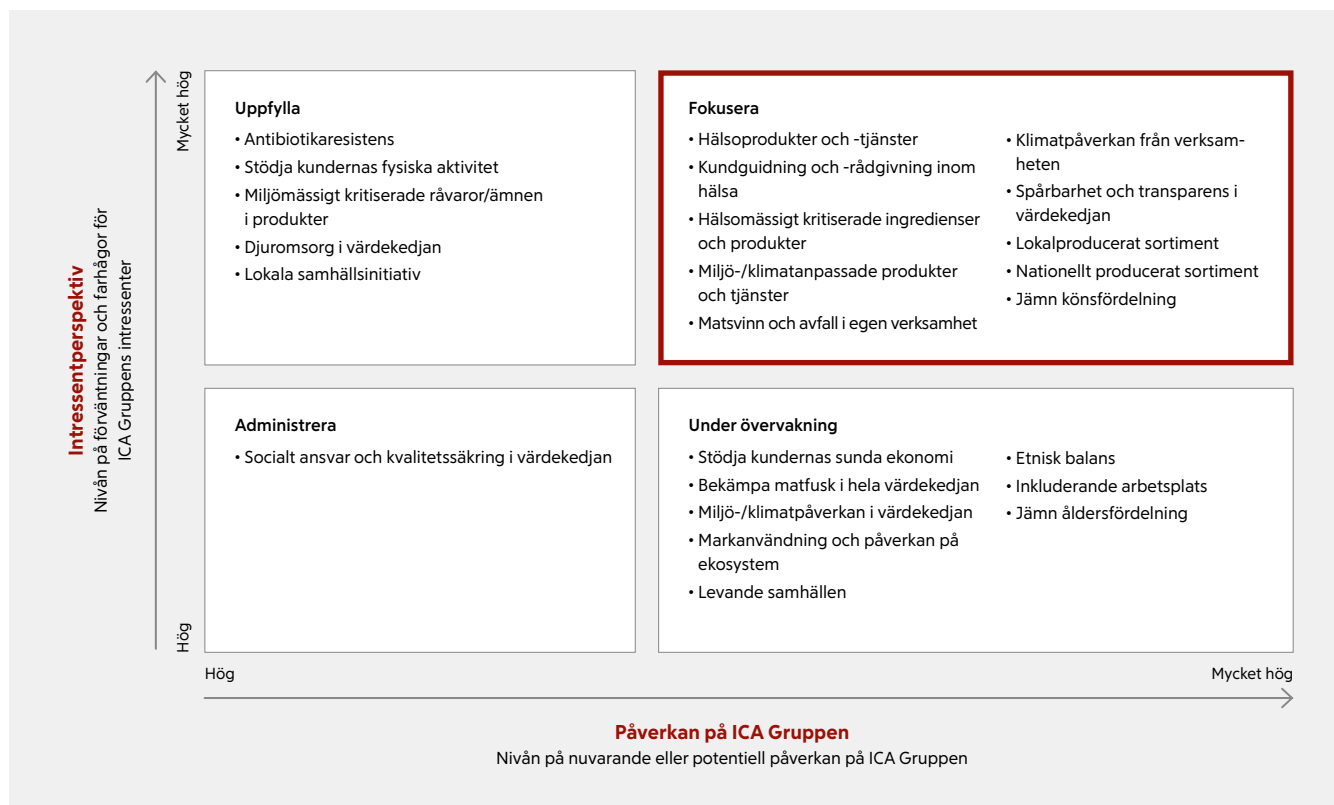
ICA Gruppens hållbarhetsredovisning beskriver koncernens arbete inom områdena lokalt, miljö, hälsa, mångfald och kvalitet.

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.

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 länge arbetat med utvalda nyckeltal inom områdena miljö, hälsa, mångfald, socialt ansvar och kvalitet. I ICA Gruppens delårsrapporter offentliggörs kvartalsvis rapportering av hållbarhetsarbetet som visar den löpande utvecklingen under året. I ICA Gruppens årsredovisning ingår en hållbarhetsredovisning som ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet. Rapporteringen omfattar alla rörelsedrivande bolag i koncernen. Innehållet i hållbarhetsredovisningen utgör även Communication on Progress som ICA Gruppen lämnar årligen till FN:s Global Compact. Läs mer om hållbarhetsarbetet på sidan 20 och framåt och på koncernens hemsida, icagruppen.se. →

ICA Gruppens väsentlighetsanalys



HÅLLBARHETSINFORMATION

➔ **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 part, efter beslut av koncernledningen. Hållbarhetsredovisningen följer ICA Gruppens räkenskapsår och omfattar därmed perioden 1 januari 2019 till 31 december 2019. Den föregående redovisningen publicerades i mars 2019.

Kontinuerlig dialog med intressenter

Att få såväl interna som externa aktörers synpunkter på ICA Gruppens verksamhet är en viktig del i det löpande arbetet med att utveckla ICA Gruppen. Målet är att genom en ständigt pågående dialog balansera och optimera olika intressen, förväntningar och önskemål. De viktigaste intressentgrupperna är kunder, medarbetare, ägare, de fristående ICA-handlarna i Sverige, leverantörer, myndigheter och ett antal ideella organisationer. Dessa huvudintressenter har sinsemellan olika förväntningar och krav på ICA Gruppens hållbarhetsarbete.

Väsentlighetsanalys

Information och nyckeltal är utvalda med utgångspunkt i hållbarhetsaspekter som bedöms vara väsentliga för ICA Gruppens verksamhet. Synpunkter från ICA Gruppens intressenter vägs in för att definiera väsentliga frågor i hållbarhetsarbetet och för en kontinuerlig förbättring. Med utgångspunkt i FN:s globala mål för hållbar

ICA Gruppens intressenter



utveckling, FN Global Compact's 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.

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. ICA Sverige samarbetar 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
- Matsvinn
- Avfall som hämtas vid utleverans av varor till butik
- Försäljningsdata ur butik
- Antal butiker som är certifierade enligt Svensk standard för livsmedelshandling i butik, är Svanenmärkta, respektive har infört Miljösmart butik.

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.

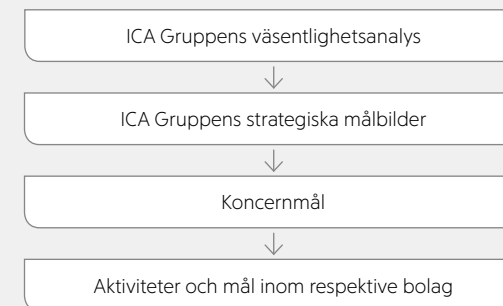
Ramar för hållbarhetsarbetet

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 multinatio-

Styrande dokument för hållbarhetsarbetet

Ramverk: FN:s hållbarhetsmål, FN:s Global Compact, ICA Gruppens policyer



nella 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).

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

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 hanterat lever upp till såväl externa som interna krav.

En del i detta arbete är att certifiera stora delar av inköps-, logistik- och butikssystemerna enligt relevanta standarder för miljö och kvalitet.

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, egenägda lager ¹	–	–	–	2014

1) År för första certifiering.

2) ICA Sveriges logistikverksamhet var certifierad enligt BRC S&D år 2012–2016.

	Svanen	Miljösmart butik	Svensk standard för livsmedels- hantering i butik
Svenska ICA-butiker, antal	119	155	640

Certifieringar och standarder för miljö

Miljöstandarderna ISO 14001 används för certifiering av verksamheten, och i butiksledet används miljömärkningen Svanen samt det egna miljöstödet Miljösmart butik. ICA Fastigheter har som mål att alla egenägda nyetableringar ska certifieras enligt Miljöbyggnad Guld. Under 2019 har ICA Fastigheter färdigställt ett nytt butiksprojekt: ICA Kvantum i Trosa där även Apotek Hjärtat har flyttat in. Certifiering färdigställdes och 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 livsmedelshandling i butik.

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 hållbarhetspolicyn med riktlinjer följs.

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 livsmedels säkerhet, riskanalys och kritiska styrpunkter (HACCP) samt god tillverkningssed. 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 allvarliga brister i verksamheten. Varje år genomförs också en egeninspektion av läkemedelsansvarig på apoteket. Apotek Hjärtat har kvalitetspecialister 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 tillhandahållandeskyldighet 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 produkter under eget varumärke granskas och godkänns för att säkra att de följer ICA Gruppens interna riktlinjer för exempelvis näringsvärde, råvaruursprung och ingående ämnen. Alla ICA Gruppens egna varor genomgår sensoriska tester och/eller kvalitets tester på vägen till färdig produkt. Vid sensoriska tester bedöms utseende, lukt, smak och konsistens. Ingredienser, näringsvärden och övriga egenskaper anges i detalj i interna produktspecifikationer. För vissa varugrupper testas dessutom varornas funktion. Även förpackningsinformationen kontrolleras och godkänns. Efter lansering görs uppföljande kontroller hos leverantören och av produkten för att följa upp att den fortsatt lever upp till ICA Gruppens förväntningar på en säker produkt av god kvalitet.

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 koncernens egna varor i högriskländer, ICA Social Audit. Kraven baseras på liknande kriterier som i Business Social Compliance Initiative, BSCI. Genom att kombinera ICA Social Audit, utförd 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 gagnar 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 2019 beslutade ICA Gruppen att avsluta samarbetet ↘

HÅLLBARHETSINFORMATION

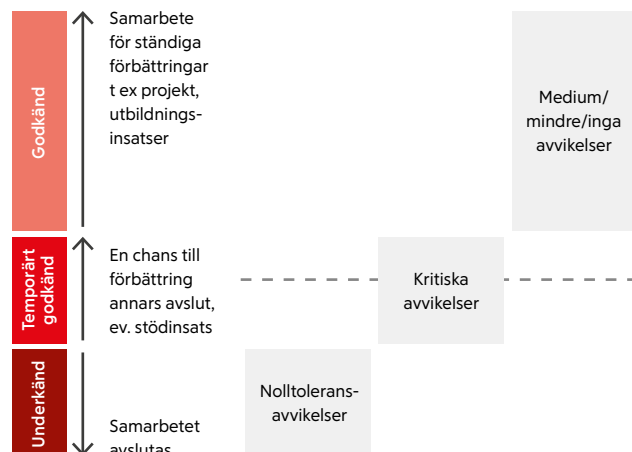
➔ med 7 (13) leverantörer på grund av att de inte i tillräcklig grad uppfyllde koncernens krav kring mänskliga rättigheter eller att de inte hade genomfört erforderliga förbättringar sedan den första revisionen.

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 Compact Network Sweden.

ICA Gruppens Direktör Corporate Responsibility är ledamot av Kemikalieinspektionens insynsråd, suppleant i styrelsen för Global Compact Network Sweden samt var fram till april 2019 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.

Exempel på ytterligare medlemskap och initiativ som ICA Gruppen deltar i

- Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Bangladesh Accord)
- Amfori
- BoTryggt2030
- Consumer Goods Forum
- Den Svenska Sojadialogen
- Global Food Safety Initiative (GFSI)
- In-Depth Cooperation Programme
- Kemikaliegruppen på RISE
- KRAV
- 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 Food Arena
- Sweden Green Building Council
- Sweden Textile Water Initiative (STWI)
- Swedish Leadership for Sustainable Development (Sida)
- T4RI, Textiles for Recycling Initiative, Svensk Handel

Rimi i Litauen är ständig medlem av initiativet Baltoji Banga (Transparent våg), vars syfte är att främja insyn i det litauiska näringslivet och medlem i Lithuanian Association of Responsible business (LAVA). 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 och Apotek Hjärtat har även antagit Fossilfritt Sveriges Transportutmaning. ICA Sverige är också medlem i initiativet Hållbar livsmedelskedja.

Ytterligare exempel på dialogpartner

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

- Astma- och Allergiförbundet
- Cancerfonden
- Celiakiförbundet
- Fairtrade
- Folkhälsomyndigheten
- Forest Stewardship Council (FSC)
- Generation Pep
- GIH - Gymnastik- och idrotthögskolan
- Jordbruksverket
- Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)
- Livsmedelsverket
- Marine Stewardship Council (MSC)
- Naturskyddsföreningen
- Naturvårdsverket
- WWF

Hållbarhetsdata

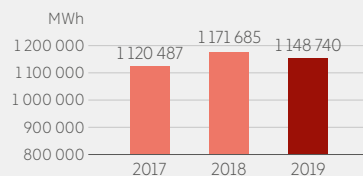
Miljö

Användning av resurser

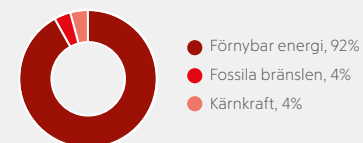
ICA Gruppens totala energianvändning i lager, kontor, butik och apotek har minskat under 2019 jämfört med föregående år. Under 2019 har insatser för att öka energieffektivisering genomförts där installationer av geoenergi i ett antal av ICA Sveriges butiker är ett exempel. Även fördelningen av energikällor har förändrats och 2019 kom 92 procent från förnybar energi. Förändringen beror på att Rimi Baltic sedan fjärde kvartalet 2019 har övergått till förnybar el i hela verksamheten. Den totala bränsleförbrukningen minskade något under året. Andelen förnybara bränslen har minskat under året. Detta är ett resultat av regleringar inom bränslesektorn, bland annat reduktionsplikten som infördes i Sverige i juli 2018 samt regleringar för PFAD (palm fatty acid distillate) i HVO (Hydrerad Vegetabilisk Olja) som påverkar tillgång och priser på HVO. Tjänsteresor med flyg har minskat, tack vare ökad möjlighet till digitala mötesplattformar som minskar kraven på resande.

Energi och transporter

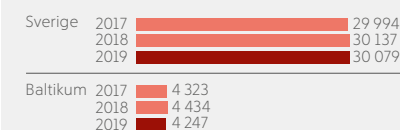
Totala energianvändning i lager, kontor, butik och apotek, MWh



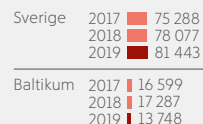
Fördelning av energikällor, % (elförbrukning i lager, kontor, butik och apotek)



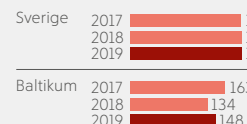
Bränsleförbrukning godstransporter mellan lager, butik och apotek, tusen liter



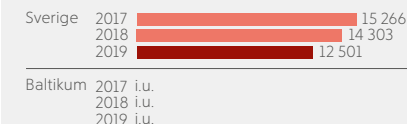
Energianvändning i lager och kontor, MWh



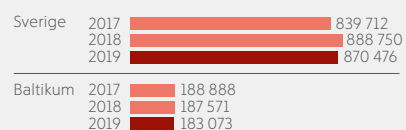
Genomsnittlig energianvändning i lager och kontor, kWh/m²



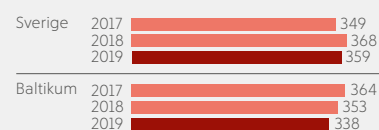
Tjänsteresor med flyg, tusen km



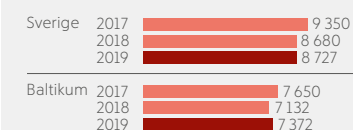
Energianvändning i butik och apotek, MWh



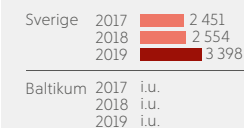
Genomsnittlig energianvändning i butik och apotek, kWh/m²



Tjänsteresor med bil, tusen km



Tjänsteresor med tåg, tusen km

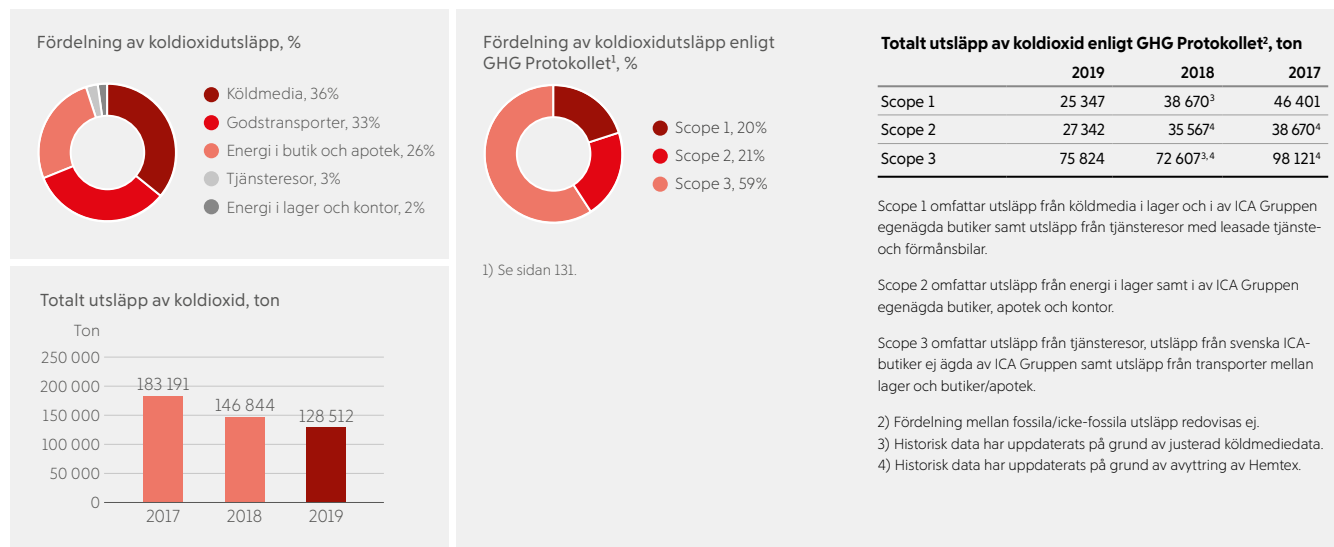


HÅLLBARHETSINFORMATION

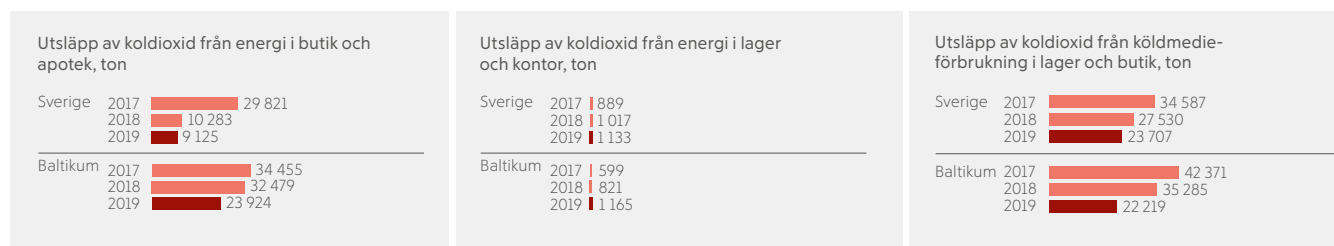
Utsläpp

Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 67 procent (62). Minskningen har skett tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia och transporter. De främsta bidragande orsakerna till minskningen under 2019 är övergång till köldmedia med lägre klimatpåverkan både i ICA Sveriges och Rimi Baltics butiker samt att Rimi Baltic sedan fjärde kvartalet 2019 har övergått till förnybar el för hela verksamheten. Tidigare har Rimi Baltic använt förnybar el för de egenägda fastigheterna. ICA Gruppens klimatmål att vara klimatneutralt till 2020 ställer höga krav på att 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

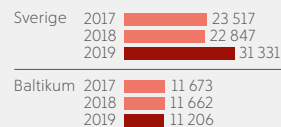
Andelen förnybara bränslen har minskat under 2019 till följd av reduktionsplikten som trädde i kraft i Sverige 1 juli 2018, samt regleringar för PFAD i HVO som trädde i kraft i juli 2019. Detta har medfört ökad efterfrågan samt prisvariationer på HVO vilket inneburit att ICA i Sverige har använt en högre andel diesel än tidigare år och utsläppen från godstransporter har därför ökat. Apotek Hjärtat äger inga egna lastbilar och majoriteten av ICA Sveriges lastbilar är inhyrda, förutom för ICA Sveriges e-handelstransporter samt ett mindre antal egenägda lastbilar. Rimi Baltic har både egenägda och inhyrda lastbilar. 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.

Matsvinn

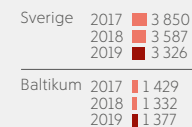
Det totala matsvinnet har minskat med 7 procent sedan basåret 2016. Under 2019 har förbättringar gjorts med avseende på kampanjprognos och inköp inom lagerdriften i Sverige, vilket minskat matsvinnet. E-handelslagret har minskat matsvinnet bland annat genom sitt samarbete med Stadsmissionen. I butiksledet finns ett ökat engagemang och fokus på minskat matsvinn, något som både ökar antalet butiker som är med i urvalsbasen (se Redovisningsprinciper sidan 131) samt bidrar till minskat totalt matsvinn. Rimi Baltic har ett samarbete med Whywaste samt samarbeten med Food Bank där fullt ätlig mat doneras till behövande, vilket bidrar till minskat matsvinn.

Transporter

Utsläpp av koldioxid från godstransporter mellan lager, butik och apotek, ton

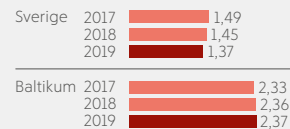


Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor med flyg, tåg och bil, ton

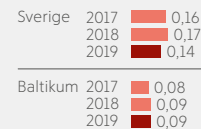


Matsvinn

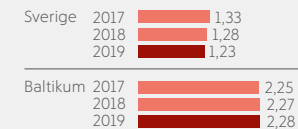
Totalt matsvinn viktandel, %



Totalt matsvinn viktandel, lager, %



Totalt matsvinn viktandel, butik, %

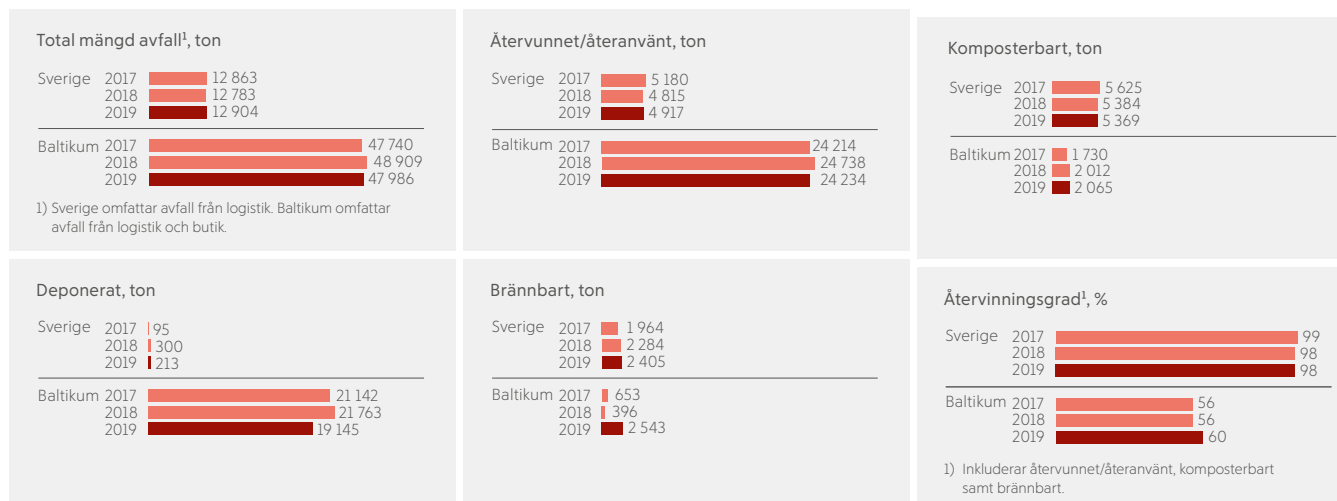


HÅLLBARHETSINFORMATION

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. Olika avfallshanteringssystem på de olika marknaderna påverkar möjligheten att öka återvinningsgraden. Ökat fokus i frågan syns i utfallet för Rimi Baltic som ökat sin återvinningsgrad till 60 procent under 2019. I avfallsdata ingår inte avfall från de svenska ICA-butikerna samt Apotek Hjärtat.

Avfall



Miljöarbete i butik

I Sverige var 119 ICA-butiker Svanenmärkta i slutet av 2019, vilket är 9 procent av butikerna. Svanenmärkingen tillämpar tuffa krav för bland annat avfallshantering och energieffektivitet. Det interna miljöstödet Miljösmart butik ska hjälpa butikerna att förbättra sitt miljöarbete och ytterligare minska sin miljöpåverkan. 155 ICA-butiker hade i slutet av 2019 implementerat stödet.

Miljöarbete i butik

Svanenmärkta ICA-butiker, antal

	2019	2018	2017
ICA Sverige	119	115	135

ICA-butiker som godkänts enligt Miljösmart butik, antal

	2019	2018	2017
ICA Sverige	155	157	129

HÅLLBARHETSINFORMATION

Kvalitet

Under 2019 fortsatte arbetet med revisioner, spårbarhetskontroller, granskning av produkters innehåll och märkning, produkttester och strukturerad kvalitetssäkring. Vid misstanke om att en såld produkt medför en hälsorisk tar ICA Gruppen kontakt med ansvarig tillsynsmyndighet, tar bort produkten från hyllorna och skickar ut ett pressmeddelande om återkallelse. Återkallelsen innebär att produkten direkt stoppas i kassan och inte längre är möjlig att köpa. En återkallelse följs alltid upp hos leverantören genom besök och/eller dokumenterad återkoppling på vilka åtgärder leverantören vidtagit för att problemet inte ska uppstå igen. Inga av årets återkallelser har lett till böter eller varning för ICA Gruppen.

Publika återkallelser, antal

	2019	2018	2017
Totalt	92	27	43
Egna varor	51	8	18

Kvalitetscertifierade butiker och butiker som har implementerat Svensk standard för livsmedelshantering i butik, ICA Sverige, antal

	2019	2018	2017
Accepterade av kontrollorgan	640	625	592
Implementerat standarden	1 121	1 083	1 048

Medarbetare

ICA Gruppen hade under 2019 cirka 27 000 medarbetare i framför allt Sverige och de baltiska länderna. Omräknat till heltidsanställda på årsbasis motsvarar det 23 125 (22 272) medelantal anställda (FTE). Av koncernens medarbetare arbetade 63 procent (66) i butik och apotek, 15 procent (14) i lager och 23 procent (20) i övrig verksamhet. Butik och apotek hade en högre andel deltidsanställda samt även en högre andel kvinnor anställda jämfört med övriga delar av verksamheten. Butiksmedarbetarna i de handlarägda ICA-butikerna i Sverige är ej medräknade eftersom de är anställda av respektive bolag som äger respektive butik. Sjukfrånvaron ligger kvar på samma nivå som föregående år för koncernen, och varierar

Medelantal anställda

Medelantal anställda (FTE)

	2019	2018	2017
Sverige	12 454	12 511	12 319
Finland	40	52	60
Baltiska länderna	10 513	9 591	9 653
Asien	118	118	105
Totalt ICA Gruppen	23 125	22 272	22 137

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro, %

	2019	2018	2017
ICA Gruppen AB	3,2	3,2	3,5
ICA Sverige	5,7	5,9	5,4
Rimi Baltic	6	6	5,5
Apotek Hjärtat	5,1	5	5,1
ICA Fastigheter	1,9	1,6	2
ICA Banken	3,5	3,6	3,1
Hemtex	–	4	5
ICA Global Sourcing	1,7	1,8	3,2
Totalt ICA Gruppen	5,7	5,7	5,3

beroende på den verksamhet som bedrivs inom respektive segment. Sjukfrånvaron följs upp kontinuerligt och åtgärder sätts in på individnivå via ICA Gruppens processer för rehabilitering. ICA Gruppen arbetar också aktivt för att minska sjukfrånvaron via förebyggande, främjande och organisatoriska insatser.

Personalomsättning

Personalomsättning, %

	2019	2018	2017
ICA Gruppen AB	14	10	10
ICA Sverige	19	19	15
Rimi Baltic	44	45	39
Apotek Hjärtat	16	16	14
ICA Fastigheter	10	8	13
ICA Banken	13	12	15
Hemtex	–	20	23
ICA Global Sourcing	26	24	27
Totalt ICA Gruppen	30	30	26

HÅLLBARHETSINFORMATION

Forts. Medarbetare

Anställningsform

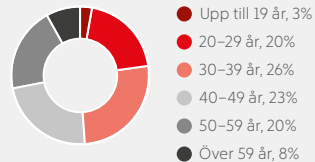
Anställning per typ, region och kön, antal

	2019			2018			2017		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Sverige									
Tillsvidare	5 946	7 228	13 174	5 746	7 810	13 556	5 514	7 632	13 146
Tillfällig	594	1 478	2 072	683	1 588	2 271	799	2 031	2 830
Finland									
Tillsvidare	-	-	-	0	65	65	0	67	67
Tillfällig	-	-	-	0	14	14	0	13	13
Baltiska länderna									
Tillsvidare	1 779	9 982	11 761	1 756	10 123	11 879	1 715	10 213	11 928
Tillfällig	69	243	312	59	226	285	58	217	275
Asien									
Tillsvidare	64	53	117	66	55	121	61	50	111
Tillfällig	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Totalt ICA Gruppen									
Tillsvidare	7 789	17 263	25 052	7 568	18 053	25 621	7 290	17 962	25 252
Tillfällig	663	1 721	2 384	742	1 828	2 570	857	2 262	3 119

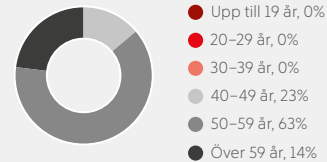
Anställningsform, %



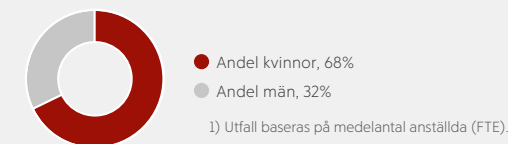
Åldersfördelning, totalt, %



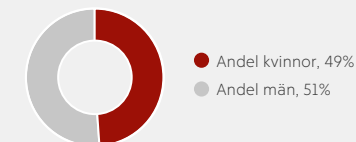
Åldersfördelning, styrelse och koncernledning, %



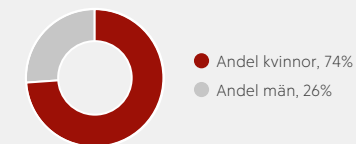
Könsfördelning

Könsfördelning, totalt¹, %

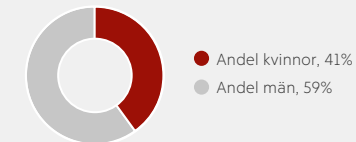
Könsfördelning, affärskritiska positioner, %



Könsfördelning, samtliga chefsnivåer, %



Könsfördelning, 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 butiksprofil. Samma beräkningsprincip används för apoteken. 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. 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 använder enbart inhyrda transporter, ICA Sverige använder inhyrda transporter för merparten av godstransporterna, men äger e-handelstransporterna samt ett antal egenägda transporter. Rimi Baltic använder sig av både egenägda samt inhyrda transporter.

För ICA Sverige rapporterar samtliga anlittade transportörer faktisk transport-data, både för diesel och förnybara bränslen.

För Apotek Hjärtat rapporterar transportörer enligt en mix av faktisk förbrukning och schablon enligt körd transportsträcka.

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 Gruppen i Sverige.

Omfattar tjänsteresor med tåg för ICA Gruppen i Sverige som är bokade via den centrala resebyrån eller direkt via reseleverantör med ICAs kundnummer.

Omfattar tjänsteresor med bil för Rimi Baltic och ICA Gruppen i Sverige exklusive Apotek Hjärtat.

- 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).

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 ↗

HÅLLBARHETSINFORMATION

➔ 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 klimatmål. 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 utsläpp enligt GHG Protokollet 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 förmånbilar.

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.

Klimatambitionen för ICA Gruppens leverantörer

Under 2018 utökades koncernens klimatambition med ytterligare ett mål, att ICA Gruppens leverantörer av försålda konsumtionsvaror, motsvarande 70 procent av beräknad klimatpåverkan i bakomvarande led, senast 2025 ska ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål. Utfallet beräknas på följande sätt:

Klimatpåverkan från leverantörer har beräknats utifrån ICA Gruppens butiksutförsäljning 2018 och emissionsfaktorer från GHG Protokollets verktyg "Scope 3 Evaluator" (kgCO₂-eq/USD, källa: World Input Output Database). Valutakursen är Riksbanken årsgenomsnitt 2018 (1 USD = 8,6921 SEK). Värde, valuta och emissionsfaktorer uppdateras vart tredje år från 2018. Leverantörernas gemensamma beräknade klimatavtryck utgör 100 procent av ICA Gruppens klimatpåverkan i bakomvarande led.

Leverantörer med godkända klimatmål av Science Based Target initiative (Targets Set) uppdateras på Science Based Targets hemsida. Det beräknade klimatavtrycket från ICA Gruppens leverantörer som har godkända klimatmål sätts därefter i relation till det totala klimatavtrycket för ICA Gruppens leverantörer för att få fram målfyllnelsen.

Avfall

Omfattar ICA Sveriges och Rimi Baltics lager samt Rimi Baltics butiker. Apotek Hjärtat ingår ej i rapporteringen.

Nationell lagstiftning och regionala avfallshanteringssystem definierar de avfalls typer som ingår.

Uppgift om avfallshanteringmetod 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.

Matsvinn

ICA Gruppen ska halvera matsvinnet till 2025 med basår 2016, vilket är i linje med mål satta av Consumer Goods Forum. Mätningen av matsvinn görs i enlighet med FLW Protocol (Food Loss and Waste Protocol). Med halverat matsvinn menas att nyckeltalet Matsvinn Viktandel ska halveras. Detta mäts genom Totalt matsvinn (ton) delat med Totalt såld mat (ton).

Med matsvinn menas livsmedel som är framställda i syfte att ätas av människor men som av olika anledningar inte äts av människor. Med livsmedel menas de huvudkategorier som är mat och som tillhör Färsvaror, Kolonialvaror och Frukt & Grönsaker. Både mat och oätliga delar (till exempel skal och ben) är inkluderade. Förpackningsvikt inkluderar ej.

ICA Gruppens matsvinn är det som uppstått på grund av ICA Gruppens egen hantering, vilket inbegriper:

- 1) Matsvinn från butik
- 2) Reklamationer från butik
- 3) Matsvinn från lager
- 4) Matsvinn från e-handelslager

Matsvinn som kompenseras ekonomiskt från extern aktör (till exempel leverantör) ingår inte i ICA Gruppens matsvinn.

I redovisningen ingår lager och butiker i ICA Sverige och Rimi Baltic.

För de svenska ICA-butikerna baseras beräkningen Totalt matsvinn (ton) på faktiskt matsvinn ur ett urval av butikerna (50–75 procent av butikerna ingår i urvalet 2016–2019). Totalt matsvinn (ton) extrapoleras enligt schablon med antalet butiker vid rapporteringsperiodens slut.

För ICA Sveriges lager, e-handelslager samt Rimi Baltics lager och butiker används faktiska data för Totalt matsvinn (ton).

Mat som registrerats som matsvinn och sedan skänkts till välgörenhet har historiskt inte kunnat mätas för ICA Sverige och de svenska ICA-butikerna och ingår således i matsvinnensdata för åren 2016, 2017 och 2018. För 2019 kommer detta till viss del att exkluderas ur Totalt matsvinn (ton). För Rimi Baltic är mat som skänkts till välgörenhet exkluderad sedan basåret 2016.

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 Njord kund index för ICA Sverige, via Nielsen Omnibus för 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. Hur lång tid leverantören är godkänd styrs av den aktuella standardens principer för godkännande samt ICA Gruppens vägledande dokument i de fall standarderna inte uppger tidsfönster för godkännande. Utöver detta sker i individuella fall en personlig bedömning av giltighetstiden utifrån ICA Gruppens vägledande dokument. Med produktionsenhet menas fabrik, packhus eller farm.

Länder med hög risknivå definieras i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative) för innevarande redovisningsperiod. 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. ➔

HÅLLBARHETSINFORMATION

➔ Sedan 2018 mäts utfallet för kvalitetscertifierade leverantörer, socialt reviderade leverantörer i högriskländer samt socialt återreviderade leverantörer i högriskländer rullande 12 månader. Föregående perioder har räknats om enligt ny beräkningsmodell.

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-food sortimentet.

Försäljningsdata för ICA-butikernas egna inköp från externa leverantörer ingår inte.

Ekologiskt omfattar produkter med någon av följande märkningar: EU-ekologiskt, KRAV, GOTS och OCS. 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 livsmedelshandling i butik.

Butiker som implementerat Svensk standard för livsmedelshandling 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 Miljösmart butik avser svenska ICA-butiker som fått godkänt vid internrevision utförd av ICA Sveriges hållbarhetscoacher.

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 Medelantal anställda (FTE) och Könsfördelning total, som baseras på genomsnittligt antal heltidsanställda under året. Medelantal anställda (FTE) omfattar fast-, prov- och temporäranställda. Personalomsättning beräknas som antal tillsvidareanställda medarbetare som slutat under året i relation till medelantalet tillsvidareanställda. Sjukfrånvaro beräknas som antal timmar sjukfrånvaro i relation till antal planerade arbetstimmar. Fr o m 2018 beräknas sjukfrånvaron rullande 12 månader till och med november innevarande år. 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 totalt, avser åldersfördelning för 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.

**Väsentliga förändringar sedan föregående redovisningsperiod
Klimatambitionen för ICA Gruppens leverantörer**

Under 2018 utökades koncernens klimatambition med ytterligare ett mål, att ICA Gruppens leverantörer av försålda konsumtionsvaror, motsvarande 70 procent av klimatpåverkan i bakomvarande led, senast 2025 ska ha antagit vetenskapligt baserade klimatmål. För kompletta redovisningsprinciper, se sidan 131.

Matsvinn

ICA Gruppen ska halvera matsvinnet till 2025 med basår 2016, vilket är i linje med mål satta av Consumer Goods Forum. Mätningen av matsvinn görs i enlighet med Food Loss and Waste Protocol. Med halverat matsvinn menas att nyckeltalet Matsvinn Viktandel ska halveras. Detta mäts genom Totalt matsvinn (ton) delat med Totalt såld mat (ton). För kompletta redovisningsprinciper, se sidan 131.

Omräkning av data baserat på avyttring av Hemtex

Historisk data som inkluderat Hemtex har räknats om efter avyttringen. Hemtex har exkluderats ur all historisk data.

**Väsentliga händelser inför kommande redovisningsperiod
Godstransporter**

Redovisningsprinciperna för utsläpp från godstransporter i ICA Gruppen i Sverige kommer att förändras 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 2019. 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 revisionsd 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 revisorsd 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 5 februari 2020

KPMG AB

Helena Arvidsson Älgne
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR

Årsstämma och kalendarium

Årsstämma 2020

Årsstämma i ICA Gruppen äger rum tisdagen den 21 april 2020 kl 14.00 på Biograf Rigoletto på Kungsgatan 16 i Stockholm. Inregistrering startar kl. 13:00.

Kallelse till årsstämma offentliggörs onsdagen den 11 mars 2020 genom pressmeddelande och på Bolagets hemsida, samt publiceras i Post- och Inrikestidningar och i annonser i dagspress, såsom Svenska Dagbladet, fredagen den 13 mars 2020. Kallelsen samt beslutsunderlag till de på årsstämman förekommande ärendena finns tillgängligt på icagruppen.se under fliken Bolagsstyrning.

Aktieägare som vill få ett ärende behandlat på årsstämman ska inkomma med en sådan begäran senast den 3 mars 2020. Sådan begäran ska adresseras ”Till styrelsens ordförande” och skickas till chefsjurist Per Behm via e-post per.behm@ica.se eller per post till ICA Gruppen AB, Box 4075, SE-169 04 Solna.

Deltagande

För att delta på årsstämman krävs att aktieägare senast onsdagen den 15 april 2020, dels är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB, dels har anmält sin avsikt att delta på årsstämman.

Anmälan kan göras på ICA Gruppens hemsida under fliken Bolagsstyrning eller per telefon 08-402 90 40 vardagar mellan kl 09.00 och 17.00 eller per post till ICA Gruppen AB, Årsstämma 2020, 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 onsdagen den 15 april 2020 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 12,00 kronor (11,50) per aktie, totalt 2 414 Mkr (2 313). Utdelningsbeloppet motsvarar 70 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, tisdagen den 21 april 2020 med avstämningsdag torsdagen den 23 april 2020. Beräknad utbetalningsdag i Euroclear Swedens system blir därmed tisdagen den 28 april 2020.

Kalendarium

Årsstämma 2020	21 april 2020
Delårsrapport januari–mars 2020	29 april 2020
Delårsrapport januari–juni 2020	19 augusti 2020
Delårsrapport januari–september 2020	23 oktober 2020
Bokslutskommuniké januari–december 2020	10 februari 2021

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 riktas till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

Årsredovisningen finns tillgänglig på Bolagets hemsida tisdagen den 25 februari 2020. Från och med årsredovisningen 2018 har ICA Gruppen valt att inte längre 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

API:er - Application Programming Interface. Ett protokoll som används för att program/applikationer enklare ska kunna kommunicera med varandra.

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 Storbritannien.

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, ledningssystem för värdekedjan.

DHI – Detaljhandelsindex.

DVI – Dagligvaruindex.

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 – Handelsns 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.

ICA Gruppens egna varor – Samtliga varor där ICA Gruppen är primär avsändare av produkten, i huvudsak egna märkesvaror.

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.

RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil, en organisation inrättad för att främja tillväxt och användning av hållbart certifierad palmoilja.

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 75.

Solberg

Foto: Weland Aluminium, Apelöga, Oskar A Arvidsson, Joakim Bergström, Björn Dalin, ICA Experience, Fojab, Tobias Göth, Simon Hellsten, Petter Karlberg, Tomas Monka, Martin Olson, Helén Pe, Daniel Persson, Liza Simonsson, Frida Ström, Clive Tompsett, Marko Vesterinen, Anders Wiklund/TT, Joel Wåreus 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: +371 800 001 80
rimibaltic.com

Apotek Hjärtat AB

169 04 Solna, Sverige
Besöksadress:
Kolonnvägen 20
Tel: +46 8 561 500 00
apotekhartat.se

ICA Fastigheter AB

721 84 Västerås, Sverige
Besöksadress:
Ingenjör Bääths 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