

# Årsredovisning 2013



# Innehåll

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>Verksamhet</b>                          | <b>1</b>  |
| Det här är ICA Gruppen                     | 2         |
| 2013 i sammandrag                          | 3         |
| Historik                                   | 4         |
| Vd har ordet                               | 8         |
| Mål och strategi                           | 10        |
| Affärsmodell                               | 16        |
| Marknad                                    | 18        |
| ICA Gruppens sex segment                   | 21        |
| ICA Sverige                                | 22        |
| ICA Norge                                  | 26        |
| Rimi Baltic                                | 29        |
| ICA Banken                                 | 32        |
| ICA Fastigheter                            | 35        |
| Portföljbolagen                            | 38        |
| Värderingar                                | 40        |
| Medarbetare                                | 42        |
| <br>                                       |           |
| <b>Hållbarhetsredovisning</b>              | <b>45</b> |
| ICAs hållbarhetsarbete                     | 46        |
| CR-chefen har ordet                        | 47        |
| Utgångspunkter                             | 48        |
| Miljö                                      | 56        |
| Kvalitet                                   | 62        |
| Etisk handel                               | 66        |
| Hälsa                                      | 70        |
| Samhällsengagemang                         | 73        |
| Hållbarhetsutmärkelser                     | 77        |
| Om hållbarhetsredovisningen                | 78        |
| <br>                                       |           |
| <b>Finansiell information och styrning</b> | <b>85</b> |
| Förvaltningsberättelse                     | 86        |
| Risker och riskhantering                   | 91        |
| Bolagsstyrningsrapport 2013                | 96        |
| Aktie och ägare                            | 110       |
| Koncernen                                  | 113       |
| Koncernens noter                           | 118       |
| Moderbolaget                               | 143       |
| Moderbolagets noter                        | 148       |
| Revisionsberättelse                        | 156       |
| Kalender                                   | 158       |

The background of the page is a soft-focus photograph of a bright window. In the foreground, a wooden tray holds a red mug with a cartoon character, a light blue mug, and a stack of blue plates. To the right, a vase contains orange and yellow flowers. The overall atmosphere is warm and domestic.

## ICA Gruppens segment

Verksamheten inom ICA Gruppen rapporteras inom sex segment: ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic, ICA Fastigheter, ICA Banken och Portföljbolagen. Läs mer om segmenten på sid 21 och framåt.

## Mål och strategi

ICA Gruppen arbetar utifrån en väl definierad koncernstrategi med tydliga prioriteringar för varje område. Läs mer om strategin, prioriteringarna och de nya finansiella mål som presenterades i slutet av 2013 på sid 10.



## Styrning och kontroll

Läs mer om ICA Gruppens bolagsstyrning på sid 96 och framåt.

## Med fokus på dagligvaror

Kärnan i ICA Gruppens verksamhet är dagligvaruhandeln där dagligvarubutikerna utgör navet i verksamheten. Runt detta har en rad verksamheter byggts upp vilka, var för sig såväl som i samverkan, bidrar till ett attraktivt kunderbjudande och en stabil marknadsposition. Läs mer om affärsmodellen på sid 16.





## En marknad i förändring

Hälsa, prismedvetenhet, ökad digitalisering, enkelhet och hållbarhet. Det är några av de trender som sätter sin prägel på dagligvarumarknaden. Läs mer om marknaden på sid 18.

## Ansvarsfullt företagande

Inom ICA Gruppen går ett medvetet hållbarhetsarbete hand i hand med långsiktig lönsamhet. Läs mer om hållbarhetsarbetet på sid 45 och framåt.

Välkommen till

# ICA Gruppens årsredovisning

Vi på ICA Gruppen vet vikten av att vårda vårt förtroende bland kunder och intressenter. Det gäller givetvis även informationen om oss och vår verksamhet på en mer övergripande nivå. Vi ser årsredovisningen som ett av de viktigaste dokumenten i detta arbete.

Vår verksamhet är både enkel och komplex att förstå. Enkel för att så många har en relation till oss och det vi erbjuder. Komplex för att det är så många faktorer som måste samspela för att skapa en bra kundupplevelse och en god lönsamhet.

Min förhoppning är att vi i årsredovisningen ska öka förståelsen ytterligare. Vår ambition är att ge en så heltäckande bild som möjligt. Vi strävar efter att gå bakom siffrorna och visa på vad som driver oss och vad vi gör för att vara fortsatt framgångsrika. Vi vill spegla den dynamik som präglar verksamheten och gör den så spännande.

Per Strömberg, Vd ICA Gruppen AB

# Det här är ICA Gruppen

Med 2 100 egna och handlarägda dagligvarubutiker på fem geografiska marknader är ICA Gruppen ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag. Kärnan i verksamheten är handel med dagligvaror. Övrig verksamhet bedrivs inom ICA Banken, ICA Fastigheter samt inom ett antal hel- eller delägda portföljbolag.

I ICA Gruppen kombineras entreprenörskap med stordrift och mångfald, och lokal anpassning med storskalighet och effektivitet. Genom samverkan och utveckling av ömsesidigt stödjande verksamheter har ICA Gruppen kunnat bygga upp kundförtroende, god lönsamhet och en ledande marknadsposition.

År 2013 omsatte ICA Gruppen cirka 100 miljarder kronor och hade över 21 000

anställda i framför allt Sverige, Norge och Baltikum. Cirka 50 000 personer arbetar inom ICA, på kontor, inom logistik eller i någon av ICAs egna eller handlarägda butiker.

ICA Gruppens aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm inom segmentet large cap. Största ägare var i slutet av året ICA-handlarnas Förbund.

## Ledande inom dagligvaruhandel

ICA Gruppen är en av Nordens största aktörer inom dagligvaruhandel. I slutet av 2013 uppgick antalet hel- eller handlarägda dagligvarubutiker till 2 127. Av dessa var 1 321 belägna i Sverige, 571 i Norge och 235 i de baltiska länderna.

## Banken med de mest nöjda kunderna

ICA Banken fyller flera viktiga uppgifter. Utöver att tillhandahålla användarvänliga banktjänster bidrar ICA Banken till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena i ICA-systemet.

## Nordens största fastighetsbolag med fokus på detaljhandel

ICA Fastigheter är ett av Nordens största kommersiella fastighetsbolag inom detaljhandel. Den övergripande uppgiften är att säkra koncernens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser i Sverige och Norge.

## Portföljbolagen

ICA Gruppen äger, helt eller delvis, ett förlag och fyra detaljhandelsbolag. Efter utvärderingen av portföljbolagen som gjordes 2013 beslutades att Forma, Kjell & Company och Cervera kommer att avyttras, medan Hemtex och inkClub bedöms ha förutsättningar att bidra till kärnverksamheten och därmed behålls.





## Utfall 2013

- I Sverige växte ICA Gruppen snabbare än marknaden totalt. Rimi Baltic hade en tillväxttakt som var något lägre än marknaden. I Norge var tillväxten lägre än marknaden.
- Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till cirka tre miljarder kronor, motsvarande en ökning av rörelsemarginalen till tre procent.
- Nettoskulden uppgick till 2,1 gånger EBITDA.
- Föreslagen utdelning: 68 procent av årets resultat.
- Minskad direkt klimatpåverkan med 18 procent jämfört med 2006.
- 77 procent av ICAs leverantörer av egna varor i högriskländer är socialt reviderade.
- 59 procent av ICAs livsmedelsleverantörer av egna varor är kvalitetscertifierade.

## 2013 i sammandrag

- Hakon Invest förvärvar Aholds aktier i ICA AB.
- Hakon Invest byter namn till ICA Gruppen.
- Ny koncernledning utses.
- Norska konkurrensmyndigheten inför tillfälligt stopp för samarbete med Norgesgruppen. Ansvarigt departement säger temporärt ja till gemensamma inköp i avvaktan på slutligt beslut.
- ICA Gruppen genomför nyemission om 5 miljarder kronor.
- Beslut om utbyggnad av lagret i Helsingborg.
- ICA Gruppen emitterar obligationer.
- Norska konkurrensmyndigheten förlänger tillfälligt stopp för samarbete.
- ICA Sverige beslutar om expansion av ICA To Go.
- ICA Fastigheter slutför förvärv av lagerfastighet i Helsingborg.
- Utvärdering och beslut av portföljbolag och ny non-food-strategi.
- ICA Banken utsedd till Sveriges bästa privatbank.
- ICA Fastigheter emitterar preferensaktier.
- Nya finansiella mål presenteras.



### Nyckeltal, proforma \*

| Koncernen                                           | 2013   | 2012   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|
| Nettoomsättning, Mkr                                | 99 456 | 99 602 |
| Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter, Mkr | 3 004  | 2 715  |
| Rörelseresultat (EBIT), Mkr                         | 2 547  | 2 607  |
| Resultat före skatt, Mkr                            | 1 919  | 2 091  |
| Årets resultat, Mkr                                 | 1 424  | 312    |
| Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %          | 3,0    | 2,7    |
| Rörelsemarginal, %                                  | 2,6    | 2,6    |
| Avkastning på sysselsatt kapital, %                 | 6,1    | 7,0    |
| Avkastning på eget kapital, %                       | 6,0    | 1,1    |
| Resultat per stamaktie, kr                          | 7,05   | 1,65   |
| Resultat per C-aktie, kr                            | 7,05   | 1,65   |
| Utdelning per stamaktie, kr                         | 8,0    | 0      |

## Viktiga händelser efter årets utgång

- ICA Gruppen tecknade avtal om att refinansiera de sista utestående brygglånen med annan skuldfinansiering. Därmed är samtliga brygglån som togs i samband med förvärvet av resterande aktier i ICA AB refinansierade.
- Den norska konkurrensmyndigheten meddelade i ett förhandsbesked att de inte kommer att godkänna samarbetet med Norgesgruppen. I skrivande stund pågår en genomgång av beskedet och vilka konsekvenser det kan komma att få för verksamheten i Norge.

\*Se ordlista sid 159.

# Ny koncern med lång historia

*ICA Gruppen är en ny koncern sedan 2013 men precis som tidigare utgörs kärnan av dagligvaruhandel. All verksamhet ska kunna utvecklas på sina egna meriter och samtidigt stödja kärnverksamheten.*

Hösten 2012 meddelade nederländska Ahold att de avsåg att utvärdera sin ägarandel i ICA AB. I februari 2013 träffade Hakon Invest (noterat på NASDAQ OMX Stockholm) och Ahold en överenskommelse om att Hakon Invest skulle förvärva Aholds aktier. Hakon Invest blev därmed ensam ägare till ICA.

Redan innan förvärvet var ICA det värde- mässigt dominerande innehavet i Hakon Invests portfölj. Under 2013 slogs de operativa verksamheterna i ICA och Hakon Invest sam-

man, och för att tydligare spegla verksamhe- tens fokus och framtida inriktning bytte Hakon Invest i maj 2013 namn till ICA Gruppen.

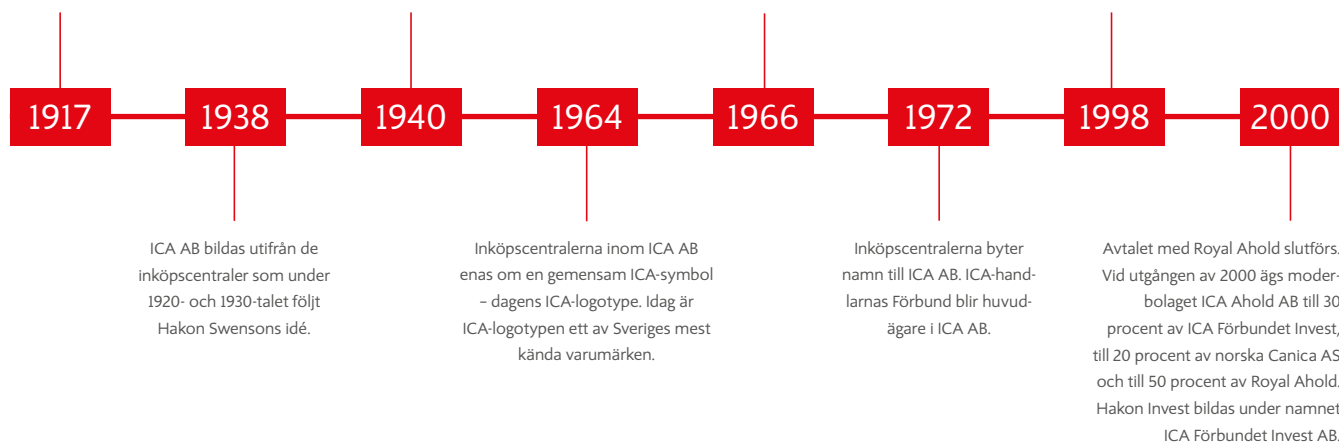
Genom samverkan och fortsatt utveckling av ömsesidigt stödjande verksamheter strävar ICA Gruppen efter att befästa den ledande marknadspositionen inom dagligvaror, stärka förtroendet bland kunderna ytterligare och samtidigt skapa en stabil plattform för fortsatt lönsamhet och tillväxt.

Hakon Swenson startar Hakon- bolaget som är ursprunget till dagens ICA. Kärnan i idén var redan då att låta enskilda handlare med egna butiker gå samman i inköpscentraler för att genom gemensamma inköp, och andra samarbeten uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag.

ICA-handlarnas Förbund bildas.

ICA blir marknadsledande. ICA-handlarnas framgångar under 60-, 70- och 80-talen berodde bland annat på att det byggdes en mängd nya bostadsområden där ICA kunde etablera butiker.

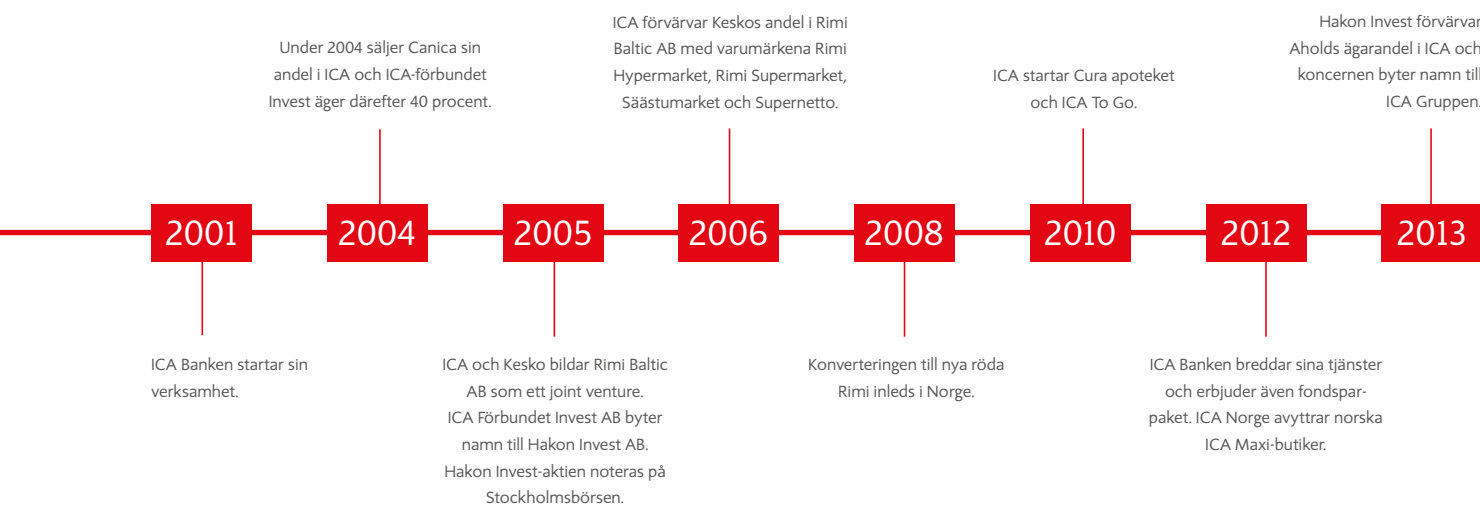
ICA Handlarnas AB och norska Hakon Gruppen AS går samman under ett moderbolag – ICA AB. ICA Förbundet, som äger ICA Handlarnas AB, blir största ägare i moderbolaget, men även Canica AS, som äger Hakon Gruppen AS, blir en betydande ägare.







"Genom bättre märkning och information ska ICA stödja kunderna att göra hållbara val."







"Vi ska göra  
varje dag  
lite enklare"



# Ett starkt första år för ICA Gruppen

*Bildandet av ICA Gruppen satte i hög utsträckning sin prägel på 2013. När vi nu lägger grunden för någonting nytt gör vi det utifrån visionen om att göra våra kunders vardag lite enklare. Vi tar avstamp i en kultur som bottnar i enkelhet, entreprenörskap och engagemang. Och med fortsatt starkt fokus på kunden och kundupplevelsen är målet att fortsätta växa och utvecklas med lönsamhet.*

Utöver bildandet av ICA Gruppen lade vi under 2013 stor kraft på genomförandet av den gemensamma concernstrategi vi tidigare beslutat om. Arbetet har gått bra och tydligt visat att vårt arbetssätt är rätt; kunderna uppskattar det vi gör, försäljningen ökar och vi fortsätter att befästa vår starka position på flertalet av våra marknader. Sammantaget ökade nettoomsättningen under 2013 till 99 456 Mkr. Korrigerat för avyttringen av de norska ICA Maxi-butikerna samt valutaförändringar motsvarade det en ökning med 2,3 procent jämfört med föregående år. Rörelseresultatet proforma exklusive engångsposter uppgick till 3 004 Mkr, en resultatförbättring med 10,6 procent jämfört med 2012.

och inkClub bedöms ha möjligheter att bidra till kärnverksamheten och därmed behålls med oförändrat ägande.

Vår enda stora besvikelse var egentligen utvecklingen i ICA Norge där försäljnings- och

**"Vi har nu ett tydligt fokus på fortsatt tillväxt med bibehållen god lönsamhet."**



## **Nöjda kunder, ökad försäljning och ny portföljstrategi**

Till drivkrafterna bakom resultatförbättringen hör bland annat en positiv utveckling inom ICA Sverige, som under året fortsatte att utvecklas klart bättre än marknaden. Stark försäljningsutveckling, bra etableringstakt, positiv försäljningsutveckling inom egna märkesvaror (EMV),

ett nytt och mer inspirerande butikskoncept för non-food samt en allt effektivare logistik bidrog till en högre omsättning och ett bättre resultat. Även Rimi Baltic fortsatte att uppvisa god försäljnings- och lönsamhetsutveckling. ICA Banken utsågs under året till "Årets bank", vilket är ett tydligt bevis på att kunderna är nöjda med oss. Också ICA Fastigheter uppvisade en fortsatt stabil utveckling. När det gäller våra portföljbolag genomfördes under året en utvärdering som resulterade i beslut om att Forma, Kjell & Company och Cervera kommer att avyttras, medan Hemtex

resultatutvecklingen var fortsatt negativ under året. Att vända trenden i ICA Norge och lägga grunden för en långsiktig lönsamhet är vår i särklass största utmaning. Flera stora strukturella grepp har redan tagits; vi har avyttrat de norska ICA Maxi-butikerna, infört omfattande kostnadsbesparingsprogram, tydliggjort roller och ansvarsfördelning och tagit fram nya strategier för prissättning och egna märkesvaror. Den största utmaningen är dock att sänka våra inköpspriser och effektivisera distributionen. Den norska konkurrensmyndigheten har i dagarna gett ett förhandsbesked om att den inte kommer att godkänna vårt samarbete med Norgesgruppen. I skrivande stund pågår vår genomgång av beskedet och vilka konsekvenser det kan komma att få för verksamheten i Norge.

## **Prioriteringar som ger fokus**

2013 var vårt första år som ICA Gruppen. Kärnverksamheten utgörs av dagligvaruhandel och kring denna har vi verksamheter som stöt- tar och stärker helheten – men som också på egen hand bidrar till ICA Gruppens lönsamhet.

Målet framöver är att säkra en fortsatt god utveckling för alla verksamheter inom koncernen. Vi vill bli än bättre på att förena den lokala marknadskännedomen och närheten till kunderna med styrkan i gemensamma processer och strukturer. Genom att i ännu högre utsträck-

ning ta till vara på vår storlek och på de synergier som finns mellan våra verksamheter stärker vi oss både som koncern och som enskilda bolag.

Ledstjärnorna i detta arbete utgörs av våra strategiska prioriteringar. Dessa hjälper oss att hålla fokus och riktning, och inom de flesta områden har vi gjort betydande framsteg. I Sverige öppnade vi under året nya butiker inom alla butiksformat, inklusive Cura apotek, samt beslutade att fortsätta satsningen på ICA To Go, vårt mindre butiksformat som erbjuder färdiga måltidslösningar. I Baltikum har vi etablerat nya butiker samt konverterat ett antal lågprisbutiker till Rimi, som är vårt viktigaste varumärke här. Dagligvarumarknaden i Baltikum växer, vår position är stark och vi har en bra plan för hur vi ska expandera framöver. Vidare har vi ökat försäljningsandelen av egna märkesvaror vilka är viktiga för oss både ur ett lönsamhets- och kundlojalitetsperspektiv.

För att bättre stödja och tillvarata de inköps-synergier som finns inom koncernen har vi också inrättat en koncernövergripande inköpsorganisation.

Vad gäller logistik och transporter har vi under senare år lagt stor kraft på att modernisera och ytterligare effektivisera våra flöden. Till de viktigare händelserna under 2013 hör förvärvet av ICA Sveriges lager i Helsingborg.

#### Enkelhet, entreprenörskap och engagemang

Ytterligare en viktig prioritering för 2013 var att påbörja ett arbete kring våra koncerngemensamma värderingar. Ett gemensamt förhållningssätt och en gemensam syn på grundläggande värderingar gör oss tydligare mot kunderna, hjälper oss fatta rätt beslut och gör oss till den snabbfotade organisation vi vill vara.

#### Finansiering

Den förändring i ägarstruktur som följde på bildandet av ICA Gruppen innebar en förändring även sett till finansiering och kapitalstruktur. För att ersätta den bryggfinansiering som finansierade förvärvet av ICA har flera aktiviteter genomförts. I maj fulltecknades en nyemission som totalt tillförde bolaget cirka 5 miljarder kronor. Under sommaren genomfördes sedan en emission av obligationer utgivna inom ramen för

ICA Gruppens MTN-program, vilken inbringade ytterligare 5 miljarder kronor. I slutet av året emitterades dessutom onoterade preferensaktier om totalt 3 miljarder kronor i dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB. Det är mycket glädjande att kunna konstatera att kapitalmarknadens intresse och förtroende för ICA Gruppen har varit högt.

#### Nya mål, nya prioriteringar

I slutet av 2013 beslutade styrelsen för ICA Gruppen om nya långsiktiga finansiella mål. Vi har nu ett tydligt fokus på fortsatt tillväxt och god lönsamhet. Ett starkt kassaflöde och en sund kapitalstruktur ger oss möjlighet till såväl fortsatta investeringar som framtida utdelningar.

Våra prioriteringar för 2014 stöttar dessa mål. Bland annat fortsätter arbetet med att stärka positionen i och kring svenska storstäder samt i de baltiska länderna. Vi kommer att öppna fler butiker, fler Cura apotek och fler ICA To Go. Vi kommer också att fortsätta utvecklingen av egna märkesvaror. Till prioriteringarna hör också att vi ska bli än starkare när det gäller att utveckla kundlojalitetsprogram inom koncernen. I Sverige ligger vi långt framme vad gäller kunskap och erfarenhet, och samtidigt som vi ska ta nästa steg där ska vi bli bättre på att nyttja och dela kompetensen tvärs över länderna och i alla kanaler. Det gäller också den nya digitala försäljningskanal som innebär att våra svenska kunder, med successiv uttrullning från hösten 2014, även kommer att kunna handla online.

En av ICA Gruppens affärsmässiga grundbul- tar är att god lönsamhet går hand i hand med ansvar. Genom att agera ansvarsfullt idag, värnar vi våra möjligheter till goda affärer i morgon. I våra sju ståndpunkter ICAs Goda Affärer slår vi fast hur vi ska jobba, från fabrik till butik. Genom dessa täcker vi också in de tio principer som finns i FNs företagsinitiativ Global Compact, som ICA är anslutet till. ICA har också under- tecknat Global Compacts klimatupprop Caring For Climate. Därtill har vi flera samarbeten med frivilligorganisationer som Childhood, Röda Korset och WWF. I enlighet med vår nya strategi ska vi också vara ledande inom ansvarsfullt

företagande. Det är ett viktigt ställningstagande för oss och under de senaste åren har vi bland annat framgångsrikt arbetat med att säkra värdekedjan ur ett hållbarhetsperspektiv. Nu vill vi också hjälpa våra kunder att göra hållbara val när de handlar. Med bland annat bättre märkning och information kommer vi att göra dessa val lite enklare.

#### Tack!

Det är ett händelserikt första år för ICA Gruppen som vi nu lägger bakom oss. Jag vill avslutningsvis passa på att tacka alla anställda inom ICA Gruppen, fristående handlare och övriga samarbetspartners för ett bra samarbete och väl utförda insatser under 2013. Nu fortsätter vi med full fart framåt. Vi har en intensiv och spännande period framför oss.

Stockholm i februari 2014

Per Strömberg  
Vd

## Genomförda strategiska prioriteringar 2013

- ✓ Öka försäljningsandelen och lönsamheten inom egna märkesvaror (EMV)
- ✓ Säkra konkurrenskraftiga priser och förbättra kundernas prisuppfattning
- ✓ Utveckla portföljstrategi
- ✓ Öka tillväxten i butiksverksamheten i Sverige och Baltikum
- ✓ Samarbeta för att realisera synergier mellan dotterbolagen
- ✓ Säkerställa en effektiv verksamhet med fokus på logistikkedjan
- ✓ Utveckla gemensamma värderingar



# Mål och strategi



## VISION

Vi ska göra varje dag lite enklare

## STRATEGISKA TEMAN

## STRATEGISKA PRIORITERINGAR

## AKTIVITETER

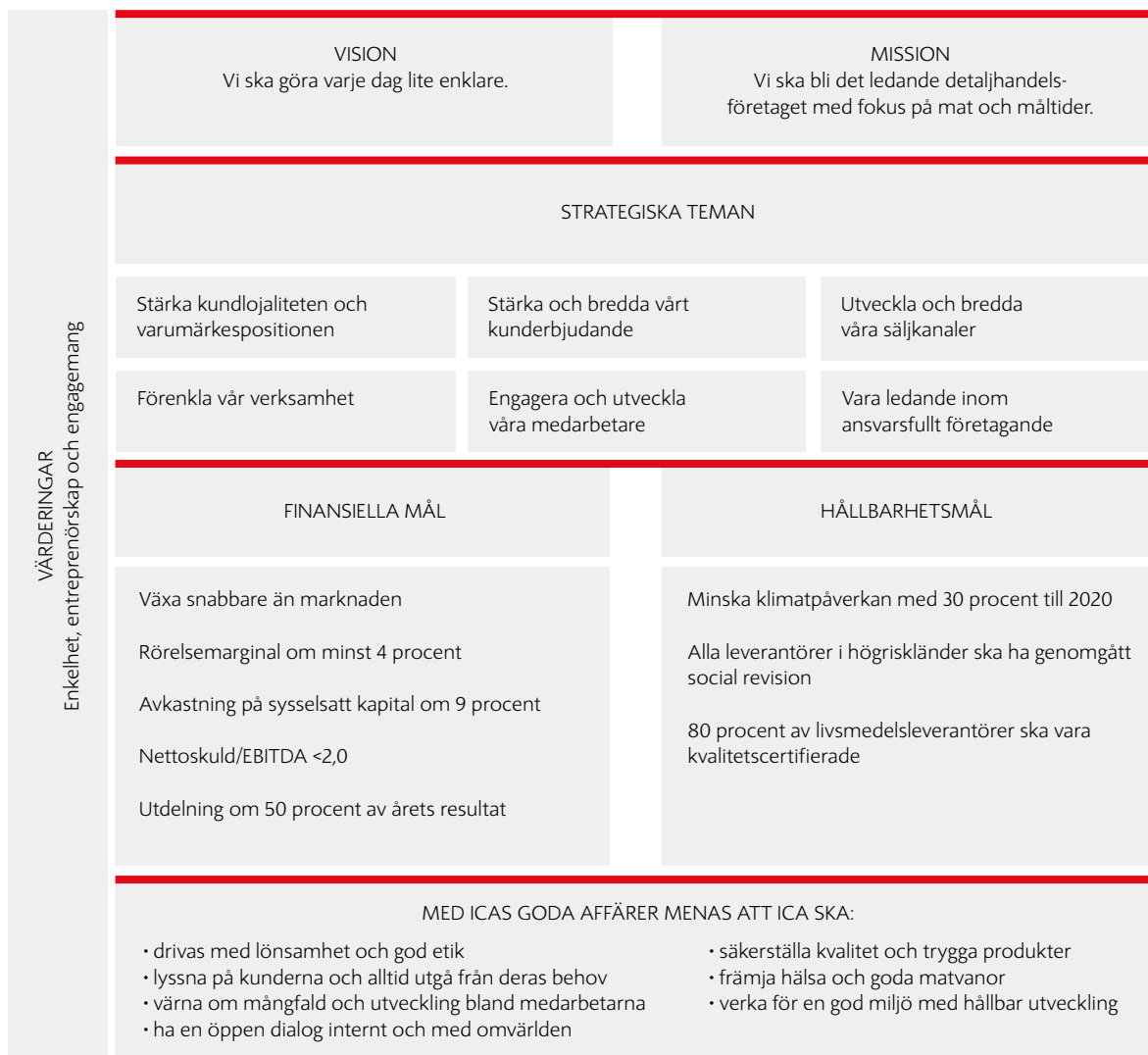
## MÅL

ICA Gruppens vision är att göra varje dag lite enklare. Det övergripande målet är att befästa positionen som det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider. Koncernstrategin sätter ramar och prioriteringar för alla de åtgärder som ska säkra ställningen på lång sikt.

ICA Gruppens strategi utgår från koncernens gemensamma styrkor och en omfattande

förståelse för såväl omvärld som marknad. Den består av sex långsiktiga strategiska teman som sätter riktningen för all verksamhet som bedrivs inom ICA Gruppen. Genom gemensamma och övergripande strategiska teman blir det lättare för såväl verksamheten som medarbetare att prioritera ur ett helhetsperspektiv.

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



ICA Gruppen Årsredovisning 2013

# Strategiska teman



## Stärka kundlojaliteten och varumärkespositionen

ICA Gruppen ska på samtliga marknader värna och fortsätta bygga sina starka varumärken och förstärka kundernas lojalitet genom effektiva och välriktade marknadssatsningar och beslut. De viktigaste varumärkena är ICA och Rimi. ICA Gruppen arbetar med att ytterligare definiera och utveckla de löften som är kopplade till varumärkena. Kundlojalitetsprogrammen är en viktig del i ICA Gruppens erbjudande och skapar mervärden för såväl kunder som för koncernen. Hittills har framgångsrika lojalitetsprogram använts i Sverige och Baltikum, där kunderna bland annat får unika erbjudanden baserade på individuella köpbeteenden.



## Stärka och bredda vårt kunderbjudande

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



## Utveckla och bredda våra säljkanaler

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



## Förenkla vår verksamhet

ICA Gruppen ska bli bättre på att definiera och tillvarata de synergier som finns i koncernen samt att arbeta för en ökad effektivitet och ett förhållningssätt som bygger på ständig förbättring. Exempelvis finns inom området Sortiment & Inköp betydande synergimöjligheter, inte minst vad gäller utveckling av egna märkesvaror och samordning av inköp.



## Engagera och utveckla våra medarbetare

Ett gemensamt förhållningssätt och en gemensam syn på grundläggande värderingar ökar tydligheten mot kund och attraktionskraften bland såväl nuvarande som framtida medarbetare. Det gör det lättare att fatta rätt beslut och ökar därigenom den interna effektiviteten. 2013 lanserade ICA Gruppen de gemensamma värderingarna; enkelhet, entreprenörskap och engagemang. Värderingarna ska fungera som en inre kompass och ledstjärnor i vardagen. Fokus framåt kommer att ligga på införandet av dessa, både på kontor och i butik.



## Vara ledande inom ansvarsfullt företagande

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



# Strategiska prioriteringar

| 2013                                                                      | 2014                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Vända utvecklingen i Norge                                                | Vända utvecklingen i Norge<br><br>Utveckla och nyttja ledande lojalitetsprogram (CRM) |
| Öka försäljningsandelen och lönsamheten inom egna märkesvaror (EMV) ✓     | Stärka egna märkesvaror (EMV)                                                         |
| Säkra konkurrenskraftiga priser och förbättra kundernas prisuppfattning ✓ | Säkra konkurrenskraftiga priser och prisuppfattning                                   |
| Utveckla portföljstrategi ✓                                               | Genomföra portfölj- och non-foodstrategin                                             |
| Bli ledande inom digital försäljning                                      | Skapa en ledande position inom e-handel                                               |
| Öka tillväxten i butiksverksamheten i Sverige och Baltikum ✓              | Stärka butiksnätet (huvudfokus på Cura, Litauen och storstadsområden i Sverige)       |
| Samarbeta för att realisera synergier mellan dotterbolagen ✓              | Utnyttja inköps synergier                                                             |
| Säkerställa en effektiv verksamhet med fokus på logistikkedjan ✓          |                                                                                       |
| Utveckla ICAs gemensamma värderingar ✓                                    | Införa ICAs gemensamma värderingar                                                    |
|                                                                           | Stödja kundernas hållbara val                                                         |

## Kommentar

Under 2013 har ICA Gruppen framgångsrikt arbetat i enlighet med koncernstrategin och de nio strategiska prioriteringar som valdes ut. Dessa målsattes och har följts upp kvartalsvis för att säkerställa högt fokus och transparens. ICA Gruppen har levererat i linje med, eller över målsättningen, för alla prioriteringar med undantag för vändningen i Norge. ICA Norge ingick i januari 2013 ett samarbetsavtal med Norgesgruppen inom inköp och logistik i syfte att skapa en konkurrenskraftig kostnadsposition. Konkurrensmyndigheten har i februari 2014 lämnat ett förhandsbesked om att man har för avsikt att stoppa samarbetet.

Att bli ledande inom digital försäljning är ett långsiktigt arbete vilket fortlöpte enligt plan under 2013 och är en av ICA Gruppens tio utvalda prioriteringar för 2014. Dessa prioriteringar anses vara kritiska för ICA Gruppens strategi och kommer att underlätta samarbete och synergier inom koncernen för de utvalda områdena. Majoriteten av prioriteringarna från 2013 kvarstår med smärre justeringar, medan tre är nya. De nya utvalda prioriteringarna är "Utveckla och nyttja ledande lojalitetsprogram (CRM)", "Utnyttja inköps synergier" och "Stödja kundernas hållbara val".

Lojalitetsprogram och CRM är ett viktigt område för ICA Gruppens alla marknader. Startpunkterna varierar, men alla länder har ambitiösa planer för att ytterligare förbättra sitt arbete med kundlojalitet. Vidare har ICA Gruppen en stor inköpsvolym och det finns goda möjligheter till synergier tvärs landsgränserna inom ett flertal områden.

Vad gäller ICA Gruppens hållbarhetsarbete så har koncernen under de senaste åren arbetat framgångsrikt med att säkra värdekedjan ur ett hållbarhetsperspektiv. Under 2014 kommer fokus att ligga på att förenkla hållbara val för kunderna, både genom utbud och information.

# Mål och utfall

## Finansiella mål

*ICA Gruppen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med en tydlig strategi för lönsam tillväxt. Koncernens finansiella mål ska säkerställa att ICA Gruppen långsiktigt skapar värde för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln.*

*Styrelsen för ICA Gruppen har fastställt följande långsiktiga finansiella mål för koncernen:*

### Växa snabbare än marknaden

Målet är att på varje enskild marknad öka omsättningen snabbare än totalmarknaden. För att lyckas med detta kommer butiksnätet fortsätta att utvecklas och expandera. Särskilt fokus kommer att ligga på tillväxtområden såsom svenska storstäder och Baltikum, samt utveckling av kompletterande digitala säljkanaler. Målet avser främst ICA Gruppens detaljhandelsverksamheter.

#### Utfall:

I Sverige växte ICA Gruppen snabbare än marknaden totalt. Rimi Baltic hade en tillväxttakt som var något lägre än marknaden. I Norge var tillväxten lägre än marknaden.

### Nå en rörelsemarginal om minst 4 procent

Med fortsatt fokus på starka varumärken, intern effektivitet, kundlojalitetsprogram och en allt högre andel egna märkesvaror ska ICA Gruppen öka lönsamheten. Målet avser rörelseresultat exklusive engångsposter och gäller för koncernen som helhet.

#### Utfall:

Totalt ökade rörelsemarginalen exklusive engångsposter under 2013 till 3 procent (2,7).

## Hållbarhetsmål

*ICA Gruppens hållbarhetsarbete är en strategisk prioritet och integrerat i koncernens alla verksamheter.*

*För att följa upp hållbarhetsarbetet finns tre övergripande hållbarhetsmål:*

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

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

#### Utfall:

Sedan 2006 har ICAs direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 18 procent (13), till största delen tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Jämfört med 2012 har ICAs direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 5 procent under 2013. Under året har användningen av förnybar el i de svenska butikerna ökat samtidigt som ICA har genomfört åtgärder för mer energieffektiv drift av butiker på samtliga marknader. Bland annat

genom att sätta lock och dörrar på kylar och frysar. Inom logistikverksamheten har ett flertal åtgärder bidragit till de minskade utsläppen, bland annat att samtliga transportörer i Sverige rapporterar faktisk transportdata, något som tidigare schablonberäknades. Ett ökat antal transporter i Sverige genomförs med bilar som använder alternativa bränslen, även detta bidrar till minskade utsläpp. Övergång till köldmedia med mindre klimatpåverkan i Baltikum har också bidragit till de minskade utsläppen.

### Nå en avkastning på sysselsatt kapital om 9 procent

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

#### Utfall:

Under helåret 2013 uppgick avkastningen på sysselsatt kapital till 6,1 procent. Koncernens sysselsatta kapital har under året ökat från 10 miljarder kronor till 50 miljarder kronor, som en följd av förvärvet av resterande aktier i ICA AB.

### Nettoskuld/EBITDA <2,0

Nettoskuldssättningen definieras som koncernens räntebärande skulder, exklusive pensioner och ICA Banken samt likvida medel, i relation till rörelseresultatet före av- och nedskrivningar, EBITDA. Målet är att nettoskulden ska ha minskat till 2 gånger EBITDA vid utgången av september 2014, då finansieringen av förvärvet av ICA AB ska vara slutförd och bryggglånen ersatta med annan långfristig finansiering.

#### Utfall:

Per den 31 december 2013 uppgick ICA Gruppens nettoskuld till 9,2 miljarder kronor, motsvarande 2,1 gånger EBITDA proforma.

### Utdelning om 50 procent av årets resultat

Utdelningsmålet är satt med sikte från och med 2016 då nuvarande C-aktier konverterats till stamaktier och således fler aktier äger rätt till utdelning. Styrelsen eftersträvar en god och stabil utdelning som långsiktigt speglar ICA Gruppens stabila intjäning i dagligvaruhandeln.

#### Utfall:

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår en utdelning om 951 Mkr, motsvarande 8 kronor per stamaktie för verksamhetsåret 2013. Den föreslagna utdelningen utgör 68 procent av årets resultat.

### 100 procent av ICAs leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade

Med egna varor menas i huvudsak egna märkesvaror. Länder med hög risknivå definieras i enlighet med FN:s utvecklingsprogram Human Development Index och Economic Security Index (UNDP).

#### Utfall:

I slutet av 2013 var 77 procent (74) av de produktionsenheter, fabriker, farmar och packhus som ligger i högriskländer och som tillverkar ICAs egna varor socialt reviderade. Totalt sett minskade antalet leverantörer i högriskländer under året som ett resultat av bland annat konsoliderade volymer för koncernen samt en kontinuerlig översyn av leverantörsbasen. Inom frukt, grönsaker och blommor ökade dock antalet leverantörer som en

direkt orsak av ICA Sveriges hälsosatsning, andelen socialt reviderade leverantörer av frukt, grönsaker och blommor har dock ökat i än högre grad. Ytterligare insatser behövs under de kommande åren för att stödja leverantörerna i arbetet med att säkerställa att produktionen sker på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter.

### 80 procent av ICAs livsmedelsleverantörer av egna varor ska vara kvalitets-certifierade

80 procent av livsmedelsleverantörer till ICAs egna varor ska vara certifierade i enlighet med GFSI (Global Food Safety Initiative). Med egna varor menas i huvudsak egna märkesvaror.

#### Utfall:

I slutet av 2013 var 59 procent (57) av ICAs leverantörer av egna varor certifierade i enlighet med GFSI. Under året har antalet leverantörer ökat, vilket resulterar i ett ökat arbete att säkerställa att alla uppdaterade certifikat finns registrerade i ICAs system för uppföljning. När det gäller frukt och grönt arbetar ICA även med lokala leverantörer som har en tredjepartsstandard som inte är GFSI-godkänd, detta påverkar det totala utfallet mot målnätet.



# Affärsmodell

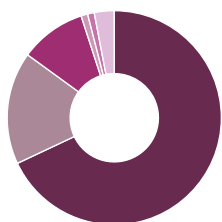
*ICA Gruppen AB är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen. Genom portföljbolaget Hemtex finns ICA Gruppen även i Finland.*

Kärnan i ICA Gruppens verksamhet är dagligvaruhandeln där dagligvarubutikerna utgör navet i verksamheten. Runt detta har en rad verksamheter byggts upp vilka, var för sig såväl som i samverkan, bidrar till ett attraktivt kunderbudande och en stabil marknadsposition. I ICA Gruppen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna. I koncernen ingår även fem

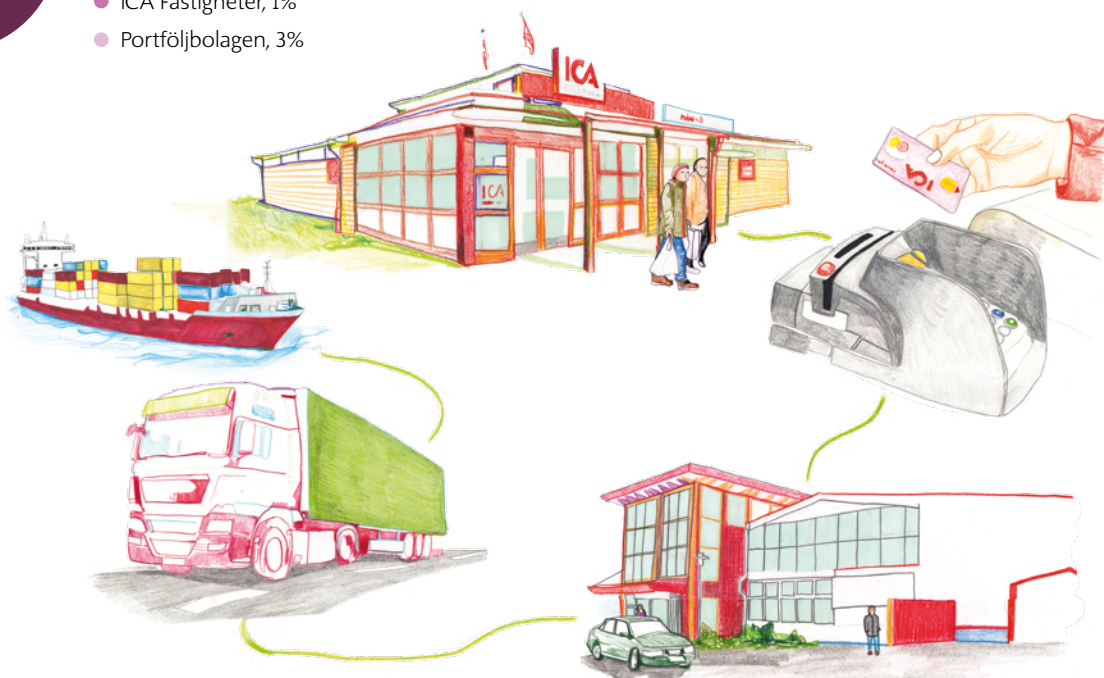
portföljbolag. (För ytterligare information om portföljbolagens verksamhet och inriktning se Portföljbolagen sid 38.)

I ICA Gruppen finns inte bara en affärsmodell, utan flera. Tanken är att det bästa med entreprenörskapet går att förena med det bästa av stordriftens fördelar. ICA-idén, med enskilda handlare i samverkan som kombinerar mångfald och lokal anpassning med storskalighet och effektivitet, är fortfarande en hörnsten – både på nationell och lokal nivå.

## Så fördelar sig omsättningen



- ICA Sverige, 68%
- ICA Norge, 17%
- Rimi Baltic, 10%
- ICA Banken, 1%
- ICA Fastigheter, 1%
- Portföljbolagen, 3%





## Norge

ICA Norge driver dagligvaruhandel över hela Norge under varumärkena: ICA, Rimi och Matkroken. Cirka 60 procent av butikerna är helägda och drivs i ICA Norges regi och de övriga 40 procenten drivs som franchise. ICA Norge gör gemensamma inköp och ansvarar för logistik och samlad marknadskommunikation för samtliga butiker.

ICA Fastigheters uppgift i Norge är att hitta rätt lokaler på rätt platser. Det sker idag genom en blandning av att äga, hyra och strategiskt utveckla marknadsplatser. Verksamheten ger löpande intäkter i form av hyror. Vid försäljningar där fastigheterna ökat i värde skapas också vinster till ICA Fastigheter.



## Estland, Lettland, Litauen

Rimi Baltic driver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen. Alla butiker är helägda av Rimi Baltic. I alla tre länder finns Rimi Hypermarket och Rimi Supermarket med fokus på färskvaror och service. Inom lågprissegmentet finns Säästumarket i Estland, och Supernetto i Lettland.

I de baltiska länderna sker fastighetsverksamheten inom Rimi Baltic.



## Sverige

ICA Sverige driver dagligvaruhandel i hela Sverige tillsammans med fria ICA-handlare. ICA Sverige står för gemensamma inköp, logistik och samlad marknadskommunikation samt stöd till handlarna i frågor om till exempel marknadsföring och butiksutveckling. Det finns fem olika butiksprofiler inom dagligvaror: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum, ICA To Go samt Maxi ICA Stormarknad, vilka drivs som en kombination av fria handlare och integrerad

kedjedrift, där dagligvarudelen drivs av fria handlare och specialsortimentet drivs av ICA Sveriges dotterbolag Maxi Special. I ICA Sverige ingår också Cura apoteket.

ICA Banken erbjuder finansiella tjänster till kunder i Sverige och har ombudsavtal med nästan samtliga ICA-butiker i landet. ICA Banken ska bidra till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena i ICA-systemet. Att erbjuda finansiella tjänster är en av ICA Gruppens många lojalitetsskapande aktiviteter. I Sverige kan ICA Bankens kunder både spara, låna och försäkra sig. Räntenetto och provisioner bidrar till intjäningen, samtidigt som

användandet av ICA Bankens egna kort innebär att avgifterna till externa kortutgivare minskar. Banken erbjuder också sina tjänster exempelvis betalterminaler och uttagsautomater till andra aktörer mot en avgift.

ICA Fastigheters uppgift i Sverige är att hitta rätt lokaler på rätt platser i Sverige. Det sker idag genom en blandning av att äga, hyra och strategiskt utveckla marknadsplatser. Hyresgäster kan vara både ICA-handlare och andra aktörer. Verksamheten ger löpande intäkter i form av hyror. Vid försäljningar där fastigheterna ökat i värde skapas också vinster till ICA Fastigheter.

## De svenska ICA-butikernas ersättning till ICA Gruppen

| Obligatoriskt                                                                       | Frivilligt                                                            | Vinst                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Gemensam organisation<br>s.k. ICA Abonnemang,<br>baseras på butikens omsättning (%) | Marknadsprissatta tilläggstjänster<br>t ex ekonomi och marknadsföring | Partihandelsvinst,<br>baseras på partihandelsförsäljningen (%)                |
| Logistikdebitering,<br>baseras på partihandelsförsäljning (%)                       | Kostnadsbaserade tilläggstjänster<br>t ex butiks-IT                   | ICA-avtalen, Royalty/Vinstdelning,<br>royalty baseras på butiksomsättning (%) |

# Drivkrafter och trender på dagligvarumarknaden

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

## Fler singelhushåll och allt mer urbana

I Sverige och Norge ökar antalet invånare och enligt prognoser kommer befolkningen i Sverige år 2017 att överstiga 10 miljoner. Till de främsta drivkrafterna bakom utvecklingen hör en allt längre medellivslängd, stigande födelsetal och en ökad invandring. För de baltiska länderna ser utvecklingen annorlunda ut. Befolkningen har här minskat sedan början av 1990-talet. Gemensamt för alla fem länder är dock att inflyttningen till städerna ökar, med följden att landsbygden och de mindre orterna blir allt mer avfolkad. Parallellt med denna trend ökar antalet singel- och fåmanshushåll. I Sverige är nästan vartannat hushåll ett ensamhushåll, till stora delar drivet av senare familjebildning och en allt ökande andel äldre i befolkningen.

### Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

- Ökat fokus på butiksetablering i storstäder
- Nya salladsbarer i Rimi-butikerna i Baltikum
- Fortsatt satsning på ICA To Go i Sverige: klartecken för test av ytterligare 10 butiker i storstadsområden



## En omfattande digitalisering

Digitaliseringen av samhället fortsätter. Trenden går mot en ökad grad av uppkoppling från allt fler typer av enheter; datorer, smartphones och läsplattor. Antalet användare har under senare år legat relativt konstant, men däremot ökar användningen bland dem som redan använder internet. Användningen av mobilt internet ökar explosionsartat. Även e-handeln fortsätter att öka, och i takt med utvecklingen och bättre tjänster väntas även dagligvaruhandeln ta ytterligare steg framåt. Utvecklingen är också tydlig i butiksledet, med till exempel uppkomsten av virtuella butiker, QR-koder, appar, positioneringstjänster, prisjämförelser och mobila kuponger.

### Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

- ICA Handla appen
- Rimi Pluss 2.0 i Norge
- ICA Banken i mobilen
- Kommande e-handelslösning
- Ökad digital marknadsföring i Sverige



## Ett allt större fokus på pris

Dagligvarubranschen på ICAs marknader har sett en ökande konkurrens under 2013. En hög etableringstakt hos konkurrenter, nya och uppfräschade butiker i kombination med en stark restaurang- och cafétrend gör att kampen om kundernas plånbok hårdnar. Parallellt med detta har den fortsatta ekonomiska turbulensen i omvärlden bidragit till att konsumenterna blivit mer försiktiga under de senaste åren. Dagens konsumenter vill vara smarta och gillar att göra bra affärer. Appar och andra digitala verktyg ökar transparensen och hjälper konsumenterna att hålla sig informerade om både priser och andra typer av mervärden. Rätt prisupplevelse och värde för pengarna är starka drivkrafter vid val av butik.

### Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

- Satsningar inom EMV (Sverige: ICA Basic, Norge: Smart 365 och Selection Arne Brimi)
- Rimis prissatsning i Norge
- Ny lägsta-priset-garanti i Säästumarket-butiker i Estland
- Kampanjsatsningar i Lettland och Litauen





## Lösningar som förenklar vardagen

Många konsumenter upplever en tidspress i sin vardag och letar efter lösningar som kan förenkla och förbättra både inköp och tillagning av mat. Livsmedelsbutikerna ska vara lätta att hitta i och ha ett stort sortiment. Trots ett överflöd av information, inspiration och recept vet en stor majoritet av konsumenterna inte vad de ska äta till middag samma kväll. Välbalanserad färdigmat och färdiga matkassar har kommit som svar på konsumenternas strävan efter en enklare vardag.

### Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

- Bank i butiken och apotek i anslutning till ICA-butiker
- ICA Matkassen underlättar middagsplaneringen
- Rätt enkelt-sortimentet med färdiglagad mat
- Särskilda avdelningar för pizza, sushi och sallad i butikerna i de baltiska länderna



## Vi vill må bra – livet ut

Hälsotrenden är fortsatt mycket stark, delvis driven av konsumenternas önskan att leva ett långt och friskt liv, men också av dagens ideal både när det gäller kropp och själ – vi vill se bra ut och må bra. Trots detta är övervikt ett allt större problem i många delar av världen. I Sverige räknas varannan man och var tredje kvinna som överviktig. I undersökningar framkommer det att konsumenterna anser att hälsoidealet är svårt att uppnå, speciellt i vardagen. Det finns en tydlig koppling mellan kost och hälsa, även om motion också har en viktig roll. Speciellt frukt och grönt förknippas starkt med hälsa.

### Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

- Satsningar på frukt & grönt, exempelvis ekologisk frukt i lösvikt i Sverige
- Utbildningar i frukt & grönt i Norge
- ICAs sylt utan socker, sötdad med steviolglykosider, ett naturligt sött ämne som utvinns ur växten Stevia
- Ta ett grönt år-kampanjen i Sverige
- Rimi är en av sponsorerna bakom Riga och Vilnius Marathon



## Allt viktigare att ta samhällsansvar

ICAs kundpanel från sommaren 2012 visar att en övervägande majoritet av kunderna känner oro över klimathotet och drygt åtta av tio tycker att det är viktigt att göra hållbara val vid köp av livsmedel. Men samhällsansvar handlar inte bara om klimatfrågor, utan även om vikten av att ha en hållbar värdekedja, ett strukturerat kvalitets- och miljöarbete i butik, effektiva transporter och att välja leverantörer som har bra förhållanden för både arbetare och djurhållning. Grundläggande för att skapa och behålla konsumenternas förtroende är att uppträda ärligt och öppet.

### Exempel på lösningar inom ICA Gruppen

- ICAs goda affärer, sju ständpunkter för hållbarhetsarbetet, genomsyrar all verksamhet
- Miljö- och kvalitetscertifierade butiker, inköpsprocesser och logistikprocesser
- Sociala revisioner för att förbättra arbetsvillkoren hos leverantörer i högriskländer
- Kvartalsrapporter för hållbarhetsarbetet
- Märkningar som guidar kunderna till hållbara val



## Geografiska marknader

*ICA Gruppen är i huvudsak verksam på fem geografiska marknader: Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen där verksamheten främst utgörs av handel med dagligvaror. Under 2013 präglades marknaderna av tillväxt, nyetableringar och fortsatt hård konkurrens.*

Den ekonomiska tillväxten i de baltiska länderna var under 2013 högre än i Norge och Sverige. Detta återspeglades dock inte entydigt i konsumenternas förtroende för ekonomin. I Sverige och Estland stärktes konsumenternas förtroende under året, medan hushållen blev mindre optimistiska i Norge. I Litauen och Lettland stärktes optimismen i början av året, för att sedan falla tillbaks under hösten.

Sett till struktur och konsumtionsmönster uppvisar dagligvarumarknaderna i de fem länderna både likheter och skillnader. I samtliga länder dominerar marknaderna av ett begränsat antal aktörer. Konkurrensen om kunderna är dock hård. Särskilt i Norge och de baltiska länderna har nyetableringstakten under senare år varit mycket hög, inte minst inom lågprissegmentet. På dessa marknader är också pris och prisupplevelse överlag en starkare konkurrensfaktor än i Sverige.

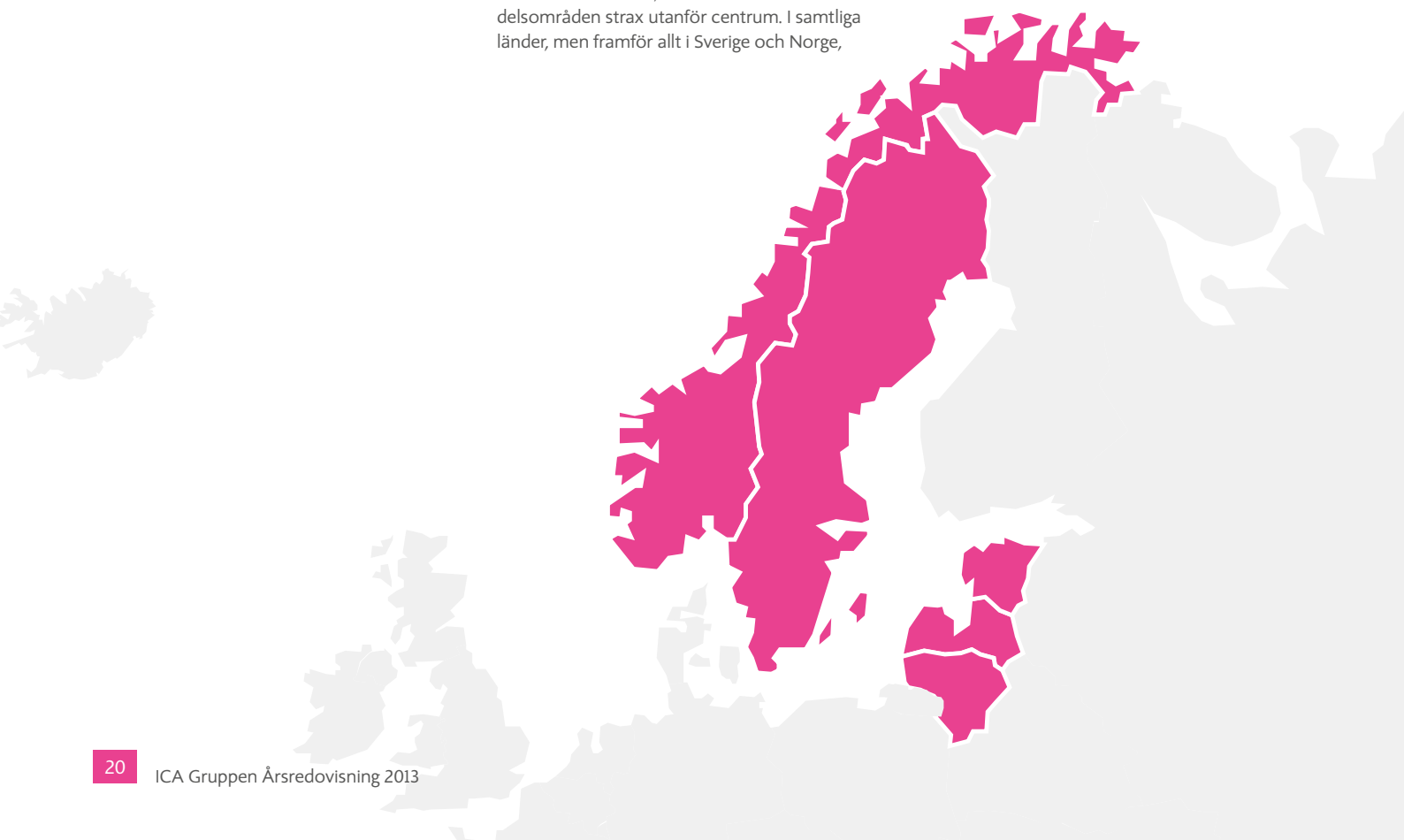
I alla länderna sker en allt större andel av handeln i storstäder; centralt eller i externhandelsområden strax utanför centrum. I samtliga länder, men framför allt i Sverige och Norge,

märks också en växande – om än från låga nivåer – handel av livsmedel över internet och via matkassar som levereras direkt hem.

I Sverige är kundlojaliteten hög, även om den är minskande, medan den i Norge generellt sett är lägre. Norge utmärker sig även rent geografiskt, med en spridd befolkning och långa avstånd, vilket ställer särskilda krav på logistik och transportflöden.

Sett till dagligvarumarknadens andel av den totala disponibla inkomsten råder relativt stora skillnader. I Sverige och Norge lägger det genomsnittliga hushållet cirka 10–12 procent av den disponibla inkomsten på mat och livsmedel. I de baltiska länderna ligger motsvarande siffra på cirka 20–30 procent.

Även befolkningsmässigt råder stora skillnader. Befolkningarna i Sverige och Norge växer, medan befolkningsminskningen i samtliga baltiska länder har varit betydande de senaste åren.



# ICA Gruppens sex segment

Verksamheten inom ICA Gruppen är indelad i sex segment; ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic, ICA Banken, ICA Fastigheter och Portföljbolagen. Kärnan i verksamheten utgörs av handel med dagligvaror. Övrig verksamhet ska stödja kärnverksamheten och kunna vidareutvecklas mot nya affärsmöjligheter.

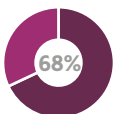
I dagligvaruverksamheten, som utgörs av ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic, ingår totalt cirka 2 100 egna och handlarägda matvarubutiker i Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen. Runt butikerna har en rad verksamheter byggts upp, vilka var för sig såväl som i samverkan bidrar till ett attraktivt kunderbjudande och en stabil marknadsposition. ICA Banken erbjuder finansiella tjänster till kunder i Sverige, medan ICA Fastigheter bedriver fastighetsverksamhet i Sverige och Norge. I ICA Gruppen ingår också fem portföljbolag.

Siffrorna i de kommande sidorna om ICA Gruppens segment presenteras som om segmenten hade ingått i ICA Gruppen hela 2013 och 2012.



## ICA Sverige

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl  
engångsposter, Mkr

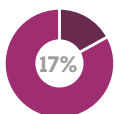
**3 058**

Antal anställda

**7 617**

## ICA Norge

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl  
engångsposter, Mkr

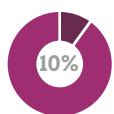
**-691**

Antal anställda

**3 882**

## Rimi Baltic

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl  
engångsposter, Mkr

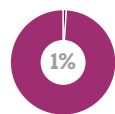
**308**

Antal anställda

**8 248**

## ICA Banken

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl  
engångsposter, Mkr

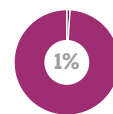
**201**

Antal anställda

**312**

## ICA Fastigheter

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl  
engångsposter, Mkr

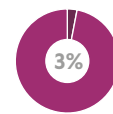
**519**

Antal anställda

**75**

## Portföljbolagen

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Rörelseresultat exkl  
engångsposter, Mkr

**21**

Antal anställda

**1 126**



ICA Sverige

# Fortsatt stark utveckling

*Fler kunder, ökad försäljning och en positiv utveckling inom egna märkesvaror visar att kunderna fortsätter att uppskatta ICA. Tillsammans med en allt effektivare logistik ledde det till ännu ett starkt år för ICA Sverige.*

Med drygt 1300 butiker och en marknadsandel på cirka 36 procent är ICA Sverige den ledande dagligvaruaktören i Sverige. Verksamheten drivs tillsammans med fria ICA-handlare, vilka var och en äger och driver sin egen butik och på så sätt kan möta kunderna genom lokalt anpassade koncept och erbjudanden. I verksamheten ingår också ett omfattande samarbete kring bland annat butiksetableringar, inköp, logistik, IT och marknadskommunikation, vilket gör det möjligt att uppnå skalfördelar.

I ICA Sverige ingår apoteksrörelsen Cura apotek, convenience-konceptet ICA To Go samt ICA Special, som arbetar med inköp och försäljning av non-food samt driver försäljningen av non-food i Maxi ICA Stormarknad. ICA Special driver även partihandel för ICA Kvantum, ICA Supermarket och ICA Nära i Sverige samt levererar produkter till ICAs verksamheter i Norge och Baltikum.

## Väsentliga händelser 2013

ICA Sverige har under 2013 fortsatt arbetet med att integrera de nya koncernstrategierna i verksamheten. Till de viktigaste prioriteringarna för året hörde att driva försäljningen, fortsätta utveckla sortimentet, öka andelen egna märkesvaror samt säkerställa konkurrenskraftiga priser och en överlag effektiv verksamhet med fokus på logistikkedjan. Inom samtliga dessa områden uppnåddes under året goda resultat.

## Nyetableringar och vidareutveckling

Totalt öppnades femton nya ICA-butiker, väl spridda mellan butikprofilerna. Sju av dessa ersatte butiker som stängts. Ytterligare sju var nyetableringar och en butik övertogs från en konkurrent. Totalt stängdes 24 ICA-butiker men trots detta ökade nettosäljytan 2013.

Under året fattades beslut om att etablera tio nya ICA To Go-butiker de kommande två åren. ICA To Go är ett mindre butiksformat som med hög tillgänglighet erbjuder färdiga måltidslösningar. Konceptet har funnits som pilotverksamhet i Stockholm sedan 2010. Kunderna har uppskattat utbudet, priserna och att maten upplevs som hälsosam. För att

ytterligare öka tillgängligheten planeras ett antal olika delkoncept för befintliga ICA-butiker.

Cura apoteket fortsatte att utveckla sin ställning på apoteksmarknaden. Sammantaget etablerades 10 nya Cura apotek, motsvarande 45 procent av nytillskottet av apotek i Sverige. Den goda försäljningsutvecklingen visar att kunderna uppskattar konceptet med apotek bekvämt placerade i eller i anslutning till stora ICA-butiker samt de generösa öppettiderna. Styrkan i konceptet ligger just i möjligheten att dra nytta av de kundströmmar som butikerna och apoteken skapar åt varandra. I slutet av 2013 fanns sammanlagt 58 Cura apotek runt om i landet.

## Marknadsföring och lojalitetsprogram

ICA arbetar hela tiden med att stärka lojaliteten hos befintliga kunder och samtidigt nå nya målgrupper. Traditionella marknadsföringskanaler i form av annonsering och direktutskick utgör fortfarande viktiga redskap, men lojalitetsprogram, digital marknadsföring och närvaro online blir allt viktigare. Marknadsföringen blir även allt mer kundspecifik. Webbplatsen ica.se och ICAs handla-app är bra exempel på effektiva och växande kanaler. Appen, som utvecklades ytterligare under 2013, hade i slutet av året laddats ner mer än 760 000 gånger. Ica.se är fortfarande Sveriges största matsajt, med cirka 1,3 miljoner besökare varje vecka.

## Egna märkesvaror

Till de viktigaste strategiska prioriteringarna hör att öka andelen egna märkesvaror, EMV.

Ett bra EMV-sortiment medför fördelar för såväl kund som butik. De skapar en bredd och ett djup i sortimentet till attraktiva priser och stärker ICAs varumärke och butikernas unikheter samtidigt som de bidrar till god lönsamhet.

Under 2013 stod EMV för 21,4 procent av försäljningen i Sverige, en ökning med 1,3 procentenheter jämfört med föregående år. Var femte vara som såldes var en egen märkesvara. Totalt under året lanserades cirka 450 nya EMV-produkter, varav ett stort antal inom färskvarusegmentet.



"ICA är Sveriges mest hållbara varumärke enligt Sustainable Brand Index 2013."



## Stark försäljnings- och resultatutveckling

ICA Sveriges nettoomsättning ökade under 2013 med 3,4 procent, i hög utsträckning drivet av högre partihandelsförsäljning och bättre försäljning i Cura apotek. I jämförbara butiker uppgick försäljningsökningen till 2,7 procent. Försäljningen av egna märkesvaror (EMV) ökade under året med 1,3 procentenheter.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter förbättrades under året till 3 058 Mkr (2 872). Ökad försäljning, bättre marginaler i partihandeln som en följd av ökad andel EMV, effektiviseringar inom logistik samt ett förbättrat resultat för Cura apotek hörde till de drivande faktorerna bakom resultatförbättringen.

Den starkare försäljningen bidrog även till att ICA Sveriges position på den svenska dagligvarumarknaden stärktes under året.

### Nyckeltal

|                                         | 2013   | 2012   |
|-----------------------------------------|--------|--------|
| Nettoomsättning, Mkr                    | 67 992 | 65 750 |
| Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr | 3 058  | 2 872  |
| Rörelsemarginal exkl engångsposter, %   | 4,5    | 4,4    |
| Andel EMV, %                            | 21,4   | 19,6*  |
| Antal anställda                         | 7 617  | 7 229  |

\*Andelen EMV var 20,1% enligt omräknad definition 2013.



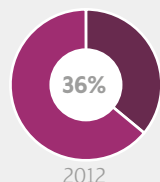
## Marknadsutveckling

Dagligvarumarknaden i Sverige är en mogen marknad, vilken sedan flera år tillbaka främst utgörs av ICA, Axfood, Coop och Bergendahls. Dessa aktörer står tillsammans för cirka 70 procent av marknaden.

Konkurrensen på marknaden har under senare år ökat, framför allt beroende på ökad etablering av lågpriskedjor, men också på grund av ökad konkurrens från andra kanaler såsom restauranger och färdigpackade matkassar levererade direkt till kunden. I genomsnitt spenderade ett genomsnittligt svenskt hushåll cirka 12 procent av sin disponibla inkomst på mat.

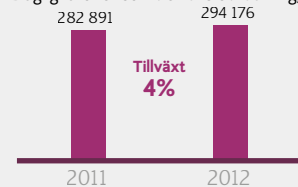
Dagligvaruhandelns utveckling för 2014 väntas vara positiv, men är förstas känslig för omvärldens konjunktursvängningar. Den största procentuella tillväxten väntas inom online-handel, om än från låga nivåer. Konkurrensen väntas vara fortsatt hård.

Marknadsandelar\*, Sverige



\* Beräknat på total dagligvarukonsumtion oberoende av kanal enligt Nationalräkenskaperna. Dagligvaruförsäljningen inkl moms i ICA-butikerna uppgick 2012 till 105 494 Mkr.

Dagligvarukonsumtionens utveckling, Mkr



Vid årsredovisningens publicering hade 2013 års siffror ej offentliggjorts.

### Handel online

Arbetet med att lägga grunden för ICAs planerade online-erbjudande har under 2013 fortsatt. Målet är att påbörja en lansering av e-handel under hösten 2014. Satsningen tar utgångspunkt i den lokala butiken. Kunderna väljer själva vilken butik de vill handla från och var de vill hämta upp de packade kassarna. Beroende på marknad och konkurrens kan butikerna även komma att erbjuda hemleverans. På sikt är tanken att hela ICAs sortiment ska gå att köpa online.

ICAs egen matkasse, en tjänst med de enskilda butikerna som avsändare, har under året fortsatt att utvecklas väl. Kassen kan beställas i flera varianter och går att få antingen hemkörd eller färdigpackad för upphämtning i butik.

### Fortsatt arbete med certifieringar

Kunderna har höga förväntningar på matsäkerhet och kvalitet. Därför arbetar ICA ständigt med att underlätta butikernas kvalitetsarbete, och med att säkerställa att de egna varorna är säkert och hållbart producerade.

Vid utgången av 2013 uppfyllde merparten av ICA-butikerna branschens kvalitetsstandard och 340 hade certifierats via tredjepartsrevision. ICA Sveriges inköps- och logistikverksamheter är certifierade enligt internationella miljö- och kvalitetsstandarder, vilket innebär att kvalitets- och miljöarbetet sker enligt strukturerade och noggranna rutiner.

### Sveriges mest hållbara varumärke

ICA tog under året hem förstaplatsen i undersökningen Sustainable Brand Index, där Sveriges mest hållbara varumärken koras. I undersökningen har 9 000 konsumenter i Sverige rankat vilket varumärke de anser vara bäst på att ta sitt miljömässiga och sociala ansvar. Dessutom har konsumenttidningen Råd & Rön granskat olika livsmedelsföretags samhällsansvar och hur företagen agerar för att påverka villkoren för maten som produceras i utvecklingsländer. ICA fick, som enda livsmedelsföretag, grönt ljus i den granskningen.

### Inköp och logistik

Inom logistikområdet pågår ett kontinuerligt arbete för att genom en effektivare och bättre anpassad logistikstruktur ytterligare förbättra servicen till butikerna. Under senare år har flera åtgärder vidtagits, varav nedläggningen av lagren i Umeå och Årsta samt en ny upphandling av transporttjänster hör till de främsta.

Effekterna av dessa åtgärder börjar nu märkas i form av effektivare flöden och minskade logistikkostnader.

Som ytterligare ett led i detta arbete togs under året ett beslut om en utbyggnad av lagret i Helsingborg. Det nya lagret, som beräknas stå färdigt under tredje kvartalet 2015, kommer att möjliggöra bättre service och högre effektivitet. Därutöver skapas även betydande miljövinster.

I samband med utbyggnationen i Helsingborg kommer lagret i Arlöv att avvecklas samtidigt som lagret i Kungälv framöver kommer att fungera som centrallager för färskvaror och non-food.

### Framtidsutsikter

ICA Sverige kommer under 2014 att fortsätta arbetet utifrån de strategiska prioriteringar som slagits fast för koncernen och av ICA Sverige. Till dessa hör att befästa och ytterligare stärka den marknadsledande positionen med särskilt fokus på storstäderna. Detta kommer att ta sig uttryck i nyetableringar och förnyelse av det befintliga butiks nät samt fortsatt utveckling av prisvärdhet och sortiment. Samtidigt anpassar de enskilda butikerna sina erbjudanden lokalt för att serva sina kunder på bästa sätt.

ICA har höga ambitioner att inspirera till goda måltider och råvaror i säsong och vill även göra det enklare för kunderna att göra hälsosamma val. Fukt och grönt och recepttjänster spelar en viktig roll tillsammans med satsningar på ökat välmående via sponsring av motionsaktiviteter för kunder och medarbetare. Under 2014 kommer även fokus att ligga på att stödja kundernas hållbara val genom bättre märkning och information.

Utöver nya dagligvarubutiker kommer också apoteksverksamheten att fortsätta att expandera. Totalt planeras ett tiotal nya Cura apotek att öppnas runt om i landet; alla i direkt anslutning till större ICA-butiker.

Till de högst prioriterade aktiviteterna hör fortsatta satsningar inom egna märkesvaror och färskvaror. Målet är att andelen egna märkesvaror ska öka med en procentenhet per år. Detta ska uppnås genom offensiva satsningar på innovation i samarbete med ICA-handlarna och vidare arbete med att förbättra kundernas pris- och sortimentsupplevelse.

Stort fokus kommer även att ligga på utveckling av kundlojalitetsprogrammen, för att förstärka de mervärden som dessa skapar



för ICAs kunder. Marknadsföring i digitala kanaler ska förenkla för kunden hemma och underlätta butiksbesöket genom tjänster som självscanning i mobilen, erbjudanden via QR-koder och utveckling av ica.se. 2014 kommer också att präglas av förberedelser inför den första lanseringen av ICAs gemensamma e-handelserbjudande tillsammans med butikerna. Målet är att öka tillgänglighet och bekvämlighet för kunderna och på sikt bli en ledande e-handelsaktör. Lanseringen kommer att starta under hösten 2014.



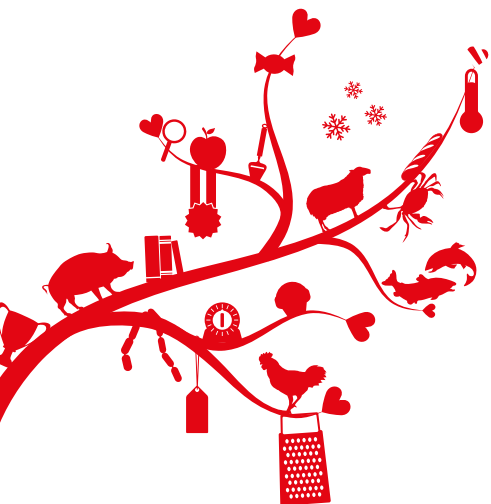
#### Butiksprofiler och försäljningsutveckling

| Profil                  |                                                                                                                                                                                                            | Butiksförsäljning<br>(exklusive moms) |                           |                             | Antal butiker i Sverige,<br>inklusive handlarägda butiker |           |                   |            |              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|-------------------|------------|--------------|
|                         |                                                                                                                                                                                                            | 2013,<br>Mkr                          | Utveckling<br>samtliga, % | Utveckling<br>jämförbara, % | Dec<br>2012                                               | Nya       | Konver-<br>terade | Stängda    | Dec<br>2013  |
| MAXI ICA<br>Stormarknad | Allt på ett ställe till bra priser. Brett livsmedelssortiment samt varor inom non-food som husgeråd, media och trädgårdsartiklar. Antal artiklar per butik: 29 000–38 000.                                 | 30 122                                | 4,1                       | 3,1                         | 75                                                        | 1         | 1                 | 0          | 77           |
| ICA Kvantum             | Ska vara ortens ledande matbutik, med mat för både vardag och fest. Hög andel färskvaror, många allergianpassade, hälsoriktiga, ekologiska och lokala alternativ. Antal artiklar per butik: 12 000–19 000. | 24 141                                | 4,1                       | 2,1                         | 121                                                       | 5         | –2                | –2         | 122          |
| ICA<br>Supermarket      | Har ett brett sortiment för både vardag och fest. Hög personlig service och brett färskvarusortiment. Antal artiklar per butik: 7 000–11 000.                                                              | 31 730                                | 2,5                       | 3,0                         | 430                                                       | 5         | –2                | –3         | 430          |
| ICA Nära                | Mindre och lättillgängliga butiker med god service, anpassat sortiment och bra färskvaror. Många ICA Nära-butiker är ombud för apotek, Systembolaget och ATG. Antal artiklar per butik: 4 000–8 000.       | 15 508                                | 2,1                       | 2,5                         | 700                                                       | 4         | 3                 | –19        | 688          |
| ICA To Go               | Ett storstadskoncept där kärnan är goda, hälsosamma måltider som är lätta att ta med i farten. Antal artiklar per butik: cirka 1 200.                                                                      | –                                     | –                         | –                           | 4                                                         | 0         | 0                 | 0          | 4            |
| <b>Totalt</b>           |                                                                                                                                                                                                            | <b>101 501</b>                        | <b>3,3</b>                | <b>2,7</b>                  | <b>1 330</b>                                              | <b>15</b> | <b>0</b>          | <b>–24</b> | <b>1 321</b> |

ICA Norge

# Fortsatt förändringsarbete

*2013 var ännu ett svagt år för ICA Norge. Huvudfokus under året har legat på att effektivisera organisationen och samtidigt öka försäljningen och kundtrafiken till butikerna. Viktiga delar i detta arbete har varit implementeringen av en ny styrningsmodell samt fortsatt anpassning av butiksnet, sortiment och marknadskommunikation. Året präglades också i hög utsträckning av det planerade samarbetet med Norgesgruppen och den norska konkurrensmyndighetens beslut om att tillfälligt stoppa samarbetet.*



"Distributionscentralen i Skårer blev 2013 certifierad enligt BRC S&D, en global kvalitetsstandard för detaljhandelsföretag."

ICA Norge driver dagligvaruhandel i Norge under butiksprofilerna ICA Supermarked, Rimi och Matkroken. Av ICA Norges samtliga butiker drivs cirka 60 procent som helägda och cirka 40 procent i franchiseform. I slutet av 2013 fanns 318 Rimi-butiker, 76 ICA Supermarked-butiker och 177 Matkroken-butiker.

## Väsentliga händelser 2013

Till de viktigaste strategiska prioriteringarna för hela ICA Gruppen hör att vända utvecklingen inom ICA Norge genom att skapa ett fundament för långsiktig lönsamhet i verksamheten. För att lyckas med detta har under senare år kraftfulla strukturåtgärder vidtagits. 2012 avyttrades de norska Maxi-butikerna samtidigt som omfattande effektiviseringar genomfördes inom administrationen.

Dessa åtgärder var viktiga och nödvändiga men långt ifrån tillräckliga. Några av de svåraste frågorna i arbetet med att vända ICA Norge till lönsamhet har handlat om bristande förutsättningar till goda inköpspriser och ett stort behov av att effektivisera distributionen i det geografiskt vidsträckt Norge. Med långa avstånd och spridd befolkning ställs stora krav på samordnade och effektiva transporter.

I januari 2013 ingick därför ICA Norge ett strategiskt samarbete med Norgesgruppen inom inköp och logistik. Syftet var att säkra konkurrenskraftiga priser och nå långsiktig lönsamhet i den norska verksamheten.

Under våren inledde den norska konkurrensmyndigheten en granskning av samarbetet. Samtidigt infördes ett tillfälligt stopp i samarbetet under tiden granskningen pågår. ICA Gruppen överklagade beslutet och i juli 2013 medgav Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD\*) att inköpsdelen av samarbetet kunde påbörjas medan konkurrensmyndighetens granskning pågår. Därefter har den norska konkurrensmyndigheten fortsatt sin granskning av avtalet. Den 13 februari 2014 meddelade konkurrensmyndigheten i ett förhandsbesked att man kommer att stoppa samarbetet. Bolaget utvärderar nu beskedet och de konsekvenser som beskedet kan komma att medföra för verksamheten i Norge.

Ökat fokus på styrning och ledning  
Stor kraft har under året lagts på att tydliggöra roller, ansvarsfördelning och ägarskap kring specifika områden och projekt. Under året flyttades till exempel resultatansvaret för den operativa verksamheten från inköpsdirektören till ansvarig för respektive butiksprofil. Dessa har nu fullt ansvar för verksamheternas utveckling och resultat. Kopplat till detta finns även ett tydligare fokus på affärsmannaskap, där samarbete, kundfokus, ansvar och lönsamhet utgör viktiga ledord.

Vidareutveckling av butiker och sortiment  
Under året öppnades tre nya butiker och 28 stängdes. Därutöver genomfördes de sista konverteringarna från de tidigare ICA Närbutikerna till Rimi-butiker respektive Matkroken.

Under året antogs även en ny strategi för egna märkesvaror. Från att tidigare ha haft ett flertal olika varumärken finns nu ett varumärke inom lågprissegmentet och ytterligare ett fåtal inom mellan- och premiumsegmentet. Målet är att skapa ett attraktivare erbjudande och underlätta för kunderna.

I syfte att gradvis förbättra prisupplevelsen lanserades under året de första stegen i en ny prisstrategi för Rimi-butikerna. Konkurrensen på marknaden är hård och målet framöver är att positionera Rimi ännu starkare inom lågprissegmentet och samtidigt förbättra prisupplevelsen. Som första steg sänktes under året priset på lunch- och middagsrelaterade livsmedel, tillsammans flera hundra produkter. Prissänkningen av andra kategorier kommer att fortsätta under 2014.

## Åtgärdsprogram 2012–2013

Utöver översyn av inköp, logistik och styrning har ICA Norge även genomfört ett kostnadsbesparingsprogram som medfört årliga besparingar om cirka 50 MNOK. Till de främsta åtgärderna hör personalminskning om motsvarande cirka 180 årstjänster. Därutöver har även beslutats att tills vidare pausa det pågående uppgraderingsarbetet av ICA Supermarked-butikerna och satsningarna på matkassar.

\* Från och med 2014 kommer FAD att upphöra. De flesta uppdragen kommer att tas över av det nya Kommunal- och moderniseringsdepartementet.





## Svag försäljnings- och resultatutveckling

Nettoomsättningen under 2013 uppgick till 16 463 Mkr (19 050). Minskningen jämfört med föregående år är till stor del en följd av de avyttrade Maxi-butikerna och stängningen av ett antal olönsamma butiker. Även jämförbara butiker uppvisade dock en svagare försäljning 2013.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till -691 Mkr (-589). Lägre försäljningsvolym och sämre bruttomarginal har påverkat resultatet negativt.

De besparingsåtgärder som initierades föregående år har gett effekt i form av lägre administrationskostnader.

### Nyckeltal

|                                         | 2013   | 2012   |
|-----------------------------------------|--------|--------|
| Nettoomsättning, Mkr                    | 16 463 | 19 050 |
| Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr | -691   | -589   |
| Rörelsemarginal exkl engångsposter, %   | -4,2   | -3,1   |
| Andel EMV, %                            | 9,7    | 9,6    |
| Antal anställda                         | 3 882  | 4 646  |



### Framtidsutsikter

ICA Norge kommer framöver att fortsätta arbetet i linje med de strategiska prioriteringar som slagits fast för koncernen. 2014 kommer med all sannolikhet att bli ett utmanande och krävande år.

Stort fokus kommer även att ligga på att stärka kundlojaliteten och fortsätta att förbättra prisupplevelsen hos kund. Kommunikationen med kunderna är viktig, liksom att få den grundläggande butiksverksamheten att fungera och säkerställa ett sortiment som ligger i linje med vad kunderna förväntar sig. ICA Supermarked satsar exempelvis på att bli en mer lokalt anpassad profil. Ett övergripande mål är att förändra bilden av ICA som en dyr aktör. Den pågående översynen av sortimentet och den nya strategin för egna märkesvaror utgör här viktiga inslag, liksom införandet av ett helt nytt lojalitetsprogram och genomförandet av den nya prisstrategin för Rimi-butikerna.

Efter konkurrensmyndighetens förhandsbesked om att stoppa samarbetet med Norgesgruppen genomförs en analys av konsekvenserna för ICAs verksamhet i Norge.

## Marknadsutveckling

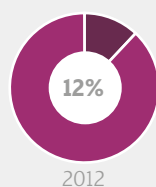
Trenden på den norska dagligvarumarknaden är generellt positiv. Marknaden omsatte under 2012 cirka 148 100 MNOK, en ökning med cirka tre procent jämfört med året före. I genomsnitt lade ett genomsnittligt norskt hushåll cirka 10–12 procent av sin disponibla inkomst på mat.

Konkurrensen på marknaden var under det gångna året fortsatt hög, inte minst från lågprisaktörer. Även nyetableringstakten var fortsatt hög, och i princip samtliga aktörer fortsatte att expandera med nya butiker.

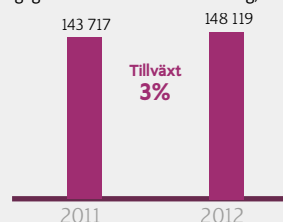
Traditionellt har handeln präglats av många små butiker och marknaden domineras i dag av fyra kedjor: Norgesgruppen, Reitangruppen (Rema 1000), Coop och ICA Norge.

Kundlojaliteten i Norge är generellt sett låg. Norge har flest livsmedelsbutiker per capita i hela Europa och varje norrmän har i genomsnitt 4–5 dagligvarukedjor i närheten, av vilka 3–4 besöks regelmässigt. Kraven på såväl kvalitet som pris är mycket höga. Närheten till Sverige innebär också att norrmän i växande omfattning väljer att åka till Sverige för att handla billigare.

Marknadsandelar, Norge



Dagligvarumarknadens utveckling, MNOK



Vid årsredovisningens publicering hade ännu inte data för 2013 offentliggjorts.  
Källa: Nielsen

### Butiksprofiler och försäljningsutveckling

| Profil               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Butiksförsäljning<br>(exklusive moms) |                                   |                                       | Antal butiker i Norge,<br>inklusive handlarägda butiker |          |                        |              |             |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------|------------------------|--------------|-------------|
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2013,<br>MNOK                         | Utveck-<br>ling<br>samtliga,<br>% | Utveck-<br>ling<br>jämför-<br>bara, % | Dec<br>2012                                             | Nya      | Kon-<br>verte-<br>rade | Stäng-<br>da | Dec<br>2013 |
| Rimi                 | Lågprisbutik med fokus på enkelhet och effektivitet i vardagen. Modernt och överskådligt för familjen med vardagsvaror till låga priser. Utöver de egna butikerna finns det ett stort antal franchisetagare.<br>Antal artiklar per butik: cirka 4 500.                               | 10 007                                | 3,2                               | -1,3                                  | 315                                                     | 2        | 6                      | -5           | 318         |
| ICA Super-<br>marked | Butiker med matglädje och mångfald, personlig service och brett sortiment. Stort fokus på bra färskvaror.<br>Antal artiklar per butik: cirka 12 000.                                                                                                                                 | 4 620                                 | -2,7                              | -5,6                                  | 78                                                      | 0        | 2                      | -4           | 76          |
| ICA Naer             | De sista ICA Naer-butikerna har under 2013 konverterats till Rimi- eller Matkroken-butiker.                                                                                                                                                                                          | 467                                   | -77,2                             | -79                                   | 68                                                      | 0        | -63                    | -5           | 0           |
| Matkroken            | Matkroken-butikerna drivs framför allt av franchisetagare. Matkroken är små, lokalt anpassade närbutiker. Verksamheten utgår från vad kunderna i närområdet har för behov och önskemål. Urvalet är relativt stort och servicenivån är hög.<br>Antal artiklar per butik: 3 000–5 000. | 1 555                                 | 151,9                             | -0,4                                  | 135                                                     | 1        | 55                     | -14          | 177         |
| <b>Totalt</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>16 649</b>                         | <b>-2,7</b>                       | <b>-2,8</b>                           | <b>596</b>                                              | <b>3</b> | <b>0</b>               | <b>-28</b>   | <b>571</b>  |

Rimi Baltic

# Stabil position på växande marknad

*Till de främsta strategiska prioriteringarna för 2013 hörde att ytterligare stärka varumärket Rimi, öka försäljningen av egna märkesvaror och fortsätta uppdateringen av butikerna - allt i syfte att skapa ett attraktivt kunderbjudande. Satsningen har fallit väl ut och har i kombination med fortsatt hög kostnadskontroll bidragit till att Rimi Baltics position i Baltikum har stärkts.*

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen genom butikskoncepten Rimi Hypermarket, Rimi Supermarket samt Supernetto och Säästumarket. Totalt hade Rimi Baltic vid utgången av året 235 butiker: 83 i Estland, 113 i Lettland och 39 i Litauen. Av omsättningen under 2013 kom 51 procent från Lettland, 30 procent från Estland och 19 procent från Litauen.

## Väsentliga händelser 2013

Rimi Baltic stärkte 2013 sin position i de baltiska länderna. Flera större Rimi-butiker öppnades i Litauen och expansionen fortsatte även i de andra länderna. Dessutom fortsatte effektiviseringarna inom inköp och logistik samt satsningarna på att stärka kundlojaliteten.

**Nyetableringar och vidareutveckling**  
Vad gäller butiksnätet öppnades totalt åtta nya butiker under året. Denna expansion, som väntas accelerera under 2014, markerar i någon mån slutet på den period av konsolidering och stängningar av olönsamma lågprisbutiker som präglat verksamheten i regionen under senare år.

Som ett led i strävan att stärka Rimi-varumärket mot kund har butikerna under året moderniserats och uppdaterats. Särskilt fokus har legat på butiker i Tallin, Riga och Vilnius. Sortimentet har utvecklats, inte minst vad gäller färskvaror, färdigmat, egna märkesvaror och non-food. I flera av butikerna finns idag särskilda avdelningar för sallad, sushi och pizza.

Försäljningen av egna märkesvaror ökade kraftigt under året och har väsentligt bidragit till högre lönsamhet, förbättrad prisupplevelse och ökad kundlojalitet.

## Effektiviseringar inom inköp och logistik

Utrullningen av centrallagret har fungerat väl och avsevärt förbättrat lagerhanteringen. Det har möjliggjort en fokusering av större transportvolymerna från södra Europa och Asien, samt större volymer från ICAs centrallager i Sverige. Detta har i sin tur medfört ökad effektivitet och i förlängningen sänkta kostnader.

## Ökad kundlojalitet

Satsningarna på olika typer av lojalitetsprogram fortsatte under året. De så kallade lojalitetsterminalerna som introducerades i slutet av 2012 har fungerat väl och bidragit till en ökad kundlojalitet. Utvecklingen av kunddatabasen kommer att möjliggöra en effektiv kundbearbetning under kommande år.

## Framtidsutsikter

Allt större fokus kommer framöver att ligga på att utveckla och stärka varumärket Rimi. Totalt planeras ett femtontal nya butiker under 2014, varav huvuddelen kommer att ligga i Litauen. Utvecklingen av de egna märkesvarorna kommer att intensifieras ytterligare, liksom arbetet med olika typer av lojalitetsprogram.

Stort fokus kommer även att ligga på fortsatta effektiviseringar inom inköp och logistik. Målet är att, inom relevanta områden, ytterligare öka samordningen av inköp mellan Rimi Baltic och ICA Sverige.

Trots en generellt hög arbetslöshet är det i de baltiska huvudstäderna svårt att få tag på personal. Därutöver är omsättningshastigheten på butiksmedarbetare högre i de baltiska länderna än på ICA Gruppens övriga marknader. Detta är ett problem för branschen, men tar likväl fokus och kraft från organisationen. Goda arbetsvillkor, ett tydligt ledarskap och en positiv gemensam värdegrund utgör här viktiga komponenter för att sänka personalomsättningen.



*"Goda arbetsvillkor, ett tydligt ledarskap och en positiv gemensam värdegrund är viktiga komponenter i butiksarbetet."*



## Fortsatt god försäljnings- och resultatutveckling

Verksamheten fortsatte att utvecklas väl under 2013, trots omfattande konkurrens, hög etableringstakt och fortsatt prispres. Nettoomsättningen uppgick till 10 333 Mkr (10 050). I lokala valutor steg försäljningen med 3,5 procent. Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 308 Mkr (259). Förbättringen beror främst på högre försäljning, bättre bruttomarginaler och en överlag god verksamhets- och kostnadskontroll.

### Butiksprofiler

**Rimi Hypermarket** erbjuder allt på ett ställe till bra priser. Stort utbud av livsmedel, kombinerat med varor inom non-food som husgeråd och sportartiklar. Drivs i tre storleksformat; "stora", "compact" och "small".  
Antal artiklar per butik: 30 000–45 000.

**Rimi Supermarket** erbjuder matglädje och brett utbud, fokus på fina färskvaror och bra service för vardagens behov. Ligger i områden där kunderna bor eller arbetar.  
Antal artiklar per butik: 12 000–18 000. De mindre supermarketbutikerna går under namnet MiniRimi och har 6 000–8 000 artiklar per butik.

**Supernetto/Säastumarket** är lågprisbutiker i Lettland. Vass prisprofil och gott utbud av vardagsvaror. Säastumarket är motsvarande typ av lågprisbutik i Estland.  
Antal artiklar per butik: cirka 2 500.

### Nyckeltal

|                                         | 2013   | 2012   |
|-----------------------------------------|--------|--------|
| Nettoomsättning, Mkr                    | 10 333 | 10 050 |
| Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr | 308    | 259    |
| Rörelsemarginal exkl engångsposter, %   | 3,0    | 2,6    |
| Andel EMV, %                            | 14,2   | 12,6   |
| Antal anställda                         | 8 248  | 8 078  |

### Försäljningsutveckling

|          | Butiksförsäljning<br>(exklusive moms) |                           |                             | Antal butiker i Baltikum |     |         |             |
|----------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----|---------|-------------|
|          | 2013,<br>MEUR                         | Utveckling<br>samtliga, % | Utveckling<br>jämförbara, % | Dec<br>2012              | Nya | Stängda | Dec<br>2013 |
| Estland  | 361                                   | 0,5                       | -2,5                        | 83                       | 3   | -3      | 83          |
| Lettland | 609                                   | 6,0                       | 3,5                         | 114                      | 2   | -3      | 113         |
| Litauen  | 217                                   | 1,4                       | 0,8                         | 38                       | 3   | -2      | 39          |
| Totalt   | 1 187                                 | 3,4                       | 1,1                         | 235                      | 8   | -8      | 235         |

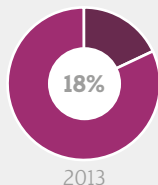


## Marknadsutveckling

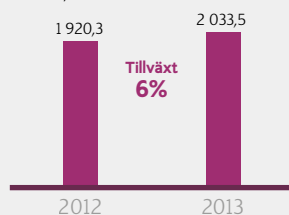
Lönebildningen och arbetsmarknaden i de baltiska länderna har förbättrats avsevärt under senare år, vilket gett positiva effekter på privatkonsumtionen. I Lettland och Litauen fortsatte den starka tillväxten under året medan den mattades relativt kraftigt i Estland. Alla tre länderna brottades dock med fortsatt hög arbetslöshet och en fortsatt negativ befolkningstillväxt.



Marknadsandelar, Estland



Dagligvarumarknadens utveckling, Estland, MEUR

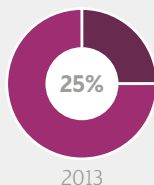


### Estland

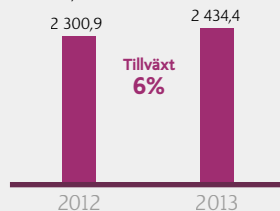
Sett till BNP-utveckling var Estland det land som klarade sig bäst under krisåren, och som också återhämtade sig snabbast. Under 2013 mattades dock tillväxten, vilket satte sina spår i den privata konsumtionen. Denna utveckling väntas fortsätta under 2014.

Dagligvarumarknaden uppgick under 2013 till cirka 2 033,5 MEUR, motsvarande en tillväxt om cirka 6 procent. Sett till detalj- och dagligvaruhandeln råder en hård konkurrens med en kraftigt växande total försäljningsyta. Estniska kunder lägger i snitt 20–25 procent av sin disponibla inkomst på mat.

Marknadsandelar, Lettland



Dagligvarumarknadens utveckling, Lettland, MEUR

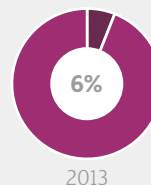


### Lettland

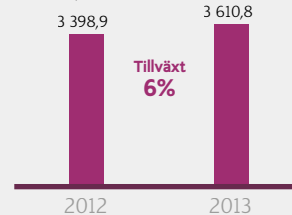
Ekonomi i Lettland fortsätter att växa snabbast av alla EU-länder. Den privata konsumtionen ökade under året med cirka 6 procent. En starkare arbetsmarknad i kombination med en uppåtgående trend på fastighetsmarknaden och växande disponibla inkomster väntas bidra till att trenden består även under 2014.

Den lettiska dagligvarumarknadens storlek uppgick till cirka 2 434,4 MEUR under 2013, en ökning med cirka 6 procent. Arbetslösheten har minskat under året men ligger fortsatt på en hög nivå, vilket gör pris till en viktig konkurrensfaktor. I genomsnitt lägger lettarna cirka 30 procent av sin inkomst på mat.

Marknadsandelar, Litauen



Dagligvarumarknadens utveckling, Litauen, MEUR



### Litauen

Även i Litauen var tillväxten i ekonomin god. Dagligvarumarknaden i Litauen uppgick till cirka 3 610,8 MEUR, motsvarande en tillväxt jämfört med föregående år om cirka 6 procent. Konkurrensen på dagligvarumarknaden är hård och etableringstakten hög. Köpkraften är fortfarande låg – i genomsnitt lägger befolkningen cirka 30 procent av sin inkomst på mat. Under senare år har dock minimilönerna ökat kraftigt, vilket väntas medföra en positiv påverkan på dagligvarumarknaden.

Källa: European Outlook och Statistiska Centralbyrån i respektive land.

ICA Banken

# Marknadens mest nöjda kunder

*ICA Banken fortsatte under 2013 att arbeta i enlighet med fastslagen strategi. Kontinuerliga och långsiktiga investeringar i erbjudandet, vidareutveckling av de digitala kanalerna och ett fortsatt fokus på enkelhet gav under året effekt i form av såväl bankmarknadens mest nöjda kunder som förbättrat resultat.*

ICA Banken startades 2001 och är huvudsakligen verksam på den svenska marknaden. Banken erbjuder ett komplett utbud av banktjänster för privatpersoner, från sparkonton till fondlösningar. ICA Banken har inga egna kontor utan samtliga tjänster hanteras antingen av de svenska ICA-butikerna, via kundtjänst eller olika digitala kanaler (webbplats och appar). Tillgänglighet, enkelhet, låga avgifter och tydliga villkor är centrala begrepp. En del av tjänsterna erbjuds med hjälp av samarbetspartners.

Viss verksamhet bedrivs även i Norge, där ICA Banken ansvarar för samtliga betalterminaler inom Rimi och ICA Supermarket.

ICA Banken hade i slutet av 2013 cirka 3,6 miljoner kunder i kundbasen, varav cirka 612 000 bankkunder. Under året gavs det ut cirka 67 000 nya bankkort och vid årets slut var det totala antalet utgivna bankkort cirka 529 000.

Smarta banktjänster och stärkt kundlojalitet ICA Banken har en viktig roll att fylla i ICA Gruppen. Utöver att tillhandahålla smarta och användarvänliga banktjänster ska ICA Banken även bidra till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena i ICA-systemet.

Vad gäller kundlojaliteten bidrar ICA Banken på flera sätt till att stärka denna. Bland annat genom att erbjuda ett omfattande paket av bank- och försäkringstjänster.

## Väsentliga händelser 2013

2013 var på flera sätt ett starkt år för ICA Banken. Under året fortsatte arbetet med att dels utveckla själva bankerbidandet, dels fortsätta bidra till att stärka kundlojaliteten till butiksverksamheten. Året kännetecknades av ökad kundnöjdhet, fortsatt utveckling av kunderbidandet och en god efterfrågan inom samtliga produktområden.

Sveriges mest nöjda bankkunder ICA Banken utsågs under året till Sveriges bästa bank i Svenskt kvalitetsindex nöjd-

kundundersökning. Det är tredje året i rad som ICA Banken placerar sig bland de två bästa. Utnämningen är ett resultat av kontinuerliga och målmedvetna satsningar på ett allt tydligare, bredare och djupare kunderbidande.

Fortsatt utveckling av kunderbidandet Stor kraft har under året lagts på att utveckla erbjudandet ytterligare. Särskilt fokus har legat på att förbättra kundernas främsta kontaktpunkter, webbplatsen och apparna. Under året har både webbplats och appar designats om i syfte att öka kundnyttan och användarvänligheten. Samtidigt har ytterligare funktionalitet lagts till. Exempelvis är det nu möjligt att ändra land- och regionspärren på ICAs bankkort direkt från appen och att öppna och stänga kortet på internet.

Ökat intresse för sparande i fonder Intresset för det fondtorg med ett 40-tal fonder som lanserades i slutet av 2011 har under året fortsatt att öka. Totalt uppgick det förvaltade kapitalet i slutet av året till 93 Mkr, en ökning med 84 Mkr jämfört med föregående år. Tre av fonderna marknadsförs under eget namn, ICA Varlig, ICA Måttlig och ICA Modig. Dessa fonder förvaltas av Catella Fondförvaltning AB.

## Förberedelser inför ICA Gruppens online-satsning

Inom ICA Gruppen fortsatte förberedelserna inför den online-satsning som kommer att lanseras under 2014. ICA Banken har en central roll i detta projekt, inte minst vad gäller system för hantering av betalflödena. Under året har en betalningslösning utvecklats som klarar av att hantera såväl bonusfrågor som olika typer av kort.

Stärkt position bland Sveriges studenter ICA Bankens och ICA Sveriges gemensamma satsning för studenter, med förmånliga helhetslösningar och rabatter på mat och banktjänster, fortsatte under året. Vid utgången av 2013 hade över 78 000 studenter anslutit sig till ICA Student.



"ICA Banken är med i kampen mot barnpornografi tillsammans med ECPAT och Rikskriminalpolisen."



## Omsättnings- och resultatutveckling

ICA Bankens intäkter uppgick till 850 Mkr (814) under helåret. Affärsvolymerna steg 6 procent och bidrog till ökade provisionsintäkter. Även räntenettot har ökat till följd av avyttringen av en obligationsportfölj i början av året samt ökade lånevolymer, och vägt upp minskade inlåningsmarginaler till följd av sänkt reporänta.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 201 Mkr (181). Högre kostnader för marknadsföring, konsulter och IT har belastat resultatet under perioden. Konsultkostnaderna avser bland annat anpassning till nya regelkrav. De högre kostnaderna har motverkats av återläggning av tidigare reserveringar för kreditförluster med 34 Mkr.

### Nyckeltal

|                                         | 2013   | 2012   |
|-----------------------------------------|--------|--------|
| Intäkter, Mkr                           | 850    | 814    |
| Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr | 201    | 181    |
| Rörelsemarginal exkl engångsposter, %   | 23,6   | 22,2   |
| Affärsvolym, Mkr                        | 24 772 | 23 272 |



## Marknadsutveckling

Den allmänekonomiska utvecklingen i världen har visat svagt positiva tecken under 2013 och den svenska ekonomiska utvecklingen har kännetecknats av stabilitet. Den låga ränteutvecklingen har dock medfört en fortsatt ökad skuldsättning av de svenska hushållen som främst har en koppling till den ökade efterfrågan på bolån. Samtidigt medför det lägre ränteläget att räntekostnaden hålls nere, vilket ger hushållen kapital över för sparande eller konsumtion.

Den svenska bankmarknaden domineras fortfarande av ett fåtal större aktörer. På inlåningssidan uppgår marknadsandelen för de fyra svenska storbankerna, Nordea, Swedbank, Handelsbanken och SEB till cirka 65 procent. Sett i ett tioårsperspektiv har dock såväl nischbanker som utländska bankfilialer tagit marknadsandelar, framför allt inom privatkundssegmentet. Gemensamt för nischbankerna är att de ofta har sin bakgrund i andra typer av näringsgrenar, samt är byggda utifrån ett online-tänkande, med få eller inga egna kontor.

Generellt präglas den svenska bankmarknaden av en trögrörlighet där många konsumenter är försiktiga med att byta bank. Nischbankernas framväxt i kombination med en teknisk utveckling har dock medfört en ökad rörlighet och flexibilitet. Lösningar som digitala bank-id har gjort det lättare för kunderna att såväl byta bank som att öka antalet leverantörer och använda olika banker för olika ändamål. Att kunna nå sin bank digitalt dygnet runt, året runt, överallt i världen är numera en självklarhet.

### Förnyat avtal med Riksgälden

ICA Banken vann Riksgäldens upphandling av förbetalda korttjänster/kontantkort och fick därmed ett förnyat förtroende att leverera dessa tjänster under ytterligare tre år. ICA Banken har nu 30 avtalskunder för denna tjänst där Migrationsverket är största kund för utbetalningar till asylsökande. De asylsökande får ett laddbart kort från ICA Banken där bidraget sätts in. Kortinnehavaren kan sedan handla med kortet på de flesta inköpsställen och även ta ut kontanter i samtliga uttagsautomater och samtliga ICA-butiker.

### Stärkt position med nya uttagsautomater

ICA Banken har under året satsat på att utöka antalet egna uttagsautomater i ICA-butikerna och har 431 uttagsautomater på den svenska marknaden.

### Rekrytering av ny Vd påbörjad

ICA Bankens nuvarande Vd Jörgen Wennberg kommer att gå i pension i september 2014. Med anledning av detta påbörjades i slutet av 2013 en rekryteringsprocess för att hitta en efterträdare. Jörgen Wennberg kvarstår som Vd för ICA Banken samt medlem i ICA Gruppens koncernledning fram till sin pensionering.

### Framtidsutsikter

ICA Banken kommer under 2014 att fortsätta arbetet i enlighet med ICA Gruppens strategiska prioriteringar. Målet är att fortsätta växa, både sett till antal kunder och djup i kundrelationen. Detta ska ske genom ett fortsatt fokus på användarvänliga tjänster som bidrar till att förenkla kundernas vardag.

Stort fokus kommer även att ligga på kommande regelförändringar på bankmarknaden såsom intern styrning och kontroll, kapitaltäckning samt hantering av operativa risker. ICA Bankens bedömning är att man för närvarande står väl rustade att möta dessa.

### Tjänster och erbjudande

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kort           | ICA Banken erbjuder och administrerar flera olika korterbjudanden av vilka ICA Kundkort, ICAs svenska kundlojalitetskort, är det absolut vanligaste. Därutöver erbjuds även tre olika typer av bankkort; Bankkort plus, ICA Bankkort samt Bankkort Maestro, som är ett kostnadsfritt kort för unga. |
| Låna och spara | ICA Banken erbjuder bolån, blacolån samt kort- och kontokrediter. Ledstjärnan är låga avgifter och marknadens bästa räntor. ICA Banken erbjuder också enkla och prisvärda lösningar för sparande, från sparkonton till olika typer av fondlösningar.                                                |
| Försäkringar   | I samarbete med olika försäkringsbolag erbjuder ICA Banken olika typer av försäkringar; hemförsäkring, bilförsäkring, olycksfallsförsäkring, reseförsäkring samt låneskydd.                                                                                                                         |
| Företagskunder | ICA Banken levererar effektiva betalningslösningar till olika delar inom ICA Gruppen, främst betalterminaler, betalningslösning för e-handel, uttagstjänst i butikskassorna samt uttagsautomater.                                                                                                   |

ICA Fastigheter

# Rätt lokaler på rätt platser

*ICA Fastigheter fortsatte under 2013 att arbeta i linje med de strategiska prioriteringarna; stärka varumärket, utveckla marknadsplatser, förstärka kunderbudandet, effektivisera verksamheten, kontinuerligt utveckla och bredda kompetensen inom bolaget samt ha ett stort engagemang för miljöeffektiverande åtgärder.*

ICA Fastigheter är ett av Nordens största fastighetsbolag inom detaljhandel. Den övergripande uppgiften är att säkra koncernens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser i Sverige och Norge. Affärsidén går ut på att förvärva, utveckla, förvalta och i vissa fall sälja fastigheter och marknadsplatser i anslutning till befintliga eller planerade ICA- och Rimi-butiker. Till uppgifterna hör också att ansvara för koncernens hyresavtal med externa fastighetsägare.

Utöver verksamheter i Sverige och Norge äger ICA Fastigheter också två bolag, Ancore Fastigheter och Långeberga Logistik, till lika delar tillsammans med tjänstepensionsbolaget Alecta. Ancore Fastigheters uppgift är att förvärva och äga butiksfastigheter i Sverige med långa hyresavtal och där ICA är huvudsaklig hyresgäst. ICA Gruppen får då bland annat fortsatt inflytande över marknadsplatserna även efter delavyttring. Långeberga Logistik bildades under 2013 med syftet att förvärva, bygga ut och sedermera långsiktigt äga ICAs lagerfastighet i Helsingborg. Bolaget redovisas som ett dotterbolag till ICA Gruppen.

## Väsentliga händelser 2013

Utöver det kontinuerliga arbetet med att säkerställa en hållbar och värdeskapande förvaltning av fastigheter har ett antal större projekt bedrivits, alla med målet att långsiktigt stärka såväl ICA Gruppens som de lokala ICA- och Rimi-handlarnas position på dagligvarumarknaden.

Under 2013 har ICA etablerat 15 nya ICA-butiker i Sverige och 3 nya butiker i Norge med en total yta om 39 766 kvadratmeter. ICA Fastigheter har också färdigställt 17 utvecklingsprojekt där bolaget har tillfört 24 520 kvadratmeter ny handelsyta.

## Större försäljningar under året

Under första kvartalet 2013 avyttrades två fastigheter i Norge belägna i Steinkjer och Lillestrøm, som inte innehöll någon ICA- eller Rimi-verksamhet. Det underliggande fastighetsvärdet var cirka 120 Mkr. Affären i Lille-

strøm innehöll en option som möjliggör för ICA Norge att etablera butik på fastigheten i framtiden.

Under fjärde kvartalet avyttrades två handelsfastigheter i Sverige belägna i Linköping och Älmhult till Ancore Fastigheter. Det underliggande fastighetsvärdet var cirka 435 Mkr och omfattade cirka 18 000 kvadratmeter uthyrningsbar area. Resultateffekten för ICA Fastigheter av försäljningen är 14 Mkr.

Förvärv av lagerfastighet i Helsingborg I syfte att uppnå en effektivare och modernare logistikstruktur behöver ICA Sveriges lager i Helsingborg byggas ut. Som ett led i detta arbete förvärvade ICA Fastigheter, genom bolaget Långeberga Logistik, lagerfastigheten i Helsingborg till ett överenskommet fastighetsvärde om 931 Mkr. Lagret, som ska byggas ut med cirka 34 000 kvadratmeter, beräknas stå färdigt under 2015 och kommer då vara en av de största lageranläggningarna i Sverige.

## Offensiv satsning i Årsta

I början av 2013 tecknades en avsiktsförklaring med Stockholms Stad avseende såväl avyttring som förvärv av mark i Årsta utanför Stockholm. Avtalet innebär att ICA Fastigheter säljer mark tillhörande en lagerfastighet inom stadsutvecklingsområdet för Årstafältet. Avtalet ger samtidigt ICA Fastigheter rätt att förvärva mark i direkt anslutning till lagerfastigheten. Därmed säkras ett attraktivt butiks läge åt ICA i ett av Stockholms just nu största bostadsprojekt. ICA-butiken beräknas öppna under 2017.

## Fortsatt utveckling i Barkarbystaden

Mellan Barkarby handelsområde och den nya stadsdelen Barkarbystaden norr om Stockholm bygger ICA Fastigheter en ny handelsplats, Flottiljen Köpvarter, om cirka 17 500 kvadratmeter. Utöver en cirka 7 000 kvadratmeter stor ICA Maxi-butik kommer här finnas restauranger, butiker, apotek, systembolag, friskvård, närservice samt ett stort antal parkeringsplatser.



*"Hela Flottiljen Köpvarter kommer att certifieras som Miljöbyggnad genom att bland annat använda de modernaste lösningarna för energiförbrukning och avfallshantering."*



## Omsättnings- och resultatutveckling

Vid utgången av 2013 ägde ICA Fastigheter 202 butiks- och lagerfastigheter. Nettoomsättningen, främst i form av hyresintäkter, uppgick till 2 255 Mkr (2 252). Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 519 Mkr (649). Minskningen är framför allt hänförlig till ökade avskrivningar som en följd av marknadsvärderingen, se nedan. Nya etableringar, inklusive förvärvet av lagerfastigheten i Helsingborg, har bidragit positivt till resultatet.

Totalt investerade ICA Fastigheter 1 731 Mkr (856) under året. Bland annat i Långeberga och Flotttiljen Köp kvarter i Barkarbystaden.

När ICA Gruppen förvärvade resterande aktier i ICA AB i mars 2013 gjordes externa marknadsvärderingar av samtliga fastigheter i samband med upprättande av förvärvsanalysen. ICA Fastigheters helägda fastigheter, exklusive Ancore Fastigheter, värderades till 13 000 Mkr, vilket utgör bokfört värde. Som en följd av ett högre bokfört värde jämfört med bokfört i ICA Fastigheter före ICA Gruppens förvärv, ökar avskrivningarna på fastigheter för 2013 med 129 Mkr jämfört med föregående år.

Under året har ICA Gruppens styrelse gjort en förnyad bedömning av hur avyttringar av fastigheter med samtidig återhyra och vidareuthyrning till icke konsoliderade ICA-handlare ska redovisas, vilket föranlett ändring av redovisningsprincip. Ändringen har skett retroaktivt och ingående balans per den 1 januari 2012 har räknats om. Som en följd av den ändrade redovisningsprincipen har ICA Fastigheters rörelseresultat minskats med 314 Mkr för 2013 och med 336 Mkr för 2012. Se not 1 redovisningsprinciper för mer information.

### Finansiella nyckeltal

|                                         | 2013  | 2012  |
|-----------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsättning, Mkr                    | 2 255 | 2 252 |
| Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr | 519   | 649   |
| Rörelsemarginal exkl engångsposter, %   | 23,0  | 28,8  |

Stor vikt i projektet läggs på miljöfrågor. ICA Maxi-butiken ska Svanenmärkas och hela köp kvarteret kommer att certifieras som Miljöbyggnad genom att bland annat använda de modernaste lösningarna för energiförbrukning och avfallshantering.

Totalt investerar ICA Fastigheter cirka 400 Mkr i projektet, vilket ska stå färdigt under första halvåret 2014.

#### Gnista handelsplats

Under sommaren 2013 togs det första spadtaget för Uppsalas andra ICA Maxi, belägen vid Gnistarondellen i sydöstra Uppsala. Butiksytan är om cirka 8 000 kvadratmeter och inflyttning kommer att ske under hösten 2014.

I anslutning till ICA Maxi-butiken planeras för cirka 5 000 kvadratmeter intilliggande Goda

Grannar, ICA Fastigheters koncept för aktörer i nära anslutning till större ICA-butiker. Utöver detta ges möjlighet att utveckla handelsplatsen med ytterligare 15 000 kvadratmeter.

Handelsplatsens strategiska läge med stora trafikflöden och god synlighet ger goda förutsättningar för att skapa en effektiv, tillgänglig och attraktiv handelsplats med starka hyresgäster.

#### Nyöppning av Rimi-butik i Hemsedal

Under sommaren 2013 öppnades en ny Rimi-butik i turistorten Hemsedal i en fastighet som ICA Fastigheter deläger med Mythe Invest AS. Totalytan är 1 200 kvadratmeter och butiken ersätter ICA Nær som stängde i samband med öppningen av denna nya Rimi-butik.



## Marknadsutveckling

De senaste årens svaga ekonomiska utveckling och mer restriktiva bankutlåning inom euro-länderna har på flera sätt satt tydliga avtryck på den europeiska fastighetsmarknaden. På grund av bland annat historisk sett låga stats- och obligationsräntor, ett lågt ränteläge och tidvis volatil börs har investerare under denna tid diversifierat sig mot stabila tillgångsslag i sitt sökande efter attraktiv riskjusterad avkastning, exempelvis fastigheter.

### Sverige

Den svenska fastighetsmarknaden har i ett europeiskt perspektiv stått stark med relativt sett stabil transaktionsvolym och prisbild. Marknaden karaktäriseras idag av ett större antal aktörer med olika kapitalkällor, tidshorisont och riskprofil; både inhemskt och utländskt, kortsiktigt och långsiktigt, opportunistiskt och riskavert kapital.

Även i den svenska fastighetsmarknaden har under de senaste åren fokus från investerare och finansärer förskjutits mot fastighetstillgångar som ger stabil och långsiktig avkastning. Fastighetstyper som har åtnjutit ett ökat intresse under senare år är till exempel bostäder, äldreboende, kontor i bästa läge, fastigheter med statliga eller kommunala hyresgäster, logistikfastigheter med stabila hyresavtal och fastigheter med hyresgäster inom handel, och då främst dagligvaruhandel. För ICA Gruppen betyder detta att de egna fastigheterna under 2013 har blivit mer attraktiva på marknaden.

Transaktionsvolymen i den svenska kommersiella fastighetsmarknaden uppgick till cirka 100 Mdkr under 2013, vilket var något lägre än under 2012 men i linje med snittet under de senaste åren. Transaktionsmarknaden visar på fortsatt stabilitet avseende både likviditet och antalet marknadsaktörer.

### Norge

Efter flera år av kraftig tillväxt dämpades tillväxttakten i den norska ekonomin något under 2013. Sett till fastighetsmarknaden uppgick den sammantagna transaktionsvolymen till 40 Mdr NOK, vilket var i linje med föregående år. Även här var dock tillväxttakten något lägre än tidigare, till stora delar beroende på en mer restriktiv hållning gällande finansiering och kreditgivning hos de norska bankerna. De generella hyresnivåerna för kontor och detaljhandel anses i ett historiskt perspektiv vara fortsatt höga och vakansgraderna är i samma perspektiv fortsatt låga.

### Energieffektiva butiker

ICA Fastigheter spelar en nyckelroll i arbetet med att nå de koncernövergripande miljömål som beslutats. Investeringar i olika energibesparande åtgärder sker fortlöpande. Butikerna ska vara maximalt energieffektiva utan att kunderbudandet i butik påverkas. Under året öppnade ICA Maxi Stormarknad i Falköping om 4 750 kvadratmeter. Butiken har höga mål när det gäller minskad energiförbrukning. Ambitionen är att genom energieffektiva åtgärder, så som lock på kyl och frys samt automatstyrd belysning och ventilation, minska energiförbrukningen med cirka 40 procent.

### ICA Gruppen emitterade preferensaktier i ICA Fastigheter Sverige

I december 2013 emitterade ICA Gruppen onoterade preferensaktier om totalt 3,0 Mdkr i ICA Fastigheter Sverige AB. Emissionen är ett led i finansieringen av ICA Gruppens bildande.

Preferensaktieemissionen tecknades till lika delar av AMF Pensionsförsäkring AB och If Skadeförsäkring AB.

### Framtidsutsikter

Stor kraft kommer under 2014 att läggas på fortsatt implementering av aktiviteter med bäring på ICA Gruppens koncerngemensamma strategi. Till de viktigaste uppgifterna hör att bidra till att öka butiksomsättningen och säkra positionerna på strategiska marknadsplatser, i både Sverige och Norge. Det kan röra sig om att utveckla redan ägda marknadsplatser och helt nya områden eller att förvärva fastigheter med befintliga ICA-butiker.

För att stötta ICA Sveriges etableringsstrategi med ett ökat antal butiker i storstäderna, kan ICA Fastigheter komma att ta sig an projekt rörande utveckling av hela markområden i nära anslutning till storstäder. Uppgiften här blir att tillsammans med handlare, myndigheter, kommuner och andra samarbetspartners säkerställa en attraktiv och funktionell plats som tillsammans bidrar till stabila kundströmmar.

ICA Fastigheter kommer att fortsätta stötta ICA Norge i deras arbete med att öka butiks-försäljningen genom att skapa mer attraktiva marknadsplatser. Vidare kommer man att fortsätta utveckla den befintliga fastighetsportföljen.

Ancore Fastigheters strategi är att fortsätta växa, både genom förvärv från ICA Fastigheter Sverige och från externa fastighetsägare.

Utbyggnaden av lagret i Helsingborg kommer att slutföras under 2015. Detta sker via Långeberga Logistik. Totalt kommer Långeberga Logistik att investera drygt 600 Mkr i om- och tillbyggnaden av lagret i Helsingborg.

ICA Fastigheters tjänsteutbud kommer att öka framöver. Inom organisationen finns idag omfattande kunskap inom centrala områden för fastighetsdrift, exempelvis hyresavtal, förnyelseprojekt och energieffektivisering. Ambitionen framöver är att tydligare förpacka denna kunskap, för att därigenom kunna skapa ett tydligt erbjudande mot såväl interna som externa kunder. Denna satsning kommer att intensifieras under 2014.

### Övriga nyckeltal

|                                                    | 31 dec 2013 | 31 dec 2012 |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Bokfört värde på ägda fastigheter, Mdkr            | 14          | 7           |
| Antal anställda årsmedeltal                        | 75          | 74          |
| Antal ägda fastigheter                             | 202         | 190         |
| Antal ägda kvadratmeter                            | 814 000     | 750 000     |
| Andel externa hyresgäster; %                       | 15          | 15          |
| Antal avtal med externa värdar                     | 1 108       | 1 090       |
| Totalt antal kvm hyrd butiksarea av externa värdar | 1 900 000   | 1 900 000   |
| Vakansgrad, %                                      | 3,3         | 3,5         |
| Investeringar, Mkr                                 | 1 731       | 856         |
| Försäljningar, Mkr                                 | 611         | 1 254       |

## Portföljbolagen

# Nya förutsättningar, ny strategi

*Utöver verksamheterna inom dagligvaruhandel, ICA Banken och ICA Fastigheter äger ICA Gruppen även, helt eller delvis, ett förlag och fyra detaljhandelsbolag.*

Som ett led i strategiarbetet utvärderades under 2013 de fem portföljbolag som koncernen äger vid sidan av ICA-verksamheterna. Portföljbolagen utvärderades mot tre olika kriterier; verksamhetens potential på egen hand, kostnadssynergier med ICA Gruppen samt, framför allt, i vilken utsträckning bolaget kan bidra till ICA Gruppens kärnverksamhet och non-food strategi. Resultatet av utvärderingen var att Forma, Kjell & Company och Cervera inte uppfyller kriterierna i tillräckligt hög grad och därför kommer att avyttras. Hemtex och inkClub bedöms däremot ha möjligheter att bidra till kärnverksamheten och behålls med oförändrat ägande. I linje med utvärderingens resultat avyttrades i slutet av året Forma Books till Massolit Media. Köpeskillingen uppgick till 19 Mkr på skuldfri basis.

## ICA Gruppens ägarandel, %

|            |      |
|------------|------|
| Hemtex     | 68,5 |
| inkClub    | 100  |
| Forma      | 100  |
| Kjell & Co | 50   |
| Cervera    | 91,4 |

### Hemtex

Hemtex är en hemtextilkedja med butiker i Sverige, Finland och Estland. Med totalt 158 butiker är Hemtex Nordens ledande hemtextilkedja. Av butikerna var 134 belägna i Sverige, 21 i Finland och 3 i Estland. 144 ägdes av Hemtexkoncernen och 14 av franchiseföretag. Dessutom erbjuder Hemtex online-handel i Sverige.

Hemtex har under senare år genomgått ett omfattande förändringsarbete med målet att förbättra lönsamheten och effektiviteten samt att stärka kunderbjudandet. I princip alla delar av verksamheten har setts över; sortiment och butiksnät har utvecklats, inköpsprocessen har effektiviserats genom samarbete med ICA Global Sourcing och nya, effektiva, verktyg för att mäta kundupplevelsen har införts.

Arbetet med att förbättra, fördjupa och bredda bassortimentet fortsatte under

2013, liksom satsningen på att lyfta fram mönsterskatter av såväl kända som okända formgivare.

Under året tecknades samarbetsavtal med symaskinstillverkaren Singer kring försäljning av symaskiner och tillbehör inom kläd- och textiltvård. Som ett led i arbetet med att bredda sortimentet genomfördes även en lyckad satsning på hembelysning.

Under året öppnades 7 nya butiker, 5 i Sverige och 2 i Finland. Såväl omsättning som resultat förbättrades under året.

### inkClub

inkClub grundades år 2000. Idag säljs olika typer av förbrukningsartiklar till kunder i 15 europeiska länder. All försäljning sker direkt över internet. Kärnområdet utgörs av bläckpatroner och toner, men därutöver erbjuds även glödlampor, batterier, dammsugarpåsar och skönhetsprodukter. Målet under kommande år är att öka antalet produktkategorier ytterligare, bland annat inom förbrukningsartiklar och kontorsvaror.

Under året ingicks ett samarbetsavtal med ICA Global Sourcing gällande inköp från Asien. Samarbetet, som sker på marknadsmässiga villkor, väntas leda till bättre inköpspriser. Därutöver inleddes även en mer strukturerad försäljning riktad mot företag.

### Forma

Forma är ett helägt dotterbolag till ICA Gruppen. Efter avyttringen av Forma Books under 2013 bedrivs verksamheten i dotterbolaget Forma PG, med verksamhet inom utgivning av fack- och konsumenttidningar. Bolaget ger bland annat ut konsumenttidningarna ICA Kuriren, Hus & Hem, Hälsa samt facktidningarna ICA Nyheter och Market.

Stort fokus under 2013 har legat på att anpassa verksamheten efter den tuffa marknadssituation som råder på tidnings- och annonsmarknaden. Existerande tidskrifter har utvecklats och förbättrats samtidigt som kostnader och prismodeller har setts över. Sammantaget har detta resulterat i en förbättrad lönsamhet.

### Kjell & Co

Kjell & Company är en återförsäljare av hemelektroniktillbehör genom egna butiker och e-handel. Bolaget äger och driver 72 butiker på 41 orter i Sverige, av vilka sex öppnades under 2013. Samtliga butiker har ett fullsortimentslager om drygt 8 000 artiklar.

Marknaden för hemelektroniktillbehör var under 2013 fortsatt stark. Kjell & Co gynnas av att mängden elektroniska enheter ökar samtidigt som tekniken blir allt mer avancerad, vilket driver efterfrågan på tillbehör. Under 2013 syntes effekterna av de större projekt som genomförts under senare år inom bland annat sortimentsutveckling, IT, varuförsörjning och en förbättrad webbplats. Till de viktigare händelserna under det gångna året hör, utöver expansionen, en satsning på produkter sålda under eget varumärke (EMV).

### Cervera

Cervera är en av Sveriges största kedjor när det gäller utvalda kvalitets- och designprodukter för matlagning, servering och dekoration. Kedjan bestod i slutet av året av 73 butiker, varav 55 helägda och 18 franchisebutiker. Därutöver ingår även två butiker drivna under varumärket NK Glas Porslin & Kök.

Marknaden för hemdesign kännetecknas av allt hårdare konkurrens, inte minst från lågprisaktörer. Som ett led i arbetet med att öka konkurrenskraften har Cervera under året genomfört ett stort projekt för att öka enhetlighet och samordning mellan butikerna samt effektivisera värdekedjan. Inköp, sortiment och varuförsörjning har i högre grad än tidigare centraliserats. Parallellt med detta har arbetet med att förtydliga och förstärka kunderbjudandet fortsatt.

Cerveras försäljning och resultat uppvisar stora säsongsvariationer, där en stor andel av intäkterna är knutna till julhandeln. Stor kraft har även 2013 legat på att minska säsongsvariationen och därigenom öka antalet kunder i butikerna under andra perioder än den traditionella högsäsongen vid jul.



## Finansiell utveckling

Portföljbolagens nettoomsättning uppgick till 2 657 Mkr (2 726), en minskning med 2,5 procent jämfört med föregående år. Minskningen förklaras främst av försäljningen av Forma Contract och den finländska tidningsverksamheten under 2012. Portföljbolagens rörelseresultat exklusive engångsposter uppgick till 21 Mkr (-124). Samtliga bolag förutom inkClub visar resultatförbättringar under 2013.

### Nyckeltal

|                                         | 2013  | 2012  |
|-----------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsättning, Mkr                    | 2 657 | 2 726 |
| Rörelseresultat exkl engångsposter, Mkr | 21    | -124  |
| Rörelsemarginal exkl engångsposter, %   | 0,8   | -4,5  |
| Antal anställda                         | 1 126 | 1 100 |

### Försäljningsutveckling

| Profil     | Butiksförsäljning<br>(exklusive moms) |                           |                             | Antal butiker i Sverige,<br>inklusive franchisebutiker |     |         |             |
|------------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------|-----|---------|-------------|
|            | 2013,<br>Mkr                          | Utveckling<br>samtliga, % | Utveckling<br>jämförbara, % | Dec<br>2012                                            | Nya | Stängda | Dec<br>2013 |
| Cervera    | 944                                   | -0,2                      | 1,6                         | 77                                                     | 1   | -5      | 73          |
| Hemtex     | 965                                   | 5,5                       | 4,5                         | 154                                                    | 7   | -3      | 158         |
| Kjell & Co | 931                                   | 14,3                      | 5,6                         | 66                                                     | 6   | 0       | 72          |
| Totalt     | 2 840                                 | -                         | -                           | 297                                                    | 14  | -8      | 303         |



# ICA Gruppens värderingar

## Enkelhet

### – vi tänker enkelt först

Vår vision är att göra varje dag lite enklare. Att välja det enkla först är viktigt för oss på ICA. Enkelhet är för oss också ett förhållningssätt där vi är tydliga, ärliga och litar på varandra. Då blir det enklare att prestera bra tillsammans. När vi låter enkelhet prägla sättet vi jobbar på, blir vi ännu mer effektiva och snabbrikliga. Det ger kunden de bästa lösningarna och det ger oss tydlighet och fart i vårt dagliga arbete.

## Engagemang

### – vi gör skillnad

Vi engagerar oss i våra kunder och vi utvecklas tillsammans. För gör vi det, kan vi göra skillnad. Vårt engagemang kan även göra skillnad på andra sätt. Engagemanget i jobbet skapar bättre resultat. Engagemanget i varandra skapar gemenskap och när vi tror på varandra presterar vi som allra bäst. För oss handlar goda saker om mer än mat- vi tror på ett engagemang i vår omvärld som bidrar till en hållbar och bättre värld.



# Entreprenörskap – vi skapar möjligheterna

Vi på ICA tror på och drivs av den kraft som finns i entreprenörskapet, enskilt och gemensamt. Att lyckas med affärer handlar om att se och skapa möjligheter, om handlingskraft, innovation och viljan att ta eget ansvar. I entreprenörskapet ligger också modet att prova och viljan att ständigt förbättra. Det som gör att vi hela tiden utvecklas och blir lite bättre. När vi hittar nya behov vi kan lösa för kunden skapar vi nya möjligheter för vår affär.

## Värderingsarbetet

Till de strategiska prioriteringarna för 2013 hörde att påbörja ett arbete kring ICA Gruppens koncerngemensamma värderingar. Ett gemensamt förhållnings-sätt och en gemensam syn på grundläggande värderingar ökar tydligheten mot kund och attraktionskraften bland såväl nuvarande som framtida medarbetare. Det gör det även lättare att fatta rätt beslut och ökar därigenom den interna effektiviteten.

Som ett led i värderingsarbetet har ICA Gruppen under 2013 tagit fram koncern-gemensamma värderingar. Arbetet med de nya värderingarna har bedrivits på olika nivåer inom ICA Gruppen under hela året. Till grund har legat en analys kring personliga värderingar, ICA Gruppens befintliga kultur och värderingar samt önskad kultur och värderingar.

Under hösten 2013 togs beslut kring tre värderingar: Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang. 2014 startar det lång-siktiga arbetet med att implementera värderingarna i hela koncernen.

# Gemensamma värderingar ger engagerade medarbetare

*Att ha rätt person på rätt plats är en av förutsättningarna för att uppnå mål och god lönsamhet i ICA Gruppen. För att lyckas krävs förmåga att attrahera och behålla engagerade och kompetenta medarbetare. Under 2013 har ett stort arbete kring gemensamma värderingar genomförts, liksom fortsatta satsningar på kompetensutveckling och hälsa.*

ICA Gruppen är en stor arbetsgivare med cirka 30 000 medarbetare i framförallt Sverige, Norge och de baltiska länderna. Omräknat till heltidsanställda motsvarar det 21 782 årsmedarbetare. Då är inte butikspersonalen i de handlarägda ICA-butikerna i Sverige medräknade, eftersom de är anställda av respektive ICA-handlare.

## **Gemensamma värderingar och kultur**

I ICA-koncernens strategi är engagerade medarbetare ett bärande, långsiktigt tema. En av de viktigaste prioriteringarna under 2013 var arbetet med ICA Gruppens värderingar. Syftet var att skapa en gemensam bild av de värderingar som ska vara ledstjärnan i arbetet och ett stöd i vad bolaget vill uppnå. Under hösten 2013 fattades beslut kring tre värdeord; Enkelt, Entreprenörskap och Engagemang.

Under 2014 påbörjas arbetet med att implementera värderingarna i hela organisationen. Detta kommer att ske bland annat genom ett värderingsspel, där samtliga medarbetare inom ICA Gruppen kommer ges möjlighet att vara med och tolka, forma och utveckla beteenden, förhållningssätt och aktiviteter som stärker de gemensamma värderingarna.

Förutom värderingarna finns ytterligare fyra grundstenar i arbetet med att bygga en koncerngemensam medarbetarkultur; ledarskap, kompetens, mångfald samt ICA Gruppen som arbetsplats och arbetsgivarvarumärke.

## **Tydligt ledarskap utvecklar talanger**

Ett gott ledarskap är en av grundstenarna för att skapa goda relationer mellan individer och grupper så att ICA Gruppens medarbetare kan utvecklas professionellt.

En framgångsrik ledare inom ICA Gruppen behöver hantera såväl strategiska och operativa frågor som samspelet mellan människor, för att skapa goda relationer mellan individer och grupper så att ICA Gruppens medarbetare kan utvecklas professionellt.

## **Kompetensutveckling säkrar tillgång på medarbetare**

Kompetensutveckling är centralt i ICA Gruppens utveckling. Koncernen arbetar i branscher som behöver både kärnkompetenser och ständigt förnyade kunskaper. Fokus ligger på att uppnå tydlighet kring krav och definition av arbetsroller och kompetenskrav.

Eftersom ICA Gruppen har som mål att 70 procent av rekryteringarna ska ske internt är kontinuerlig utveckling av medarbetarna viktigt. ICA Skolan har sedan 1955 utbildat medarbetare inom ICA i Sverige. Idag har ICA Skolan över femtio öppna utbildningar för individuell kompetensutveckling. Förutom ny kompetens får deltagarna genom utbildningen ett helt nätverk av kollegor att ha framtida utbyten med. ICA Skolan skräddarsyr också utbildningar efter behov.

Inom ICA Skolan finns också ett antal akademier, med syfte att underlätta för medarbetare att planera sin egen utvecklingsväg tillsammans med sin chef, samt att säkerställa tillgång på kompetens. Akademierna samlar såväl generalister, specialister och ledare inom olika områden som exempelvis inköp och logistik.

En viktig faktor i kompetensutvecklingen är medarbetarsamtalen. Målet är att alla medarbetare ska ha en löpande dialog med sin närmsta chef och minst ett uppsummerande samtal en gång om året. Enligt resultatet från ICA Gruppens medarbetarundersökning, SpICAp, 2013 har 70 procent haft ett medarbetarsamtal de senaste tolv månaderna.

## **Medarbetarundersökning visar förbättringsmöjligheter**

Sedan 2012 genomförs årligen medarbetarundersökningen SpICAp. Undersökningen fokuserar främst på tre huvudområden; engagemang, välbefinnande och ledarskap. Syftet är att identifiera möjliga förbättringsområden. Resultatet 2013 visade att förbättringsmöj-





ligheter bland annat fanns när det gäller att förstärka kvaliteten på medarbetarsamtalen, och ett arbete kring detta har påbörjats.

### Mångfald genom samarbeten

Ett aktivt mångfaldsarbete gynnar ICA Gruppens attraktionskraft som arbetsgivare. Alla, oavsett kön, könsidentitet, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder, religion eller annan trosuppfattning ska ha samma chans vid rekrytering och till utveckling i jobbet.

Sexuella trakasserier och diskriminering fördöms i alla former. Sedan 2010 har ICA Gruppen en särskild mångfaldsstrategi som arbetar med ICA Gruppens mångfaldsinitiativ.

ICAs svenska projekt "Vi kan mer", i samarbete med Samhall och Glada Hudik-teatern, hade som mål att till slutet av 2012 skapa ICA-jobb åt mellan 500–1 000 personer med funktionsnedsättning. När projektet avslutades 2012 arbetade över 1 200 personer med funktionsnedsättning i svenska ICA-butiker. Arbetet med att rekrytera har fortsatt i butikerna även efter projektets avslut. Det har också samarbetet med Glada Hudik-teatern, som under året repeterat inför en ny föreställning med premiär i februari 2014.

Rimi Baltic har arbetat med att integrera medarbetare med funktionsnedsättning i flera år. I dag har Rimi Baltic i Estland 67 (52) anställda med funktionsnedsättning i butik. Rimi Baltic i Lettland har 126 (103) anställda med funktionsnedsättning, vilket är 3 (2) procent av företagets hela personalstyrka. Rimi Baltic i Litauen samarbetar med föreningen för per-

soner med funktionsnedsättning för att öka integrationen på arbetsplatserna. I dag arbetar 119 (94) personer med funktionsnedsättning i företaget, vilket är mer än 4 (4) procent av det totala antalet anställda.

### Arbetsgivarvarumärke viktigt vid rekrytering

ICA Gruppen strävar efter att vara en attraktiv arbetsplats för såväl befintliga som framtida medarbetare. Därför är det viktigt att etablera ICA Gruppen som ett starkt arbetsgivarvarumärke, både internt och externt. Koncernen arbetar aktivt med att attrahera nya talanger, men också med att uppmuntra till intern rörlighet. Kompetenta och engagerade medarbetare är ICAs nyckel till framgång. Ambitionen är att vara en arbetsplats där människor kan utvecklas tillsammans. ICA Gruppen vill attrahera, utveckla och behålla medarbetare med passion för ICA Gruppens kunder, vision och värderingar. ICA Gruppen ska ha en arbetsmiljö som stimulerar kreativitet och initiativ, ICA ska vara en plats där människor vill arbeta, bidra och utvecklas. En arbetsplats där människor kan växa.

När det gäller externa målgrupper för framtida rekrytering är insatserna främst riktade mot ungdomar, universitetsstudenter och unga människor i karriären. Under 2014 kommer ungdomsmålgruppen att vara i fokus. ICA, koncernen och butikerna, har cirka 25 000 anställda under 25 år, och ambitionen är att dessa personer ska utvecklas och stanna inom koncernen och butikerna.

Omsättningshastigheten på medarbetare är högre i Norge och i de baltiska länderna än

i Sverige, och förklaras av att dessa verksamheter inkluderar butiksanställda. Rimi Baltic har generellt sett en hög personalomsättning, cirka 50 procent i butik, något som gäller hela branschen i de baltiska staterna. Skälen till detta är bland annat att det ses som ett lågstatusyrke med låg lönenivå som även påverkas av bristande ledarskap. Arbetet med att förbättra detta, framför allt när det gäller ledarskapsfrågor, pågår i Rimi Baltic.

### Förebyggande åtgärder för god hälsa och arbetsmiljö

Att utveckla medarbetarna är ett koncernstrategiskt mål, vilket gör hälsa till en långsiktig viktig fråga. Människor som mår bra i vardagen presterar bättre och kan hjälpa ICA att fortsätta utvecklas som företag. ICA Gruppen vill ge alla medarbetare möjligheten till ett hållbart arbetsliv.

Förebyggande friskvård ger ICA-koncernens ledare verktyg för att arbeta effektivt med sina team. Det öppnar också för en dialog om hur medarbetaren själv kan bidra till sin egen hälsa och sitt välmående. ICA Gruppen arbetar med tidig rehabilitering och förebygger sjukdom och olycksfall för att göra ICA-koncernen till ett hälsosamt företag.

Ett steg i det arbetet är "Hållbar hälsa", ett hälsostراتيجiprogram för ICAs svenska verksamheter. I oktober lanserades Hälsportalerna i Sverige, där ett brett utbud av ICA-gemensamma friskvårdsaktiviteter samlas. Under 2013 genomfördes också en testpilot där medarbetare fick genomföra momenten i En Svensk Klassiker. Testet föll mycket väl ut och ICA har

därför beslutat att erbjuda ICA-klassikern till alla medarbetare i ICA Sverige.

Sjukfrånvaron inom koncernen ligger på en relativt jämn nivå. Högst frånvarofrekvens har ICA Norge, där ICA i flera år arbetat intensivt för att vända ett negativt finansiellt resultat, vilket påverkar arbetsmiljön.

ICA Gruppen arbetar för att förhindra olyckor och skapa en säker arbetsmiljö. Under året har arbete pågått i Sverige med att ta fram ett webbaserat incidenthanteringssystem. Systemet ska underlätta rapportering och hantering av incidenter för att stödja ICAs arbete för ännu tryggare arbetsplatser. Systemet togs i bruk i februari 2014.

I Sverige, Norge och de baltiska länderna utbildas butiksmedarbetare i brandkunskap, första hjälpen och i hur man förebygger rån och undviker hotfulla situationer. Stor vikt läggs vid det förebyggande arbetet, som bland annat sker i olika samverkansprojekt i butikernas närområden med andra handlare, myndigheter, kommuner och skolor.

ICA Sverige stöttar ICA-handlare på flera sätt. Alla medarbetare kan utan kostnad genomgå den interaktiva webbutbildningen Säkerhet i butik. Dessutom rekommenderas alla butiker att genomföra ett 13-punktsprogram för att förhindra hot, våld och rån. ICA Sverige har även genomfört riskbesiktningar för att förebygga skador och erbjuder via samarbetspartner uppföljning efter rån, brand och inbrott. I Sverige finns ett koordineringscentrum, ICA Säkerhetscenter, som bistår med resurser och krisstöd dygnet runt om en ICA-butik utsätts för brott.

Under 2013 har det totalt begåtts 24 (23) rån i svenska ICA-butiker.

#### Antal årsmedarbetare\*

|                   | 2013          | 2012          | 2011          |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| Sverige           | 9 460         | 9 237         | 8 568         |
| Norge             | 3 902         | 4 667         | 5 450         |
| Finland           | 74            | 74            | 76            |
| Baltiska länderna | 8 248         | 8 078         | 7 776         |
| Hongkong          | 98            | 76            | 73            |
| <b>Totalt</b>     | <b>21 782</b> | <b>22 132</b> | <b>21 943</b> |

\*Antal årsmedarbetare presenteras som om ICA AB hade ingått i ICA Gruppen sedan 2011.

#### Samhällsengagemang på arbetstid

Samhällsansvar är viktigt för ICA Gruppen, och koncernen erbjuder en möjlighet för medarbetarna i Sverige att arbeta som volontärer på arbetstid genom den interna Volontärportalen. Uppdragen riktas till barn, ungdomar och kvinnor och sker i samarbete med olika frivilligorganisationer, bland annat Röda Korset.

Ett liknande initiativ finns i Baltikum, där medarbetarna ges möjlighet att arbeta i team för att bistå i olika volontärprojekt.

#### Anställning per typ, region och kön, ICA\*, antal

|                   | Män   | Kvinnor | Totalt |
|-------------------|-------|---------|--------|
| <b>Sverige</b>    |       |         |        |
| Tillsvidare       | 4 685 | 4 590   | 9 275  |
| Tillfällig        | 710   | 1 395   | 2 105  |
| Konsulter         |       |         | 647    |
| <b>Norge</b>      |       |         |        |
| Tillsvidare       | 2 729 | 3 830   | 6 559  |
| Tillfällig        | 71    | 43      | 114    |
| Konsulter         |       |         | 27     |
| <b>Baltikum</b>   |       |         |        |
| Tillsvidare       | 1 401 | 8 222   | 9 623  |
| Tillfällig        | 68    | 402     | 470    |
| Konsulter         |       |         |        |
| <b>Totalt ICA</b> |       |         |        |
| Tillsvidare       | 8 815 | 16 642  | 25 457 |
| Tillfällig        | 849   | 1 840   | 2 689  |
| Konsulter         |       |         | 1 144  |

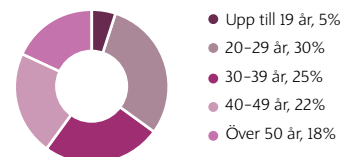
\*Omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, utom portföljbolagen.

#### Personalomsättning\*, %

|                 | 2013      | 2012      | 2011      |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| ICA AB          | 13        | 7         | 10        |
| ICA Banken      | 6         | 4         | 7         |
| ICA Fastigheter | 16        | 7         | 17        |
| ICA Sverige     | 9         | 10        | 12        |
| ICA Norge       | 26        | 25        | 18        |
| Rimi Baltic     | 52        | 52        | 46        |
| <b>ICA</b>      | <b>34</b> | <b>31</b> | <b>27</b> |

\*Omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, utom portföljbolagen.

#### Andel anställda per åldersgrupp, ICA\*, %



\* Omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, utom portföljbolagen.

#### Könsfördelning, ledande position, ICA\*, %



\* Omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, utom portföljbolagen.

#### Könsfördelning totalt, ICA\*, %



\* Omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, utom portföljbolagen.

#### Antal butiksrån

|             | 2013 | 2012 | 2011 |
|-------------|------|------|------|
| ICA Sverige | 24   | 23   | 32   |
| ICA Norge   | 1    | 4    | 3    |
| Rimi Baltic | 0    | 0    | 0    |

#### Sjukfrånvaro\*, %

|                 | 2013       | 2012       | 2011       |
|-----------------|------------|------------|------------|
| ICA AB          | 2,5        | 2,1        | 2          |
| ICA Banken      | 3          | 3          | 3,4        |
| ICA Fastigheter | 3          | 1,3        | 2,6        |
| ICA Sverige     | 5          | 5,2        | 5          |
| ICA Norge       | 7,9        | 7,3        | 6,2        |
| Rimi Baltic     | 4,7        | 4,8        | 4,3        |
| <b>ICA</b>      | <b>5,3</b> | <b>4,9</b> | <b>4,9</b> |

\*Omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, utom portföljbolagen.

# Hållbarhets- redovisning

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer den senaste versionen av GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer (G4). Den är översiktligt granskad av tredje part och uppfyller nivån Core enligt GRI. Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för bolagets intressenter.

Redovisningen omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, utom portföljbolagen. För avgränsningar samt mät- och beräkningsmetoder, se Om hållbarhetsredovisningen.



# ICAs hållbarhetsarbete

*Att ta ansvar från jord till bord är en självklarhet för ICA Gruppen. Hållbarhetsarbetet är en strategisk prioritet och integrerat i bolagets alla verksamheter. Det bygger förtroende i omvärlden och bidrar till långsiktig lönsamhet.*

## ICAs hållbarhetsmål

- ICA ska minska sin direkta klimatpåverkan med 30 procent till 2020 jämfört med 2006
- 100 procent av ICAs leverantörer av egna varor<sup>1</sup> i högriskländer<sup>2</sup> ska vara socialt reviderade
- 80 procent av ICAs livsmedelsleverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade<sup>3</sup>

Läs mer under Mål och utfall.

<sup>1</sup> Med egna varor menas i huvudsak egna märkesvaror.

<sup>2</sup> Länder med hög risknivå definieras i enlighet med FN:s utvecklingsprogram Human Development Index och Economic Security Index (UNDP).

<sup>3</sup> I enlighet med GFSI (Global Food Safety Initiative).

ICA Gruppen ska vara ett långsiktigt livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. För att uppnå detta krävs ett målmedvetet arbete med att ständigt utveckla bolaget som ansvarsfull aktör. Det arbetet vilar på starka gemensamma värderingar och en inställning om att varje länk i kedjan är viktig, från leverantör till medarbetare och kund.

Hållbarhetsarbetet är viktigt både på kort och på lång sikt. Kärnfrågan handlar om hur tillgången till mat kan säkras i framtiden. För att säkra att det finns tillräckliga livsmedelsresurser även i framtiden krävs insatser idag.

Det är också viktigt för ICA att agera ansvarsfullt för att vinna kundernas förtroende. Vartannat år görs en kundundersökning om hållbarhetsfrågor i detaljhandeln på ICAs fem marknader. Resultatet från den senaste undersökningen visar att kunderna fortfarande lägger störst värde vid att bolaget ska vara öppet, ärligt och transparent.

För medarbetarna är det viktigt att ICA är en arbetsgivare som tar ansvar. Det gäller såväl befintliga som framtida medarbetare.

Hållbarhetsarbetet är också viktigt för att uppnå en långsiktig lönsamhet. Att arbeta med hållbarhetsfrågor är en förutsättning för bolagets långsiktiga överlevnad.

## ICAs hållbara sortiment

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

**ICA Gott liv**, en sortimentslinje med hälsosammare alternativ.

**ICA I love eco**, den ekologiska sortimentslinjen.

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

**ICAs egna varor** med etisk märkning har samma profilering med en etikett för att kunderna enkelt ska hitta dem. De etiska märkningarna som ingår är UTZ, Rainforest Alliance och Fairtrade.



# CR-chefen har ordet



*ICA har arbetat länge med hållbarhetsfrågor och vårt hållbarhetsarbete grundar sig på starka gemensamma värderingar och insikten om att varje länk i kedjan är viktig, från leverantör till medarbetare och kund.*

Vår koncernstrategi bygger på sex långsiktiga strategiska teman, som tillsammans utgör grunden för ICA Gruppens alla verksamheter. Ett av dessa teman är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande. Det ska genomsyra allt vi gör.

Det innebär att vi hela tiden strävar efter att höja ambitionen i hållbarhetsarbetet genom att gå före i viktiga frågor inom miljö, kvalitet, hälsa, etisk handel och samhällsengagemang. Det stärker oss som företag och vår förhoppning är att det även inspirerar andra och skapar värde för våra kunder och för samhället i stort.

För att ta vårt ansvar arbetar vi med hållbarhetsfrågor inom flera områden:

- Det ska vara tryggt att handla på ICA. Hela ICAs sortiment ska leva upp till bolagets och omvärldens kvalitetskrav, till exempel när det gäller spårbarhet och ursprungsmärkning. För att uppnå detta gör vi regelbundna leverantörsrevisioner, och granskar produkters innehåll och märkning. Det är viktigt med ordning och reda.
- Vi vill ha schyssta förhållanden där vi köper våra egna varor. Därför arbetar vi för att alla fabriker i högriskländer som producerar våra egna varor ska vara socialt reviderade. Det är också viktigt för oss att kunna erbjuda våra kunder produkter med etiska märkningar.



## Viktiga händelser 2013

- Certifiering av den asiatiska inköpsverksamheten enligt ISO 9001 och ISO 14001.
- Lansering av miljöstödet ICA-handlare för miljön.
- Fortsatt arbete med revisioner, spårbarhetskontroller och granskning av produkters innehåll och märkning.
- Genomförande av kampanjen Ta ett grönt år i Sverige.

- Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik, logistik och på kontor. Under 2013 har miljöstödet ICA-handlare för miljön lanserats i Sverige. Det är ett verktyg som stöttar våra butiker i att arbeta med miljöfrågor för att minska miljöpåverkan ytterligare.
- En viktig fråga för oss är också att hjälpa våra kunder till en hälsosam livsstil. Under året har vi försökt uppmärksamma våra kunder om vikten av att äta frukt och grönsaker, bland annat genom kampanjen "Ta ett grönt år" i Sverige.

Arbetet med hållbarhetsfrågor är ständigt pågående och det är viktigt att tänka långsiktigt. Det gäller att vi redan nu tar ställning till hur omvärldsfaktorer som till exempel klimatförändringar påverkar livsmedelsbranschen och ICA. En av koncernens tio strategiska prioriteringar för 2014 är att stödja kundernas hållbara val, och detta kommer självklart att vara i fokus under det kommande året. Vi kommer även framöver att arbeta för att vara ledande inom ansvarsfullt företagande.

Kerstin Lindvall,  
Chef Corporate Responsibility

# Utgångspunkter

*ICA ska vara ledande inom ansvarsfullt företagande. Utgångspunkterna för bolagets hållbarhetsarbete är de tre ledorden transparens, trovärdighet och spårbarhet samt de sju ståndpunkterna i ICAs Goda Affärer.*

Transparens innebär att omvärlden ska kunna ha insyn i ICAs hållbarhetsarbete. För att uppnå detta arbetar ICA kontinuerligt med kommunikation kring vad som har gjorts och vad som återstår att göra inom området, exempelvis genom kvartalsvisa rapporter om hållbarhetsarbetet. Trovärdighet bygger på en medvetenhet hos ICA om bolagets ansvar och möjligheter att påverka, liksom vilka styrkor och svagheter organisationen har inom området. Genom att arbeta med spårbarhet tydliggörs varifrån produkterna kommer, hur de transporterats och lagrats, vad de innehåller och hur leverantörerna bedriver sina verksamheter.

## ICAs Goda Affärer

### - värdegrunden i all verksamhet

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

Kopplat till varje ståndpunkt finns policyer och riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till.

## Grunden för ICAs hållbarhetsarbete

### Global Compacts tio principer

ICA är anslutet till FN:s initiativ Global Compact och ställer sig bakom nedanstående tio internationella principer.

Företagen ombeds att:

1. Stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter.
2. Försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktigt i brott mot mänskliga rättigheter.
3. Upprätthålla föreningsfrihet och ett faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar.
4. Avskaffa alla former av tvångsarbete.
5. Avskaffa barnarbete.
6. Avskaffa diskriminering vid anställning och yrkesutövning.
7. Stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisiker.
8. Ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande.
9. Uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.
10. Motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning.



### ICAs Goda Affärer

ICAs Goda Affärer ligger till grund för ICAs hållbarhetsarbete. Tillsammans med de långsiktiga strategierna är de en förutsättning för att förverkliga bolagets vision och mission.

ICA ska:

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

### ICAs policyer inom etik och hållbarhet\*

- I den affärsetiska policyn beskrivs bland annat ICAs riktlinjer för leverantörer och partner, gåvor och mutor, sund konkurrens och aktieinnehav.
- I hållbarhetspolicyn beskrivs ICAs övergripande inställning till kvalitets- och miljöstandarder, hälsa, socialt ansvarsfull tillverkning, producentansvar, lokal produktion, produktspårbarhet, djuromsorg, biologisk mångfald, miljömärkta produkter, bekämpningsmedel, förpackningar och tillsatser.
- Personalpolicyn beskriver ICAs syn på medarbetarna.
- Särskilda policyer reglerar etablering, kundrelaterade marknadsföringsfrågor, sponsring samt ICAs informationsgivning.

\*Utöver dessa finns ett antal finansiellt relaterade policyer som reglerar koncernens finansiella exponering.



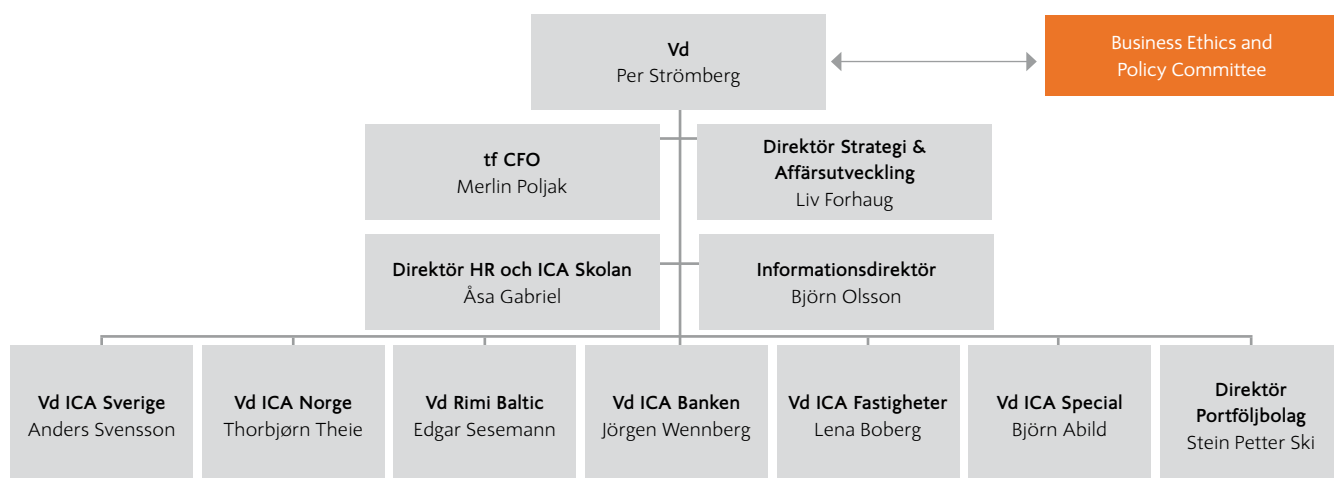
# Så styrs ICAs hållbarhetsarbete

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

Sedan 2005 har kommittén Business Ethics and Policy Committee (BEPC) bistått IMT. Kommittén föreslår prioriterade hållbarhetsområden och övervakar etiska problem, risker och den allmänna opinionen. ICAs Goda Affärer samt tillhörande policyer och riktlinjer utvärderas och revideras löpande för att de ska behålla effektivitet och förankring i de dagliga verksamheterna. ICA Management Team beslutar om policyer som utarbetats av kommittén. Kommittén fastställer ICAs riktlinjer vid konsensus, uppnås inte konsensus beslutar IMT om riktlinjerna. Business Ethics and Policy Committee är tvärorganisatorisk och leds av chefen för avdelningen Corporate Responsibility i Sverige. En årlig genomgång görs i styrelsen kring ICAs hållbarhetsarbete kopplat till ICAs Goda Affärer. Underlaget innehåller riskanalys, etiska dilemman och djupare

utbildning kring särskilt identifierade områden. BEPC förbereder underlaget som presenteras av ICAs CR-chef.

Linjeorganisationen kan lyfta frågeställningar till respektive policyägare, som informerar och involverar kommittén vid behov. Alla medarbetare ansvarar för att följa ICAs Goda Affärer och uppmuntras att rapportera missförhållanden som strider mot ICAs Goda Affärer och tillhörande policyer. Om dessa upptäcks tidigt har ICA större möjligheter att förebygga incidenter och vidta åtgärder. Detta gynnar inte bara ICA som företag utan även medarbetare och andra intressenter. Ett internt system för meddelarskydd för så kallade whistleblowers finns, så att medarbetare som får kännedom om missförhållanden, och inte vill rapportera dem genom de vanliga kanalerna, kan göra det.



# Hållbarhetsstrategi

*ICAs koncernstrategi består av sex långsiktiga strategiska teman, som tillsammans utgör grunden för ICA Gruppens alla verksamheter. Ett av dessa teman är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande. Det ska genomsyra allt koncernen gör. En av de tio strategiska prioriteringarna för 2014 är att stödja kundernas hållbara val.*

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

Under 2012 började ICA publicera externt granskade kvartalsrapporter om hållbarhetsarbetet på koncernnivå. Tanken är att vara transparenta, utveckla det egna hållbarhetsarbetet och samtidigt bidra till positiv förändring i branschen.

På ett operativt plan har ICA kommit långt i sitt arbete mot en hållbarhetssäkrad värdekedja. Förutom lyckade kvalitets- och miljöcertifieringar av de svenska inköps- och logistikprocesserna, är också 342 av totalt

1 321 ICA-butiker certifierade enligt Svensk standard för livsmedelshantering i butik och 180 svenska ICA-butiker är märkta med miljömärket Svanen.

Under 2013 har miljöstödet ICA-handlare för miljön lanserats i Sverige. Syftet är att stötta butikerna i att minska deras miljöpåverkan. Under året implementerade 23 svenska ICA-butiker ICA-handlare för miljön. Utöver dessa påbörjade ett 80-tal butiker arbetet med att införa miljöstödet.

Under året klarade inköpsverksamheten i Asien, ICA Global Sourcing, kvalitets- och miljöcertifiering enligt ISO-standarder av inköpsprocesserna och ICAs centrallager i Norge blev kvalitetscertifierat enligt standarden BRC S&D. ICA fortsätter att arbeta mot kvalitets- och miljöcertifiering av inköps- och logistikprocesserna i Norge och Baltikum.



# Makrofaktorer och lokala variationer

*Inom detaljhandeln har hållbarhetsfrågor fått allt större betydelse. För dagligvarubranschen innebär det en ökad efterfrågan på etiskt och ekologiskt märkta matvaror, och en större medvetenhet hos kunderna när det gäller matens ursprung och produktionssätt.*

ICA Gruppen verkar på fem väldigt olika marknader, vilket innebär skillnader i prioriteringar av hållbarhetsfrågor. För ICA innebär olikheterna såväl utmaningar som möjligheter. Genom att på samma gång ha ett globalt, nationellt och lokalt perspektiv kan anpassningar göras på de olika marknaderna, i kombination med gemensamma lösningar på koncernnivå. Som en bas för prioriteringarna ligger ICAs Goda Affärer och de tre ledorden transparens, trovärdighet och spårbarhet.

ICAs Goda Affärer med tillhörande policyer är koncerngemensamma och likheterna mellan marknaderna är många. En gemensam nämnare bland kunderna i samtliga länder är intresset för lokalproducerad mat. Dessutom uppskattar kunder på alla ICAs marknader att handlare är öppna och ärliga i hållbarhetsfrågor.

ICA hanterar de utmaningar som finns genom ett strukturerat hållbarhetsarbete i hela värdekedjan och en kvartalsvis rapportering av bolagets hållbarhetsarbete. För ytterligare beskrivning av detta, se Risker och möjligheter.

## Omvärldsfaktorer påverkar ICA

ICA måste också anpassa sig efter hur omvärlden förändras. Faktorer som klimatförändringar, en växande befolkning och internationella finanskriser påverkar verksamheten.

**Klimatförändringar** – Klimatförändringar och överutnyttjande av naturtillgångar medför att många av jordens resurser riskerar att ta slut eller omlokaliseras geografiskt, och det är nödvändigt att hitta alternativ till dagens produkter, produktionsmetoder och inköpsstrukturer. Det ligger i handelns intresse att säkerställa att råvaror och naturresurser finns tillgängliga i framtiden.

**Växande befolkning** – Enligt FN beräknas världens befolkning öka med en miljard under de kommande tolv åren och nå 8,1 miljarder 2025. De följande 25 åren beräknas ökningen bli ytterligare 1,5 miljarder, vilket innebär att befolkningen i världen förväntas uppgå till 9,6 miljarder 2050.

En global befolkningsökning om 2–3 miljarder de kommande 40 åren innebär en förväntad ökning i efterfrågan på mat om 70 procent enligt UN-Water. Detta ställer också högre krav på naturresurser i form av vatten, mark och energi.

**Ökad medvetenhet hos kunder** – En ökad medvetenhet hos kunderna kring val av produkter och tjänster ställer högre krav på detaljhandeln. Kunderna är idag mer medvetna om hållbarhetsfrågor, och ställer allt högre krav på spårbarhet och humana villkor i produktionen. **Globalisering** – En ökad globalisering innebär större effekter av händelser i andra länder och på andra marknader än den inhemska. De senaste årens internationella finanskriser har påverkat alla världens marknader.

En global marknad ställer också högre krav, exempelvis när det gäller inköp från leverantörer i andra länder.

Konflikter av orosområden i världen påverkar också dagligvaruhandeln och tillgången på varor.

## Lokala variationer mellan marknader

Även om ICAs hållbarhetsarbete vilar på gemensam grund finns lokala variationer på ICAs marknader som påverkar hur arbetet faktiskt bedrivs. Det finns flera förklaringar till detta.

**Olika marknader:** ICA Sverige är marknadsledare på en mogen marknad, medan ICA Norge arbetar hårt för att vända en långvarig negativ utveckling. Rimi Baltic har en stark position på marknaderna i Estland, Lettland och Litauen, som återhämtat sig snabbt efter tidigare finanskris.

**Olika kundbeteenden:** Kundernas preferenser kan skilja sig åt. I de baltiska länderna är matpriserna en avgörande fråga, inte minst efter lågkonjunkturen. De svenska konsumenterna är mer intresserade av mervärden som ekologiskt, etiskt, hälsa och ursprung, samtidigt som prisvärdhet fortfarande är viktigt.

**Olika opinionslägen:** Olika frågor kan få olika gehör beroende på ländernas lokala opinionslägen. I Sverige är matsvinn, tillsatser och utsläpp av växthusgaser stora frågor. Även i Norge ökar medvetenheten om matavfallsproblemet. Många normmän intresserar sig för en hälsosam livsstil och näringsrik kost, vilket även är en växande trend i de andra länderna. I de baltiska länderna engagerar genomodifierade livsmedel, lokalproducerad mat och nedskräpning befolkningen.



# Risker och möjligheter med ICAs hållbarhetsarbete

*ICAs hållbarhetsarbete medför både risker och möjligheter. Ständiga anpassningar krävs till förändringar i lagstiftningen och växande krav på ökad öppenhet och hållbarhetshänsyn i distributionskedjans alla led.*

Om marknadens förväntningar och ICAs egna mål inte infrias på ett tillfredsställande sätt finns en risk att varumärket och ICAs marknadsposition skadas. Bolaget riskerar också sämre kostnadseffektivitet om åtgärder inte vidtas för att exempelvis spara energi och minimera avfall.

Marknadspositionen kan stärkas om ICA bättre än konkurrenterna kan möta kundernas efterfrågan på såväl insyn, kvalitet och mänskliga rättigheter som miljöanpassade och hälsosamma produkter.

Ökad kostnadseffektivitet kan uppnås genom minskad energi- och materialförbrukning i verksamheterna. ICAs möjligheter att verka för en mer hållbar utveckling är i regel störst genom lokal närvaro på respektive marknad och genom att utbilda och informera kunderna.

I enlighet med bolagets värdegrund, ICAs Goda Affärer, integreras hållbarhetsfrågor i den dagliga verksamheten och bidrar till ett ökat fokus i företaget. ICA utvecklar kontinuerligt hållbarhetsarbetet och driver framför allt på i frågor som rör klimatpåverkan, energieffektivitet, vattenanvändning i produktionen, socialt ansvar

i värdekedjan, livsmedelssäkerhet, hälsa och välbefinnande samt lokalsamhällets delaktighet.

Under 2009 startade ICA det koncerngemensamma initiativet I Care för att säkerställa att det bolaget säljer följer såväl gällande lagstiftning som ICAs Goda Affärer, med dess krav i fråga om kvalitet, hälsa, miljö och socialt ansvar. Initiativets mål var att utforma verktyg och modeller för att på alla marknader säkra produktflödet, från inköp till logistik och butik. Detta uppnås genom att miljö- och kvalitetscertifiera processerna inom inköp, logistik och butik mot utvalda och etablerade standarder. Initiativet avslutades planenligt 2012 och arbetet med att säkra produktflödet fortgår i respektive ansvarig avdelning. Idag är flera verksamhetsdelar miljö- och kvalitetscertifierade enligt gällande standarder och arbete mot certifiering pågår i de resterande verksamheterna.

Genom att integrera ICAs Goda Affärer i det dagliga arbetet och genom att arbeta med fastställda rutiner och processer för miljöarbetet hanteras potentiella risker för allvarlig miljöpåverkan.

Se även avsnittet Risker och riskhantering.

## Risker och möjligheter med klimatförändringar

ICA måste hela tiden anpassa sig till ökad genomlysning av bolaget. Dessutom kan lagstiftningen ändras samtidigt som kraven ökar på hållbarhetstänkande i alla led av varukedjan. I ICAs övergripande riskanalys ingår även bedömning och hantering av risker som är förenade med klimatförändringar.

| Förändring           | Risker                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Möjligheter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ny lagstiftning      | Samhällets växande medvetenhet om klimatförändringar kommer med största säkerhet att resultera i nya lagar och förordningar som i sin tur påverkar ICAs verksamheter, både finansiellt och operativt. ICA bevakar kontinuerligt frågorna för att vara redo till snabb anpassning. Utsläppsbegränsningar för godstransporter, skatter som leder till dyrare fossila bränslen samt samhällets omställning till förnybara energikällor är några viktiga områden.                                                                                                                                                                                 | Utmaningar föder idéer. Klimatdebatten kommer sannolikt att leda fram till hårdare begränsningar av koldioxidutsläpp från transporter. Det ökar behovet av miljöanpassade lösningar. Ny teknik utvecklas också utifrån de nya behoven, vilket ger möjligheter till fler miljöanpassade lösningar. En sannolikt kommande skatt på syntetiska köldmedier kommer till exempel att styra utvecklingen mot mer miljöanpassade alternativ i allt från transporter till kylsystem i butik. Eftersom ICA arbetar med frågan redan idag kan bolagets position på marknaden stärkas om och när nya regler införs.                                                                                                                                                       |
| Fysiska förändringar | De fysiska risker som klimatförändringarna kan medföra – temperaturförändringar, torka, översvämningar etc. – påverkar alla i samhället. För ICA innebär det att tillgång till olika grödor kan förändras i mängd och över tid på grund av ändrade odlingsmönster. Varutransporter kan påverkas om extrema väderförhållanden förändrar framkomligheten. Även nyetableringar riskerar att påverkas, när till exempel risk för översvämningar i vissa lägen måste vägas in i besluten. Minskad tillgång på fossila bränslen utgör också en möjlig risk om ICA inte klarar omställning och anpassning av verksamheterna till förnybara bränslen. | När kundernas efterfrågan på klimat- och miljöanpassade produkter ökar kan ICA också hitta nya affärsmöjligheter. Det kan vara att utveckla nya produkter eller att hitta nya lägen för butiksetablering på gång- och cykelavstånd till bostadsområden. En möjlighet är också att bättre avfallshantering i samhället generellt leder till att butikerna kan få en mer miljöanpassad hantering av sitt avfall. Uppmärksamheten kring matavfallets betydelse för klimatet leder till mer fokus på att hålla svinnet nere. Genom en tidig omställning till förnybara energikällor kan ICA säkerställa att verksamheten kan fortsätta även om tillgången på fossila bränslen skulle minska. Att minska energianvändningen är dessutom ett sätt att spara pengar. |
| Övriga förändringar  | Nya konsumtionsmönster på grund av växande medvetenhet om klimatförändringar kan utgöra en risk, om inte ICA anpassar sig tillräckligt snabbt till kundernas nya krav.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Nöjda kunder är en konkurrensfördel. Genom att föra en god dialog, vara uppfinningsrika och ambitiösa kan relationerna med kunderna förbättras, vilket kan ge ICA ett affärsmässigt försprång.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Så kan ICA påverka

ICA kan påverka olika delar av värdekedjan i olika utsträckning. I alla delar av kedjan finns aktiviteter som ICA kan styra över.

| Stort inflytande                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Begränsat inflytande                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ICAs egna butiker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Val av produkter</li> <li>• Val av butiksläge</li> <li>• Val av energikällor</li> <li>• Avfallshantering</li> <li>• Regelbundna egenkontroller</li> <li>• Internutbildning och medarbetarutveckling</li> </ul> <p><b>ICAs egna lager och transporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Val av lagerlokaler</li> <li>• Val av energikällor</li> <li>• Avfallshantering</li> <li>• Val av transportvägar</li> <li>• Val av transportsätt</li> <li>• Utbildning i sparsam körning</li> </ul> <p><b>ICAs centrala sortiment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortimentsstrategi, t ex utbud av mervärdesprodukter som miljömärkt, ekologiskt, etiskt märkt, nyckelhålsmärkt</li> <li>• Produktkvalitetsaspekter</li> <li>• Val av produkter</li> </ul> | <p><b>Inköpta transporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Val av speditörer</li> <li>• Krav på transportvägar, transportsätt, drivmedel och sparsam körning</li> <li>• Löpande kontroller och uppföljning</li> </ul> <p><b>Franchisetagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Till stor del valet av produkter</li> <li>• Avtal och samarbeten</li> <li>• Information och lobbying</li> </ul> | <p><b>Leverantörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Val av leverantörer</li> <li>• Avtal och villkor</li> <li>• Val av produkter</li> <li>• Revisioner av produktkvalitet och miljöpåverkan</li> </ul> <p><b>Fria handlare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Till viss del, valet av produktutbud</li> <li>• Avtal och samarbeten</li> <li>• Dialog och samverkan med intressentgrupper</li> </ul> | <p><b>Kunder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkterbjudanden</li> <li>• Lojalitetsprogram</li> <li>• Dialog och samverkan med intressentgrupper</li> <li>• Information och lobbying</li> </ul> |

# Intressentdialog

*Att föra en kontinuerlig dialog med intressenterna är en väsentlig del i ICAs hållbarhetsarbete.*

De viktigaste intressentgrupperna är kunder, medarbetare, ägare, de fria ICA-handlarna i Sverige, franchisetagarna i Norge, leverantörer, myndig-

heter och ett antal ideella organisationer. Dessa huvudintressenter har sinsemellan olika förväntningar och krav på ICAs hållbarhetsarbete.

| Kunder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Medarbetare                                                                                                                                                                  | Ägare                                                                                                                                                                                                                                         | Handlare, franchisetagare                                                                                                                                                                                                                                                   | Leverantörer                                                                                                                                                              | Myndigheter                                                                                                                                                    | Intresseorganisationer                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nyckelfrågor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livsmedelssäkerhet</li> <li>• Klimatförändringar</li> <li>• Tillsatser och kemiska ämnen i produkter</li> <li>• Miljöanpassat, etiskt och hälsosamt sortiment</li> <li>• Hälsosam livsstil</li> <li>• Arbetsförhållanden i produktionen</li> <li>• Närproducerad mat</li> <li>• Matsvinn</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möjlighet till kompetens- och karriärutveckling</li> <li>• Gott ledarskap</li> <li>• Bra arbetsmiljö</li> <li>• Mångfald</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrerat och strategiskt hållbarhetsarbete</li> <li>• Övervakning av etiska frågor och ansvarfullt agerande i värdekedjan</li> <li>• Livsmedelssäkerhet</li> <li>• Långsiktig lönsamhet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljöledning</li> <li>• Kvalitetsledning</li> <li>• Livsmedelssäkerhet</li> <li>• Energieffektivitet i butikerna</li> <li>• Matavfall</li> <li>• Mervärdesprodukter, exempelvis ekologiskt, miljömärkt och etiskt märkt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarsfulla inköp och socialt ansvar</li> <li>• Livsmedelssäkerhet</li> <li>• Lokala inköp</li> <li>• Klimatpåverkan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livsmedelssäkerhet</li> <li>• Produktsäkerhet</li> <li>• Folkhälsa</li> <li>• Miljö och klimatförändringar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hållbart fiske</li> <li>• Ansvarsfulla inköp och socialt ansvar</li> <li>• Klimatförändringar</li> <li>• Hållbart producerad palmolja och soja</li> <li>• Djuruomsorg</li> <li>• Tillsatser</li> </ul> |

## Exempel på dialoger/aktiviteter för att hantera dessa frågor

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Årliga kundundersökningar samt egna kundpaneler</li> <li>• Kundkontakter i butiker och genom sociala medier och ICAs Callcenter</li> <li>• Information i ICAs kundtidningar och på bolagets webbsidor</li> <li>• Skyltmaterial i butik</li> <li>• Produktmärkningar, till exempel ekologiskt, miljömärkt, nyckelhålsmärkt och etiskt märkt</li> <li>• Beskrivande produktinformation, till exempel de hängetiketter som finns på ICAs etiskt märkta produkter</li> <li>• Aktuellt hälsosortiment, bland annat genom ICA Gott liv och Fri från-sortimentet</li> <li>• Lokal anpassning och varierat sortiment i butikerna</li> <li>• Uppföljning av krav på arbetsvillkor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Årlig medarbetarundersökning</li> <li>• Utvecklings- och medarbetarsamtal</li> <li>• ICA Skolan och ICAs Goda Affärer</li> <li>• Värdebaserat ledarskap, där HR-avdelningen bistår ledarna med coaching, relationsbyggande och medarbetarnas karriärutveckling</li> <li>• Förebyggande friskvård, bland annat genom ett hälsostراتيجiprogram i Sverige.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Årlig styrelseuppföljning av styrning, hållbarhetsrisker och möjligheter</li> <li>• Möten och rapportering om gemensamma hållbarhetsfrågor</li> <li>• Svar på investerarens enkäter</li> <li>• Kontinuerlig samordning och uppföljning av till exempel nyckeltal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetscoach som besöker och bistår butikerna vid införandet av Svensk standard för livsmedelshantering i butik och ICA-handlare för miljön. En årlig revision mot Svensk Standard för livsmedelshantering i butik</li> <li>• Minska energiförbrukningen i butikerna genom att tillhandahålla verktyg, lösningar och idéer för nya och befintliga butiker</li> <li>• Informations- och utbildningsaktiviteter med kvalitetscoach, butiksintjänst etc</li> <li>• Daglig kontakt med butikerna via ICAs Callcenter och försäljningsledare</li> <li>• Tidningen ICAs Goda Affärer som behandlar hållbarhetsfrågor</li> <li>• Utbildningar för butiksmedarbetare via ICA Skolan</li> <li>• Fortsatt arbete med att utveckla sortimentet av ekologiska, miljömärkta och etiskt märkta produkter.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverantörsrevisioner inom kvalitet, miljö och socialt ansvar</li> <li>• Utbildningar i socialt ansvar och miljöfrågor</li> <li>• Aktiviteter och hjälpmedel för att stödja lokala företagare, som webbaserade verktyg för ICAs butiker i Sverige med en förteckning över godkända lokala producenter</li> <li>• Leverantörs-kontakter via ICAs Callcenter</li> <li>• Intressentdialoger på olika teman. Under 2013 behandlades villkoren för bärplockare i svenska skogar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möten med myndigheter, forskare och politiker, till exempel under Almedalsveckan</li> <li>• Svar på remisser</li> <li>• Tillsynsinspektioner</li> <li>• Deltagande i regeringens samrådsgrupper för att främja svenska företags arbete med hållbarhet och hälsa</li> <li>• Medverkan i seminarier och föreläsningar</li> <li>• Intressentdialoger på olika teman. Under 2013 behandlades villkoren för bärplockare i svenska skogar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande möten med samarbetspartner och andra organisationer</li> <li>• Intresseorganisationer som samtalspartner</li> <li>• Deltagande i bransch- eller intressesammanslutningar, ex. BSCI, GSCP och ETI</li> <li>• ICAs engagemang i Global Compact, Caring for Climate, Global Social Compliance Program, etc</li> <li>• Intressentdialoger på olika teman. Under 2013 behandlades villkoren för bärplockare i svenska skogar</li> <li>• Aktiviteter för ett hållbart sortiment, ex. etiskt- ekologiskt- och miljömärkta produkter samt hållbart producerad palmolja och kakao</li> <li>• Insatser för ökat djurskydd.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



# Väsentlighetsanalys

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

ICA använder en så kallad "Heat map" för att identifiera de områden där förväntningar från bolagets intressenter är högst och där inverkan på bolaget är störst. Heat map-dokumentet skapar en bas för ICAs hållbarhetsstrategi som ska ge en gemensam bild av de områden som bör stå i fokus för bolaget.

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

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

**Intressentperspektiv:**  
Nivån på förväntningar och farhågor för ICAs intressenter, det vill säga om frågan är angelägen.



## Påverkan på ICA:

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

# Miljö

ICA arbetar strukturerat för att minska bolagets miljöpåverkan från såväl butiker och lager som sortiment. En viktig uppgift är att stödja kundernas hållbara val.

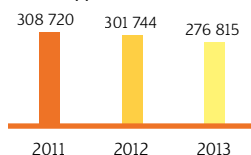
Under 2013 har arbetet med att införa miljöledningssystem i ICAs verksamheter fortsatt, bland annat genom certifiering av den asiatiska inköpsverksamheten enligt ISO 14001. Den svenska inköpsverksamheten är certifierad enligt samma standard sedan 2012, logistikverksamheten sedan 1998 och fastighetsverksamheten sedan 1999. I butiksledet arbetar ICA med miljömärket Svanen samt det egna miljöstödet ICA-handlare för miljön, som lanserades i Sverige under året.

Tillsammans med leverantörer i Kina har ett pilotprojekt inletts för att minska miljöpåverkan vid tillverkning av ICAs egna varor.

## Minskad miljöpåverkan

ICA har som mål att minska bolagets direkta utsläpp av växthusgaser med 30 procent till 2020 jämfört med 2006. En tredjedel av ICAs totala direkta klimatpåverkan kommer från lagerdrift och transporter, resterande påverkan sker huvudsakligen i butiksledet. Sedan 2006 har ICAs direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 18 (13) procent, till största delen tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Jämfört med 2012 har ICAs direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 5 procent under 2013. Under året har användningen av förnybar el i de svenska butikerna ökat samtidigt som ICA har genomfört åtgärder för mer energieffektiv drift av butiker på samtliga marknader. Bland annat genom att sätta lock och dörrar på kylar och frysar. Inom logistikverksamheten har ett flertal åtgärder bidragit till de minskade utsläppen, bland annat att samtliga transportörer i Sverige rapporterar faktisk transportdata, något som tidigare schablonberäknades. Ett ökat antal transporter i Sverige genomförs med bilar som använder alternativa bränslen, även detta bidrar till minskade utsläpp. Övergång till köldmedia med mindre klimatpåverkan i Baltikum har också bidragit till de minskade utsläppen.

## Totalt utsläpp av koldioxid\*, ICA, ton

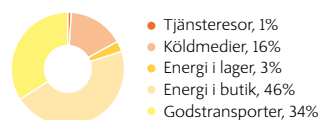


\* Exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

## ICAs ansvar

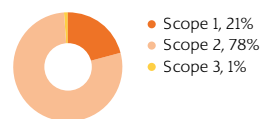
ICAs miljöarbete är tätt kopplat till hela bolagets affär. Verksamheten är beroende av att jorden orkar producera mat även i morgon, samtidigt som varje del i verksamheten påverkar miljön. Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik, logistik och på kontor. Stort fokus ligger på en ökad energieffektivisering samt att minimera svinn i hela kedjan. På flera sätt verkar ICA för bevarad biologisk mångfald och fortsätter öka andelen ekologiska och miljömärkta varor. Dessutom uppmuntrar ICA kunderna att på olika sätt minska sin egen miljöpåverkan. Det övergripande målet är att minska ICAs klimatpåverkan med 30 procent till 2020.

## Fördelning av ICAs utsläpp av koldioxid\*, 2013, %



\* Exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

## Fördelning av koldioxidutsläpp enligt GHG Protokoll\*, %



\* Exklusive klimatkompenserade flygresor.

## Totalt utsläpp av koldioxid enligt GHG Protokoll\*, ICA, ton

|                        | 2013    |
|------------------------|---------|
| Scope 1                |         |
| Köldmedia              | 44 931  |
| Egenägda transporter** | 13 109  |
| Scope 2                |         |
| Energi                 | 135 988 |
| Inhyrda transporter    | 81 210  |
| Scope 3                |         |
| Tjänsteresor           | 1 576   |

\*Exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

\*\*0% Förnybara bränslen.



## ICAs energi- och materialbalans

Att minska ICAs miljöpåverkan är ett viktigt och övergripande mål. Den här bilden visar ICAs energi- och materialbalans, det vill säga vilka resurser som används och vad som släpps ut från bolagets verksamhet. Råvaror för tillverkning av produkter samt avfall som genereras i hushållen ingår inte.



I Sverige finns sedan 2012 en obligatorisk web-baserad miljöutbildning för tjänstemän och lagermedarbetare, som en viktig del i att öka medarbetarnas kunskaper. Vid årsslutet hade 48 (38) procent av de svenska medarbetarna genomgått utbildningen. Dessutom hade cirka 4 600 (1 100) anställda i svenska ICA-butiker också genomfört utbildningen. Utbildningen finns i dagsläget på svenska och engelska men är planerad att översättas till fler språk.

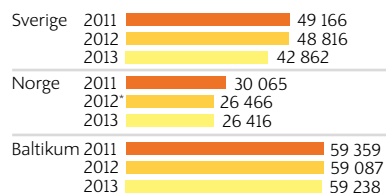
I Barkarbystaden i Järfälla i Sverige har ICA Fastigheter börjat bygga en ny Maxi ICA Stormarknad och cirka 13 000 kvadratmeter för andra hyresgäster. Projektet blir ICAs mest miljöanpassade hittills och målet är att byggnaden blir miljöklassad enligt det svenska systemet Miljöbyggnad. ICA-butiken kommer att lyfta fram bra val för miljön inom hela sortimentet och får

moderna lösningar för energiförbrukning och avfallshantering. Handelsplatsen planeras stå klar våren 2014.

ICA deltog den 23 mars i den globala klimatmanifestationen Earth Hour, där männ-

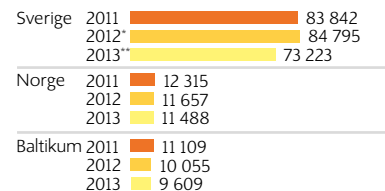
iskor, myndigheter och företag uppmanas att släcka ljuset under en timme. I Sverige släckte ICA ner fasadskyltar och kontor så långt som möjligt med hänsyn till säkerhet och drift.

### Utsläpp av koldioxid från energi i butik, ton



\* Huvuddelen av minskningen i CO<sub>2</sub> från energi i butik är hänförlig till avyttring av ICA Maxi i Norge.

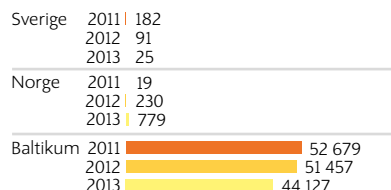
### Utsläpp av koldioxid från godstransporter mellan lager och butik, ton



\* 94% av totalt utsläpp från godstransporter i Sverige omfattas av ICAs klimatmål.

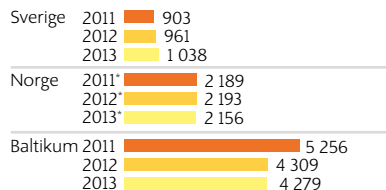
\*\* 92% av totalt utsläpp från godstransporter i Sverige omfattas av ICAs klimatmål.

### Utsläpp av koldioxid från köldmedie-förbrukning i lager och butik\*, ton



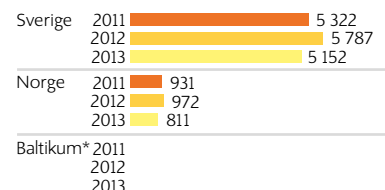
\* Omfattar endast lager i Sverige och Norge.

### Utsläpp av koldioxid från energi i lager, ton



\* Från 2011 har samtliga lager i Norge gått från förnybar till konventionell el på grund av strikta besparingskrav.

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



\* Data från Baltikum finns inte att tillgå.



### Leverantörer

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

ICA har inlett ett pilotprojekt, ICA Environmental Assessment, med nio utvalda kinesiska leverantörer och fabriker. Grundtanken är att minska miljöpåverkan vid tillverkning av ICAs egna varor, samt att försäkra sig om att leverantörerna lever upp till ICAs miljökrav. Genom att utveckla bättre bedömningsverktyg kan ICA hjälpa leverantörerna att förbättra sitt miljöarbete inom till exempel energiförbrukning, avfallshantering och vattenanvändning och skapa utgångspunkter för att mäta förändringar.

Under våren utbildades samtliga deltagande leverantörer och fabriker i grundläggande miljökunskap under en dag. Under sommaren gjordes en två dagar lång grundlig miljöutvärdering på samtliga fabriker för att kartlägga nuläget samt identifiera förbättringsområden. Inga kritiska avvikelser identifierades, men det finns utmaningar inom ledningssystem, underhåll av utrustning och miljöutbildning av medarbetare.

I slutet av året genomfördes ytterligare en utbildningsinsats med syfte att under tre dagar ge leverantörerna praktisk kunskap i hur man kan arbeta med miljöfrågor i deras respektive fabriker. Nästa steg är att under slutet av 2014 återigen genomföra en miljöutvärdering på plats i fabriker för att följa upp effekter av de vidtagna åtgärderna samt säkerställa att förbättringsarbetet gett en minskad miljöpåverkan.

### Sortiment

Varje dag säljer ICA stora mängder varor i fem olika länder. För att värna om jordens resurser söker ICA hela tiden nya vägar för att minska miljöpåverkan samt skydda och bevara den biologiska mångfalden. Sedan 2012 är ICAs svenska inköpsverksamhet miljöcertifierad enligt den internationella standarden ISO 14001.

ICA har under året blivit medlem i Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO) samt Round Table of Responsible Soy (RTRS). Tidigare var ICA kopplat till dessa via före ägaren Royal Ahold's medlemskap.

### Initiativ för biologisk mångfald

I mitten av 1990-talet i Sverige utvecklade ICA och WWF i samarbete produkten Naturbeteskött, kött från djur som betat naturbetesmarker.

Sedan samarbetet inleddes har mer än 36 000 hektar naturbetesmark restaurerats i Sverige, vilket innebär att artrikedomen i markerna kan bevaras. Djurens bete, tramp och spillning är viktiga förutsättningar för att skydda den biologiska mångfalden i betesmarkerna. Naturbetesköttet är extra mört och smakrikt på grund av att djuren betar utomhus och den långa mörningsprocessen. Köttet säljs i ICAs svenska butiker under varumärket ICA Selection, varor särskilt utvalda av ICA. Under 2013 fanns 6 (9) naturbetesköttprodukter i ICA Sveriges sortiment. Försäljningen motsvarade omkring 1 300 (1 700) naturbetesdjur, vilket innebär att ungefär 3 250 (4 300) hektar svenska naturbetesmarker har bevarats under året.

ICA har på flera sätt tagit ställning för att rädda utrotningshotade fiskarter. Arbetet utgår från WWFs svenska och norska fiskguider med röd-, gul- och grönmärkta arter i Sverige och Norge. Så långt det är möjligt undviks rödmärkt fisk och skaldjur i ICAs centrala sortiment som säljs till butikerna. Under året fanns inga rödmärkta artiklar i det svenska centrala sortimentet. ICA Sverige har ett femtiotal MSC-certifierade produkter i sitt centrala sortiment som under året utökades med bland annat MSC-märkt fryst vit tonfiskfilé.

### Certifiering av palmolja

Tillverkningen av ICAs egna livsmedelsprodukter på den svenska marknaden kräver årligen cirka 2 200 ton palmolja. All palmolja som används i ICA Sveriges egna märkesvaror ska senast 2015 vara RSPO-certifierad (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Avsikten är att få fler palmöljeplantager att ta såväl miljömässiga och sociala som ekonomiska hänsyn och bevara regnskogarna. Bland annat används RSPO-certifierad palmolja i ICAs egna popcorn. I nuläget köper ICA Green Palm-certifikat för att stötta fler plantager att leva upp till RSPO:s kriterier.

ICA Norge har intensifierat sitt arbete för att ta bort palmolja ur egna märkesvaror där det är möjligt. Målet är att fasa ut all palmolja ur egna märkesvaror.

### FSC-märkning av träråvaror

ICA strävar kontinuerligt efter att införa fler FSC-märkta produkter och förpackningar i sortimentet, för att underlätta för kunderna att göra medvetna val. FSC-märkning innebär att råvaran kommer från skogsbruk som skyddar höga miljövärden, motverkar avskogning och värnar om mänskliga rättigheter. Under sommarsäsongen säljer ICA till exempel cirka 10 000 ton FSC-märkt grillkol och mer än 15 000 FSC-märkta trädgårdsmöbler. Under 2013 lanserades också mjölk under ICAs varumärke med FSC-märkt förpackning.



### Ekologiska varor

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

Efterfrågan på ICAs ekologiska sortiment är fortsatt stark i Sverige. ICAs satsningar för att stödja kundernas hållbara val syns framför allt i försäljningen av ekologiska frukter och grönsaker, som ökade med 27 (13) procent under 2013. Totalt sett ökade försäljningen av ekologiska varor i ICA Sveriges centrala sortiment med 16 (0,3) procent under året. Drygt 1 100 (1 021) ekologiska produkter fanns i ICA Sveriges centrala sortiment.

ICAs egna ekologiska varumärke, ICA I love eco, finns på bolagets alla marknader. Produkter under ICA I love eco är certifierade enligt EUs ekologiska kriterier, och ibland även enligt KRAVs regler i Sverige eller Debios i Norge. Animaliska råvaror i ICAs egna ekologiska produkter måste vara godkända enligt KRAV i Sverige eller Debio i Norge, eftersom de ställer högre krav än EU vad gäller djuromsorg. Under 2013 ökade försäljningen av ICA I love Eco-sortimentet, med 24 (10) procent. Omkring 220 (225) ICA I love eco-produkter fanns i sortimentet.

### Material och kemikalier

ICA arbetar aktivt med att begränsa användningen av kemiska ämnen som kan vara skadliga för människor och miljö. I avtal förbinder sig leveran-

törerna att följa kemikalierestriktionerna. Detta följs upp genom stickprov och inspektioner.

Under de senaste åren har många konsumenter oroats över bisfenol A i förpackningar och produkter. ICA Sverige har sedan flera år fasat ut bisfenol A i kassakvittor, napplaskor och andra barnprodukter. Likaså har ämnet fasats ut från matlådor av plast samt i ett antal förpackningar, där kartongförpackningar nu används istället för konserver. Under året började ICAs egen tonfisk säljas även i en ny, innovativ förpackning som är fri från bisfenol A och dessutom mer effektiv ur transportsynpunkt. ICAs ambition är att steg för steg fasa ut förpackningar som innehåller bisfenol A helt och hållet.

ICA Sverige granskades under året av Kemikalieinspektionen som plockat ut stickprover på plastleksaker. Inspektionen föll väl ut och inga avvikelser rapporterades.

### Miljöarbete i butik

Inom ICA drivs många initiativ för att minska matsvinnet, både i butik och i bakomvarande led. Vissa butiker lagar måltider av varor med kort datum, andra sänker priset på varorna eller skänker dem till välgörenhetsorganisationer. I Estland donerar samtliga Rimi-butiker överblivna matvaror till Estonian Food Bank, som vidarebefordrar maten till behövande. ICA Norge har i flera år varit engagerat i ForMat, som är norska näringslivets nationella satsning för att minska matsvinnet med 25 procent. Att arbeta för att minska svinnet är en självklarhet, både för att minska miljöbelastningen men också för att spara pengar.

ICA Sverige har under året lanserat det nya miljöstödet ICA-handlare för miljön, som ska hjälpa butikerna att förbättra sitt miljöarbete

och ytterligare minska sin miljöpåverkan. 23 butiker hade vid årsskiftet implementerat stödet. Utöver detta hade ett 80-tal butiker påbörjat arbetet med att implementera ICA-handlare för miljön.

I Sverige var 180 (188) ICA-butiker Svanen-märkta i slutet av 2013, vilket är 14 procent av butikerna. Svanenmärkningen tillämpar tuffa krav för bland annat avfallshantering och energieffektivitet.

### Energianvändning

Under 2013 har stor vikt lagts på insatser för att öka energieffektiviseringen i butik samt öka antalet butiker som använder förnybar el. I absoluta tal har energiförbrukningen för de svenska ICA-butikerna minskat med 5 procent i jämförelse med föregående år, vilket motsvarar cirka 51 000 MWh. Energiförbrukningen i förhållande till yta har även den minskat i de svenska ICA-butikerna, trots en ökad total butiksytta. Detta är ett resultat av ett fortsatt arbete med energieffektivisering i butik, bland annat genom att fler butiker har satt lock och dörrar på kylar och frysar.

ICA Kvantum Sannegården i Sverige, som byggdes 2010 helt utifrån ICAs riktlinjer om maximal energieffektivitet, står som modell för hur alla nya ICA-butiker ska byggas. Med många enkla förbättringar uppnås energibesparingar på omkring 35 procent. Exempelvis har lock och dörrar installerats på kylar och frysar, och såväl belysning som temperatur styrs efter behov. ICA Kvantum Sannegården var den första svenska livsmedelsbutik som certifierades enligt Green Buildings krav för fastigheter under 2012. Green Building-certifieringen kräver bland annat att byggnaden

använder 25 procent mindre energi än tidigare eller jämfört med nybyggnadskraven.

329 av de svenska ICA-butikerna använder nu ICAs centrala elavtal, vilket motsvarar 25 (20) procent av butikerna. Det centrala elavtalet innebär att elen kommer från enbart förnybara källor, dessutom finns verktyg för uppföljning av butikernas elförbrukning. Utöver detta är det många ICA-butiker som har förnybar el via egna avtal med elleverantörer.

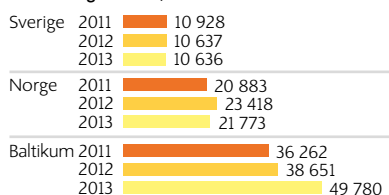
Anställda i de svenska ICA-butikerna har möjlighet att genomföra en energitutbildning, med praktiska råd om hur butiken kan minska sin energiförbrukning. I slutet av 2013 hade 505 anställda i ICA-butiker genomfört den.

Under 2010 började ICA Sverige installera laddstolpar för kunder med elbilar på parkeringarna intill ICA-butikerna. Målet var att inom fem år ha laddstolpar vid ett 20-tal ICA-butiker runt om i landet. I slutet av 2013 fanns laddstolpar vid 15 (11) egenägda butiksfastigheter.

### Utsläpp

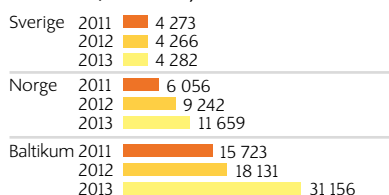
I Sverige finns en stor mängd ICA-butiker med 100 procent naturliga köldmedier och antalet ökar då detta är standard vid nyetablering. Under senaste åren har även en ökande andel av ombyggnadsprojekt skett med övergång till naturliga köldmedier. Fyllnadsmängderna av syntetiska köldmedier i kyl- och fryssystem har under de senaste 15-20 åren starkt reducerats genom införande av så kallade indirekta system där glykol används för distribution av kyla till kylobjekten. I jämförelse med konkurrenterna ligger ICA Sverige väl till på detta område.

### Total mängd avfall\*, ton

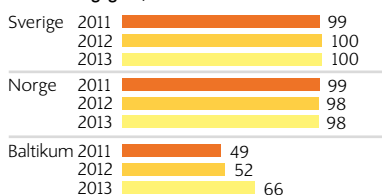


\* Sverige omfattar avfall från logistik. Norge och Baltikum omfattar avfall från logistik och butik.

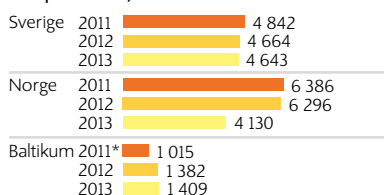
### Återvunnet/återanvänt, ton



### Återvinningsgrad, %

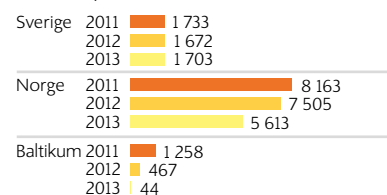


### Komposterbart, ton

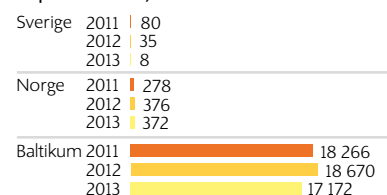


\* Från 2011 finns denna fraktion även för Baltikum.

### Brännbart, ton



### Deponerat avfall, ton



## Miljöarbete på lager och kontor

ICAs svenska logistikverksamhet är miljöcertifierad enligt ISO 14001 sedan 1998, vilket innebär ett strukturerat miljöarbete som strävar mot ständig förbättring. Alla ICAs lagerenheter i Sverige har förnybar el, vilket minskar koldioxidutsläppen med 85 procent jämfört med vanlig el.

### Matsvinn och avfall

ICA strävar efter att minimera avfall och ha en hög återvinningsgrad i lager och butiker. Som en del i detta har ICA samarbeten med flera välgörenhetsorganisationer, bland annat Frälsningsarmén i Sverige och Estonian Food Bank i Estland. Organisationerna får ta emot mat från ICAs lager som inte kan säljas i butikerna på grund av kort datum eller skadad förpackning, trots att maten är fullt ätlig. Varorna uppfyller samma grundläggande krav på livsmedelssäkerhet som ICAs övriga produkter. Mat som har passerat bäst-föredatum skänks aldrig.

ICA Norge har i flera år varit engagerat i ForMat, som är norska näringslivets nationella satsning för att minska matsvinnet med 25 procent. ICA Norge kommer tillsammans med ICAs leverantörer att fortsätta arbetet med att minska matavfallet.

### Återvinning

På ICA Sveriges lager sorteras allt avfall och under 2013 återvanns 100 (100) procent, vilket är i nivå med föregående år.

Rimi Baltic i Estland lämnar in allt förpackningsmaterial från sina butiker och lager till återvinning, även polystyren. Det innebär att Rimi nu är det enda dagligvaruföretaget i Estland som återvinner allt förpackningsmaterial. Under 2013 samlades mer än 2 400 (2 000) ton kartong och över 280 (200) ton plast in.

Rimi Baltic i Lettland öppnade under sommaren sju nya offentliga sorteringsställen i fem butiker i Riga. På stationerna kan kunderna sortera glas och plast för återvinning.

## Transporter

ICAs svenska logistikverksamhet är sedan 1998 miljöcertifierad enligt den internationella standarden ISO 14001. Certifieringen är en viktig kvalitetsstämpel som bekräftar på ett aktivt arbete i miljöfrågor.

### Utsläpp

ICA fortsätter att effektivisera infrastruktur och distributionsnät för att minska det totala antalet fordonskilometer. Med välplanerade körningar och optimerade lass kan ICAs

leveranser köras med färre och mer välfyllda lastbilar, vilket ger mindre körning totalt. ICA i Sverige tar kontinuerligt över transporter från leverantörerna. Detta effektiviserar transportplaneringen, och minskar de totala koldioxidutsläppen i samhället, eftersom färre lastbilar körs ute på vägarna.

ICA Sverige äger i dag inga egna lastbilar, medan ICA Norge och Rimi Baltic har både egenägda och inhyrda lastbilar. Modern motorteknik och alternativa bränslen minskar utsläppen, och ICA kräver att speditörerna redovisar detta. I Sverige blandas alternativt bränsle med diesel och lastbilarna utrustas med lätttrulande däck för att minska bränsleåtgången och miljöbelastningen.

Bränsleförbrukningen minskade med cirka 10 procent under 2013 mot 2012. Den största minskningen skedde i Sverige och är ett resultat bland annat av att samtliga anlitade transportörer i Sverige rapporterar in transportdata, vilket tidigare delvis beräknades enligt transportsträcka och genomsnittlig bränsleförbrukning. Detta, samt förbättringsarbeten hos transportörerna, exempelvis ökad ecodriving, har lett till att utsläppen från de svenska transporterna har minskat under 2013 jämfört med året innan.

Logistikfunktionen inom ICA Sverige belönades med 2013 års Pegasuspris för miljöinitiativ inom transportbranschen. ICA har i flera år arbetat aktivt för att hitta nya miljöanpassade bränslen för transporter. Ett pilotprojekt med tolv fordon har visat att metandiesel är det mest hållbara alternativet i nuläget. Från och med våren 2014 kommer antalet metandieselfordon som transporterar varor åt ICA att utökas.

### Tjänsteresor

De svenska tjänsteresorna med flyg, tåg och bil och de norska tjänsteresorna med flyg minskade under året. Ökade möjligheter till telefon- och videokonferenser, samt ett långvarigt arbete för att ICAs medarbetare ska minska sin miljöpåverkan från resor har fått genomslag.

Sedan 2008 har ICA klimatkompenenserat för de flygresor som medarbetare i Sverige och Norge gör när de bokas genom ICAs centrala resebyrå. Under 2014 kommer klimatkompensationen avslutas för att istället investera motsvarande summa pengar i klimatrelaterade aktiviteter och projekt som tydligare kopplar till ICAs direkta klimatpåverkan eller sådana aktiviteter där ICA själva är med och driver utvecklingen.

ICA kommer även fortsatt driva på insatser för att minska miljöpåverkan från tjänsteresor såsom att uppmuntra tågresor istället för flyg

### Bränsleförbrukning godstransporter mellan lager och butik\*, tusen liter

|          |         |        |
|----------|---------|--------|
| Sverige  | 2011    | 32 229 |
|          | 2012**  | 32 911 |
|          | 2013*** | 28 821 |
| Norge    | 2011    | 4 736  |
|          | 2012    | 4 483  |
|          | 2013    | 4 418  |
| Baltikum | 2011    | 4 114  |
|          | 2012    | 3 724  |
|          | 2013    | 3 559  |

\* Bränsleförbrukningen avser diesel förutom för Sverige då även alternativa bränslen ingår med 208 000 liter (2011), 471 000 liter (2012) och 870 000 liter (2013).

\*\* 94% av total bränsleförbrukning från godstransporter omfattas av ICAs klimatmål.

\*\*\* 92% av total bränsleförbrukning från godstransporter omfattas av ICAs klimatmål.

### Tjänsteresor med flyg, tusen km

|           |      |        |
|-----------|------|--------|
| Sverige   | 2011 | 13 397 |
|           | 2012 | 15 075 |
|           | 2013 | 12 619 |
| Norge     | 2011 | 3 319  |
|           | 2012 | 3 474  |
|           | 2013 | 2 854  |
| Baltikum* | 2011 |        |
|           | 2012 |        |
|           | 2013 |        |

\* Data från Baltikum finns inte att tillgå.

### Tjänsteresor med tåg, tusen km

|           |      |       |
|-----------|------|-------|
| Sverige   | 2011 | 1 489 |
|           | 2012 | 1 197 |
|           | 2013 | 1 325 |
| Norge*    | 2011 |       |
|           | 2012 |       |
|           | 2013 |       |
| Baltikum* | 2011 |       |
|           | 2012 |       |
|           | 2013 |       |

\* Data från Norge och Baltikum finns inte att tillgå.

### Tjänsteresor med bil, tusen km

|           |      |       |
|-----------|------|-------|
| Sverige   | 2011 | 8 809 |
|           | 2012 | 8 704 |
|           | 2013 | 8 439 |
| Norge*    | 2011 |       |
|           | 2012 |       |
|           | 2013 |       |
| Baltikum* | 2011 |       |
|           | 2012 |       |
|           | 2013 |       |

\* Data från Norge och Baltikum finns inte att tillgå.

samt att tillhandahålla goda möjligheter att använda telefon- och videokonferenser. ICA Sverige och ICA Norge har under 2013 minskat antalet telefonmöten med 6 procent. ICA har ökat antalet videokonferenser med 10 procent jämfört med 2012.

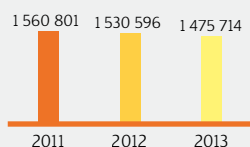
I Sverige finns riktlinjer för ICA-medarbetarnas val av tjänstebil och bild modeller och utsläppsnivåer granskas och beslutas varje år. I ICAs centrala hyrbilsavtal för svenska medarbetare ingår enbart miljöbilar.





## Energidata

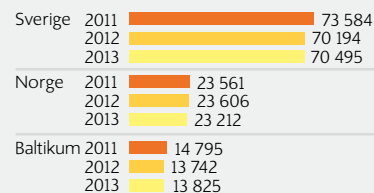
### Total energianvändning i lager och butik, ICA, MWh



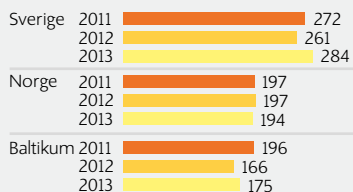
### Fördelning av ICAs energikällor 2013, % (elförbrukning i lager och butik)



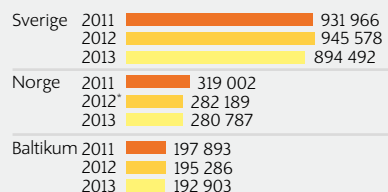
### Energianvändning i lager, MWh



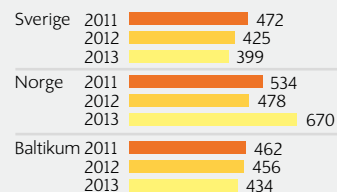
### Genomsnittlig energianvändning i lager, kWh/m²



### Energianvändning i butik, MWh

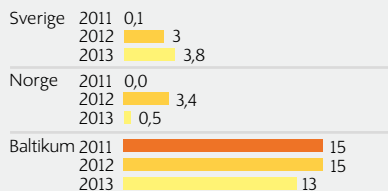


### Genomsnittlig energianvändning i butik, kWh/m²



\* Huvuddelen av minskningen är hänförlig till avyttringen av ICA Maxi i Norge.

### Köldmedieförbrukning\*, ton



\* Omfattar endast lager i Sverige och Norge.

# Kvalitet

*ICAs kvalitetsarbete grundar sig på tydliga rutiner för att uppnå spårbarhet och kontroll när det gäller sortiment och hantering av varor.*

Under 2013 har arbetet med revisioner, spårbarhetskontroller, granskning av produkters innehåll och märkning, produkttester och strukturerad kvalitetssäkring inom logistik och butik fortsatt.

ICA lägger stor vikt vid att kvalitetssäkra verksamheten och ligger långt fram när det gäller certifiering inom dagligvarubranschen. Den svenska inköpsverksamheten är kvalitetscertifierad enligt ISO 9001 sedan 2012, och logistikverksamheten är kvalitetscertifierad enligt BRC S&D sedan samma år. Under 2013 certifierades även den asiatiska inköpsverksamheten enligt ISO 9001 och i Norge blev ett lager under året certifierat enligt BRC S&D. Utöver det är ett flertal svenska butiker certifierade enligt Svensk standard för livsmedelshantering i butik.

Den viktigaste vinsten med att certifiera ICA är att kunderna och ICA-butikerna kan känna sig trygga med att bolagets inköps- och logistikprocesser följer kvalitetskraven i ICAs Goda Affärer.

## **Så kvalitetssäkras ICAs leverantörer**

ICA kräver att livsmedelsleverantörer av ICAs egna märkesvaror 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 tillverkningsd.

ICAs mål är att 80 procent av alla livsmedelsleverantörer av de egna varorna ska vara tredjepartscertifierade enligt GFSI. Resultatet för 2013 är 59 (57) procent. Under året har antalet leverantörer ökat, vilket resulterar i ett ökat arbete att säkerställa att alla uppdaterade

## **ICAs ansvar**

Det ska vara tryggt att handla på ICA. Hela ICAs sortiment ska leva upp till bolagets och omvärldens kvalitetskrav. För att uppnå detta görs regelbundna leverantörsrevisioner, granskning av produkters innehåll och märkning samt produkttester. ICA har också ett systematiskt kvalitetssäkringsarbete i logistikverksamheten och i butik. Det övergripande målet är att 80 procent av livsmedelsleverantörer av ICAs egna varor ska vara kvalitetscertifierade.

certifikat finns registrerade i ICAs system för uppföljning. När det gäller frukt och grönt arbetar ICA även med lokala leverantörer som har en tredjepartsstandard som inte är GFSI-godkänd, detta påverkar det totala utfallet mot målet. Andelen för enbart matleverantörer (exklusive frukt och grönsaker) är i år 80 (76) procent. Fokus ligger nu på insamling och godkännande av nya certifikat samt en mer strukturerad uppföljning av nyckeltalen i ledningsgrupperna.

Från och med 2014 kommer ICA att acceptera även lokala standarder för lokala leverantörer av egna varor som kvalitetsstandard (utöver GFSI-godkända standarder). Det möjliggör för mindre leverantörer att på ett säkert sätt leverera produkter direkt till butiken. Systemet främjar både lokal produktion och butikernas lokala förankring.

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

## **Så kvalitetssäkras ICAs produkter**

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



årligen per produktkategori. Alla ICAs egna varor genomgår sensoriska tester och 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 varor som bakpulver, tvättmedel och husgeråd testas dessutom varornas funktion. Alla produkter granskas och godkänns för att säkra att de följer ICAs policyer och interna riktlinjer. Även förpackningsinformationen kontrolleras och godkänns.

Under 2013 genomförde ICA totalt runt 8 300 (9 000) tester av egna varor, varav omkring 2 200 (2 700) sensoriska tester på nya och befintliga produkter.

#### Efter hästköttsfusket

Att kunna lita på innehållet i en produkt ska vara en självklarhet för ICAs kunder. Därför präglades kvalitetsarbetet under årets första kvartal starkt av det internationellt omfattande fusk med hästkött i processade nötkötträtter.

Idag är fusk ett internationellt utbrett branschproblem. Hästköttsfallet har haft berörda parter i 16 länder och har brett ut sig i komplicerade kedjor med många mellanled. Livsmedelsbranschen behöver utvärdera vad som kan göras för att fusk ska upptäckas i tidiga stadier. ICA ser positivt på att vara med och driva utvecklingen.

#### Hepatit i frysta jordgubbar

I maj upptäcktes hepatitsmitta i frysta jordgubbar i flera nordiska länder. ICA Sverige hittade då ingen koppling till utbrottet av hepatit A i sina egna frysta jordgubbar men återkallade ändå produkten på grund av otydlig ursprungsmärkning. I december konstaterade myndigheterna en ny misstänkt koppling mellan ICAs frysta bär och en kund som insjuknat i hepatit. ICA återkallade direkt berörda produkter men inte heller denna gång visade analyser på smitta i ICAs produkter.

I november deltog ICA, tillsammans med andra branschföreträdare, på ett uppföljningsmöte hos Livsmedelsverket angående fallet med jordgubbarna. Arbetet med att i branschen och i dialog med myndigheterna säkerställa frysta bär fortsätter under 2014.

#### Ursprungsmärkning

I samband med problemet med hepatit i frysta bär kom frågor från kunder om varför ICA redovisar packställe – vilket är i enlighet med lagstiftningen – men inte ursprungsland på förpackningarna till ICAs egna frysta jordgubbar. För vissa produktgrupper går ICA redan

idag längre än vad lagstiftningen kräver, till exempel för produkter som innehåller kött och de flesta mejeriprodukter. Under 2014 kommer ICA att se över hur ursprungsmärkningen kan förbättras på ännu fler produkter.

#### Bekämpningsmedel i meloner

I augusti upptäcktes att honungsmeloner som ICA Sverige sålt ett mindre parti av, innehöll det förbjudna bekämpningsmedlet karbofuran. Ämnet upptäcktes vid en stickprovskontroll i Nederländerna, varefter leverantören och svenska myndigheter larmades. Informationen nådde dessvärre ICA först efter att produkterna passerat utgångsdatum. Samarbetet med leverantören avslutades och en utredning tillsattes för att undersöka hur informationen kunnat nå ICA så sent. ICA har också sett över bevakningsrutinerna för larm från myndigheter utanför Sverige, samt har inlett ett mer djuplodande arbete kring frågor om bekämpningsmedel.

#### Tillsatser och E-nummer

Frågan om tillsatser i mat är alltså aktuell i den svenska debatten. Många konsumenter har svårt att förstå vad E-numren står för och ifrågasätter om de verkligen är nödvändiga. ICAs inställning är att tillsatser ska användas restriktivt och endast om de tillför ett mer värde för konsumenten, till exempel ökad matsäkerhet. I enlighet med gällande lagstiftning deklarerar ICA tydligt tillsatserna i ingrediensförteckningen, så att kunderna kan fatta väl underbyggda beslut.

#### Krav på djuromsorg

ICAs produkter ska tillverkas under värdiga förhållanden. Djur ska inte fara illa och naturliga råvaror ska inte förändras utan goda och genomtänkta syften. Produkter som säljs av ICA ska kunna spåras till tid och plats för tillverkningen. På färskt kött ställer ICA hårdare krav på djuromsorg än EUs lagstiftning och tar avstånd från rasen Belgisk blå.

I ICA i love eco-sortimentet ska alla animaliska råvaror vara godkända enligt KRAV i Sverige eller Debio i Norge, eftersom de ställer högre krav än EU vad gäller djuromsorg. ICAs egna produktserier ICA Selection Gårdsgris och ICA Selection Naturbeteskött bidrar också till att värna djuromsorgen.

#### Genmodifierade livsmedel

ICA har i grunden en positiv inställning till ny teknik som ger konsumenterna förbättrade produkter. Av etiska och miljömässiga skäl ifrågasätter bolaget dock produktion och odling

## Gediget arbete för matsäkerhet

Kundernas förtroende är en av ICAs viktigaste tillgångar. Att kunna lita på innehållet i en produkt ska vara en självklarhet för ICAs kunder. Kvalitetsarbetet under årets första kvartal präglades starkt av det internationellt omfattande fusk med hästkött i processade nötkötträtter. I Sverige analyserades närmare 100 av ICAs egna varor i förebyggande syfte och tre produkter återkallades. I Baltikum återkallade Rimi ett antal produkter utifrån information från berörda EU-myndigheter. ICA Norge återkallade en artikel under eget varumärke sedan spår av hästkött funnits vid analys.

ICA krävde analyser och fakta av samtliga berörda leverantörer under ICAs egna varumärken. Från märkesleverantörer begärde ICA redogörelser för hur de försäkrar sig om att produkternas innehållsdeklaration överensstämmer med verkligheten. ICA för en löpande dialog med svenska Livsmedelsverket om hur frågan utvecklas och om hur ICA kan agera.

Att använda noggranna rutiner och kontroller för att säkra att maten är trygg är vardag för ICA, men händelserna under året visar tydligt att rutinerna inte skyddar tillräckligt mot oredlighet och bedrägerier. Idag är fusk ett internationellt utbrett branschproblem. Framöver kommer ICA att satsa ytterligare för att utveckla arbetssätt för att minimera risken för den här typen av fusk. Utökade kontroller av vissa produktgrupper, exempelvis fiskprodukter, ost och juicer ska säkerställa att skyddet mot bedrägerier ökar och att ICA ständigt hittar bättre sätt att arbeta.

I Sverige kommer ICA att samarbeta tätt med övriga branschföreträdare och Livsmedelsverket. ICA är medlem i Consumer Goods Forum och via dess kvalitetsgrupp Global Food Safety Initiative (GFSI) har ett arbete startats kring "food fraud". Det kommer att ge ICA bra internationell vägledning inom vilka livsmedelsområden som kan tänkas vara mer riskfyllda.



av genmodifierade livsmedel och grödor (GMO) som inte produceras i en sluten miljö. Genmodifierade livsmedel och ingredienser ska hållas separerade och vara spårbara. Konsumenterna har rätt till information om huruvida en produkt består av eller innehåller ingredienser med genmodifierat ursprung. Inga sådana produkter ska ingå i ICAs sortiment. Beslut om huruvida sådana livsmedel ska tas in i sortimentet fattas av ICAs ledning.

#### Hantering av läkemedel

2009 förändrades den svenska apoteksmarknaden, vilket medfört att flertalet ICA-butiker valt att sälja vissa receptfria läkemedel. Under 2010 öppnade ICA Sverige också fullskaliga apotek med namnet Cura apoteket i ett antal större ICA-butiker runt om i landet. I slutet av 2013 fanns 58 (48) Cura apotek. Under året hade Cura apoteket omkring 75 (50) egna märkesvaror i sortimentet. På landsbygden har flera ICA-butiker redan under lång tid agerat apoteksombud och erbjudit läkemedel.

Apoteksmarknaden innebär stora möjligheter men också utmaningar för en livsmedels-handlare. Läkemedelsverket har strikta krav på hur de receptfria läkemedlen ska exponeras för att undvika att de hamnar i orätta händer. ICA för en löpande dialog med Läkemedelsverket och ser regelverket som en bra utgångspunkt för att trygga kundernas säkerhet.

#### Återkallelser av produkter

Vid misstanke om att en såld produkt medför en hälsorisk, tar ICA kontakt med ansvarig tillsynsmyndighet, tar bort produkten från hyllorna och skickar ut ett pressmeddelande om återkallelse. En återkallelse följs alltid upp hos leverantören genom besök och/eller dokumenterad återkoppling på vilka åtgärder leverantören vidtagit för att problemet inte ska uppstå igen. Totalt gjordes 55 (36) publika återkallelser under 2013. Av dessa gjorde ICA Sverige 31 (21), ICA Norge 11 (13) och Rimi Baltic 13 (2) stycken. Inga av dessa återkallelser har lett till böter eller varning för ICA Gruppen.

Bland de publika återkallelserna av egna märkesvaror fanns exempelvis Delish Lasagne Bolognese som stoppades den 18 februari sedan spår av hästkött funnits vid analys. Den 24 maj återkallades ICA Salta pinnar, då produkten kunde innehålla spår av sesamfrö och den 18 juni återkallades ICA frysta hamburgare efter att egenkontroller visat på förekomst av salmonella. Den 3 juli säljstoppades ICA och ICA Basic Jordgubbar och ICA Basic Bärmix på grund av otydlig ursprungsmärkning och risk för hepatit A. I en rutinkontroll konstaterades förekomst av salmonella i ICAs blandfärs som återkallades den 8 september.

För mindre allvarliga kvalitetsproblem, såsom avvikande konsistens, avvikande utseende, problem med etiketter och mindre märkningsfel, dras partiet tillbaka från lager och butik. Under 2013 drog ICA tillbaka totalt 954 (984) produkter, varav ICA Sverige 91 (80), ICA Norge 95 (93) och Rimi Baltic 768 (811). Av dem var 357 (307) egna märkesvaror.

#### Så kvalitetssäkras ICAs distribution

Varornas goda kvalitet bibehålls genom hela distributionskedjan fram till butikerna genom egenkontroller och produktsäkerhetsarbete. Arbetet innefattar bland annat en fullt genomförd HACCP-plan (Hazard Analysis and Critical Control Points). HACCP-planen krävs enligt lag och beskriver hur företaget kartlägger, bedömer och kontrollerar livsmedelsrisker.

Den svenska logistikverksamheten är sedan 2012 kvalitetscertifierad enligt den internationella standarden BRC Storage and Distribution (BRC S&D). Under 2013 blev distributionscentralen i Skårer först ut av ICA Norges distributionscentraler med att klara samma certifiering. BRC S&D är en kvalitetsstandard för detaljhandelsföretag, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regelefterlevnad. Certifieringen är ett viktigt bidrag till ICAs kvalitetsarbete och ett kvitto på noggrann och välfungerande kvalitetssäkring.

Logistikfunktionen i Sverige fortsätter att utveckla verksamheten genom att arbeta strukturerat med olika förbättringar. En av de

metoder som används är 5S, som innebär att verksamheten Sorterar, Strukturerar, Städar, Standardiserar och Skapar en vana. Syftet är både att förbättra kvaliteten och effektiviteten i arbetet och att skapa referenspunkter för ett fortsatt förbättringsarbete. Utrullningen av 5S startade under 2011, och under 2013 användes 5S systematiskt för att säkra en högpresterande och stabil verksamhet.

#### Så kvalitetssäkras butikerna

Sedan 2009 har ICA-butikerna i Sverige tillämpat Svensk standard för livsmedelshantering i butik. ICA Sverige hade en drivande roll i utvecklingen av standarden, som är världens första tredjepartsstandard för livsmedelssäkerhet i butik. I Sverige införs standardens rutiner i butik under ledning av ICAs kvalitetscoacher. Totalt har omkring 1 000 (1 000) butiker implementerat standarden och 342 (339) har reviderats och godkänts av ett externt kontrollorgan.

Under 2013 påbörjades ett arbete med att uppdatera Svensk standard för livsmedelshantering i butik. Målsättningen är att anpassa standarden så att den blir enklare att använda i kedjedrift. Detta kommer till exempel att underlätta för ICA Norge och Rimi Baltic, där verksamheten främst bedrivs som butikskedjor, att arbeta efter motsvarande riktlinjer vad gäller matsäkerhet. Till grund för uppdateringen ligger bland annat det utkast till en internationell standard som en arbetsgrupp inom ICA tog fram under 2012.

ICA Sverige var först i branschen med att införa kvalitetscoacher till stöd för butikerna. Stödet är mycket uppskattat, och ungefär 900 (800) butiker i Sverige använder i dagsläget denna tjänst från ICA.

ICAs kvalitetscoacher gör en årlig internrevision av i princip alla ICA butiker. För att det ska vara en så opartisk revision som möjligt görs revisionen av en annan kvalitetscoach än den som utför det ordinarie stödet. Genom att kvalitetscoacherna byter butiker mellan sig sker också en kompetensöverföring. Revisionen genomförs enligt samma revisionsmall

#### Återkallade och tillbakadragna produkter, ICA, antal

|                  | 2013  | 2012  | 2011  |
|------------------|-------|-------|-------|
| Totalt           | 1 009 | 1 020 | 1 170 |
| Egna märkesvaror | 383   | 318   | 371   |

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

|                              | 2013  | 2012  | 2011  |
|------------------------------|-------|-------|-------|
| Accepterade av kontrollorgan | 342   | 339   | 326   |
| Implementerat standarden     | 1 027 | 1 045 | 1 068 |

som de externa revisionsorganen använder. Internrevisionen är en omfattande genomgång av butikens hela livsmedelshantering och tar cirka 6 timmar per butik. Det innebär att ICA investerade cirka 8 000 timmar i att revidera ICA-butikerna.

Som hjälp för butikerna finns ICAs digitala egenkontrollprogram IDE2. Verktöget gör det enklare för den enskilda butiken att säkerställa att varorna hanteras i enlighet med livsmedelslagen. I Sverige använder 1 225 (1 150) ICA-butiker systemet dagligen som stöd för sin livsmedelshantering. IDE2 är ett av ICAs största it-system, med drygt 14 300 (12 500) användare.

Under de gångna åren har arbete gjorts i Norge för att anpassa butikernas kvalitets-system efter den svenska standarden. I slutet av 2013 hade 365 (175) ICA- och Rimi-butiker infört arbetssättet baserat på Svensk standard för livsmedelshantering, däribland alla ICA Supermarknad-butiker. Arbetet utförs genom handledning och utbildning.

Efter omorganisering av ICA Norges kvalitetsavdelning under sommaren 2013 kommer Anticimex överta kvalitetscoachernas roll. Butikerna kan då köpa tjänsten från Anticimex som fortsätter arbetet med att ge stöd till och utföra revisioner i butikerna, med start 2014.

Rimi Baltic genomför regelbundet internrevisioner för att se hur väl butikerna följer kvalitetsstandarderna. Resultaten varierar mellan länder och butiksformat. Resultaten från revisionerna kommer att analyseras och användas som underlag i förbättringsarbetet för området kvalitet i butik under 2014.

I Lettland genomförde Rimi under augusti och september en utbildning för butiksmedarbetare som arbetar med färskvaror. Totalt deltog 121 personer. Utbildningen gick igenom till exempel frågor om spårbarhet, temperaturkontroller och hygien, men också hur grupper kan arbeta med till exempel checklistor och ansvarsfördelning.

#### Kontroll av kontroller

Under 2013 genomfördes ett antal så kallade kontrollköp i ICA-butiker Sverige. Syftet med kontrollköpen är att verifiera att kassapersonalen kontrollerar legitimation på kunder som köper produkter med åldersgräns, exempelvis tobak och folköl. Dessutom fungerar de som en fortlöpande utbildning och påminnelse. Tätare provköp ger ökad uppmärksamhet och ett allt bättre resultat. Kontrollköparna handlar varor ur produktgrupperna öl, tobak, receptfria läkemedel och spel. Totalt genomfördes under året 56 935 (54 440) kontrollköp av de här produktgrupperna. Av dem var 84 (83) procent godkända.

#### Kundundersökningar

ICA arbetar systematiskt med både interna och externa kundundersökningar för att kommunicera med kunderna och ta del av hur de ser på ICA och ICAs produkter. Bland annat används Svenskt Kvalitetsindex, SKI, för den svenska detaljhandeln.

Vartannat år görs en kundundersökning om hållbarhetsfrågor i detaljhandeln på ICAs fem marknader. Den senaste undersökningen gjordes under första halvåret 2013 och visade att hög moral och etik, transparens och ärlighet är viktigt i alla länder där ICA är verksam. Även matsäkerhet och lokala produkter är viktigt i de flesta länderna. Undersökningen visade också att kunderna generellt sett gav ICA höga betyg inom etik och ärlighet, men ICA fick också svar på vad kunderna tycker att företaget kan bli bättre på. Till exempel kan ICA stärka sig ytterligare inom hållbart fiske och tillsatser i mat.

Betyget i senaste SKI (2013) har minskat något från året innan, ICA i Sverige har tappat en placering inom dagligvaruhandeln och fick i år resultatet 73,6 (74,5). Totalt sett ligger ICA över branschgenomsnittet som är 72,5 (73,3). Generellt upplever kunderna de olika livsmedelsbutikerna som likvärdiga. Skillnaderna som finns

gäller framförallt den upplevda produktkvaliteten. Till skillnad från förra året är kundernas lojalitet till sin livsmedelsbutik hög. Det är ett tecken på att kunderna i stor utsträckning gör väldigt medvetna val.

ICA Banken utnämndes till Sveriges bästa privatbank i SKI 2013, när kunderna fått svara på vilken bank de är mest nöjda med. Det är tredje året i rad som ICA Banken placerar sig i toppen av SKI.

I ICAs eget Nöjd Kund Index (NKI) som genomförs varje år har resultaten i Sverige under flera år visat goda kundbetyg och respektive profil står stark jämfört med sitt marknadssegment (stormarknad, supermarket och närbutiker). I årets mätning var kundnöjdheten för ICA på samma nivå som 2012, 78 (78), att jämföra med marknadsledaren City Gross som driver enbart ett format och får betyget 81.

ICAs Callcenter har i uppdrag att hålla kontakt med kunder, butiker och leverantörer. Under 2013 hade avdelningarna över 108 500 (107 000) kundkontakter i Sverige och Norge. Kunderna ställde framför allt frågor om ICAs produkter, till exempel om näringsinnehåll, ingredienser, förpackningar och ursprung, och om ICAs olika kundmedia, exempelvis ICA.se och ICA handla-appen.

#### Konsumentkontakt via ICAs Callcenter i Sverige och Norge, antal

|                     | 2013   | 2012   | 2011   |
|---------------------|--------|--------|--------|
| Antal e-post        | 55 798 | 53 337 | 43 834 |
| Antal telefonsamtal | 52 815 | 53 803 | 51 470 |

# Etisk handel

*Att se till att ICAs krav på acceptabla produktionsvillkor uppfylls förblir en viktig uppgift. ICA har länge krävt att normer för mänskliga rättigheter efterlevs i produktionen och arbetar vidare mot målet att alla leverantörer av ICAs egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade.*

Arbetet med att följa upp arbetarnas villkor på plats via sociala revisioner fortsatte under 2013. Ytterligare fokus lades på kunskaps- höjande insatser för att genom exempelvis utbildningar eller samarbetsprojekt stödja leverantörerna i sitt arbete med att förbättra arbetsvillkoren för de anställda.

## God affärsetik lägger grunden

Utgångspunkten för verksamheten är att ICA ska drivas med lönsamhet och god etik. ICA arbetar systematiskt med att förhindra etiskt oacceptabla incidenter och korruption. Affärsetik ingår i ICA Gruppens övergripande riskanalys där samtliga delar av verksamheten analyseras. Analysen inkluderar alla typer av risker som kan äventyra ICAs mål, exempelvis ingår att identifiera eventuella risker för korruption. En värdering av riskernas potentiella påverkan på verksamheten görs enligt fastställda riktlinjer och för de risker som bedöms kunna ha en stor inverkan vidtas åtgärder. De risker som har identifierats kommuniceras mellan bolagen och, vid risker av större dignitet, rapporteras till ledning och styrelse.

ICAs policy för affärsetik omfattar hur chefer och medarbetare inom ICA, centralt och i butiker, ska agera i sitt dagliga arbete och i kontakter med leverantörer, konkurrenter och andra externa parter. Riktlinjer till policyn och eventuella lokala instruktioner innehåller sedan regler för vad som gäller för exempelvis gåvor, opartiskhet och eventuella intressekonflikter.

## ICAs ansvar

ICAs fasta övertygelse är att all handel ska ske på mänskliga villkor. ICA säljer produkter från hela världen, och ska ha kännedom om var produkterna kommer ifrån och under vilka villkor de har producerats. ICA accepterar inte diskriminering, avsaknad av rätt till föreningsfrihet och kollektivavtal, barnarbete, tvångsarbete eller andra brister i efterlevnaden av de mänskliga rättigheterna. Detta tydliggörs i bolagets policyer och i avtalen med samtliga leverantörer. ICA finns också representerade ute i världen för att bättre kunna samarbeta med leverantörerna, kontrollera produktionen och verka för förändring genom utbildningsinsatser, projekt samt samarbeten med andra branschaktörer. ICAs krav baseras på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, Barnkonventionen och ILOs (International Labour Organisation) kärnkonventioner. Det övergripande målet är att alla ICAs leverantörer av egna varor i högriskländer ska ha genomgått en social revision.

ICAs anställda utbildas genom webbaserade kurser i bolagets värdegrund ICAs Goda Affärer och tillhörande policyer. Ambitionen är att samtliga ICA-anställda i Sverige och Norge ska genomgå kursen. I slutet av 2013 hade 31 (28) procent gjort det. Utbildningen kommer att relanseras under 2014. Ambitionen är att utbildningen ska omfatta hela koncernen.

Djupgående utbildningar inom affärsetik som innehåller bland annat anti-korruption genomförs löpande med medarbetar- och ledningsgrupper som arbetar inom sådana områden som kan vara mer utsatta för risker, exempelvis inom inköp. Dessutom genomgår nya ledare på ICA i Sverige ett program där bland annat ICAs Goda Affärer med tillhörande policyer ingår.

I den dagliga verksamheten arbetar sedan varje bolag för att uppfylla policyn för affärsetik. ICAs centrala avtal innehåller bestämmelser om att ICAs medarbetare inte får ta emot eller begära gåvor, representation eller andra personliga fördelar som kan riskera att vara





otillbörliga. Att säkerställa att ICAs policy mot korruption och mutor följs är också en viktig del i arbetet med de leverantörsutvärderingar som görs, med fokus på högriskländer.

### Åtgärder för bättre arbetsvillkor

ICAs målsättning är att varje produkt ska vara producerad på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter. För att följa upp och hjälpa leverantörerna som producerar ICAs egna varor att nå kraven, används sociala revisioner och utbildningar på plats i leverantörländerna.

#### Sociala revisioner

ICAs övergripande mål är att 100 procent av leverantörerna av ICAs egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade. Nyckeltal kopplade till detta följs kontinuerligt upp i ICAs ledningsgrupper och ingår i ICA Gruppens övergripande riskanalys. I slutet av 2013 var 77 (74) procent av de produktionsenheter, fabriker, farmer och packhus som ligger i högriskländer och som tillverkar ICAs egna varor socialt reviderade. Totalt sett minskade antalet leverantörer i högriskländer under året som ett resultat av bland annat konsoliderade volymer för koncernen samt en kontinuerlig översyn av leverantörsbasen. Inom frukt, grönsaker och blommor ökade dock antalet leverantörer som en direkt orsak av ICA Sveriges hälsosatsning, andelen socialt reviderade leverantörer av frukt, grönsaker och blommor har dock ökat i än högre grad. Ytterligare insatser behövs under de kommande åren för att stödja leverantörerna i arbetet med att säkerställa att produktionen sker på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter.

ICA har tagit fram ett eget verktyg för social revision av leverantörerna, ICA Social Audit. Kraven baseras på liknande kriterier som i Business Social Compliance Initiative, BSCI. Genom att kombinera egna revisioner, utförda av egen personal eller konsulter, med tredjepartsrevisioner, såsom BSCI, ETI och SA8000, har den ofta tidskrävande processen att få till stånd sociala revisioner skyndats på. Med ICA Social Audit får leverantörerna hjälp att snabbare förbättra arbetsförhållandena i produktionen.

Sedan 2008 har ICA ett flertal inköpskontor i Asien med team för produktkvalitet, miljö-säkerhet och socialt ansvar. Genom att finnas nära leverantörerna i Asien får ICA bättre insyn och värdefulla erfarenheter som underlättar samarbetet. Detta har resulterat i större ömsesidig förståelse och bättre efterlevnad av ICAs krav. ICAs asiatiska inköpskontor har fem personer anställda, vars arbete är att kontrollera respekten för mänskliga rättigheter. De arbetar

även förebyggande genom att se över leverantörernas anställningsrutiner och diskutera hur de till exempel kan agera för att förbättra arbetsmiljön och undvika att anställa minderåriga.

#### Handlingsplan vid överträdelser

Om ICAs egna revisorer eller tredjepartsrevisorer upptäcker oegentligheter vid en produktionsanläggning som bolaget 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 andra chans att rätta till problemen. Om överträdelserna åtgärdas på ett tillfredsställande sätt fortsätter samarbetet. Om en allvarlig överträdelse upprepas, avslutas samarbetet med leverantören.

Under 2013 beslutade ICA att upphöra samarbetet med 20 (12) leverantörer på grund av överträdelser i ICAs krav kring mänskliga rättigheter.

I samband med de sociala revisioner som utförts under året har ett antal brister identifierats hos leverantörerna. Dessa återfinns främst inom följande fem områden:

- Hälsa och säkerhet
- Ledningsrutiner
- Övertidstimmar
- Anställdas möjlighet till facklig anslutning
- Lönenivåer

#### Granskningar av bärplockare

För tredje året i rad kontrollerade ICA villkoren för organiserade bärplockare i svenska skogar. Granskningen visade flera förbättringar jämfört med förra året. Exempelvis finns numera en tydlig handbok för bärplockarna som beskriver regler och viktig information kring att arbeta i skog och mark.

#### Metoder för att motverka barnarbete

När det gäller barnarbete är ICAs grundregel att personer under 15 år inte får arbeta hos någon av bolagets 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 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 att en arbetare inte har lagstadgad ålder för arbete har leverantören, genom ICAs 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.

## Bättre villkor för bärplockare

För tredje året i rad kontrollerade ICA villkoren för organiserade bärplockare i svenska skogar. En oberoende part anlitas för själva granskningen. Bland annat kontrollerades att bärplockarna fått rätt information av uppdragsgivaren innan de kom till Sverige, att kontrakten var tydliga och lätta att förstå, att boendemiljön var acceptabel och att arbetstider dokumenterades. Samtliga bärplockare i granskningen kom från Thailand, och många av dem hade varit i Sverige och arbetat tidigare. Granskningen visade flera förbättringar jämfört med förra året, till exempel finns numera en tydlig handbok för bärplockarna som beskriver regler och viktig information kring att arbeta i skog och mark. Samtidigt fanns delar som kunde utvecklas. Till exempel uppstår fortfarande missförstånd på grund av olika språk, och förbättringar inom trafiksäkerheten behövs.

ICA har i flera år drivit frågan om acceptabla villkor för bärplockare i svenska skogar. Nu har den arbetsmetod som ICA utvecklat blivit branschförebild i en ny överenskommelse mellan Livsmedelsföretagen, Svensk Dagligvaruhandel och Svensk Handel. Överenskommelsen ställer krav på att köparna av bären ansvarar för att oberoende sociala revisioner genomförs i den organiserade plockningen och att kontroller ska tas fram för den fria plockningen. Den ideella researchorganisationen Swedwatch har också släppt en uppföljande rapport om svensk bärplockning där ICA får beröm för sitt arbete på området och fler uppmanas att följa ICAs exempel.

ICA har under året också stått som värd och sammankallande i flera dialogmöten med handelns parter. Syftet är att öka samverkan med andra aktörer i branschen för att kunna förbättra arbetsförhållandena för såväl organiserade som fria plockare.

Sedan ett par år samarbetar ICAs inköpskontor i Hongkong med Centre for Child Rights and Corporate Social Responsibility (CCR CSR) i Kina, en organisation startad av svenska Rädda Barnen. ICA får tillgång till expertis från CCR CSR och kommer i kontakt med inköpare från andra företag som kan ge ett erfarenhetsutbyte.

I syfte att främja skyddet av barn och ungas rättigheter i arbetslivet startade ICAs inköpskontor i Asien, tillsammans med sju andra internationella varumärken, pilotprojektet The Prevention and Intervention Services for the Protection of Young Workers in Chinese Supply Factories (PISP). Projektet inleddes med framgång under 2011 och 2012 i främst nio fabriker som tillverkar kläder, kontorsmaterial, toalettartiklar och verktyg. Bland annat har utbildning för personlig utveckling, inklusive kommunikativa färdigheter och allmän karriärplanering, genomförts.

ICA deltar sedan november 2012 i en workshopserie arrangerad av svenska UNICEF om barns rättigheter. Målet är att de deltagande svenska företagen, alla med global anknytning och speciellt inbjudna av UNICEF, tillsammans kan sporra varandra och utveckla nya metoder för att stävja barnarbete och värna barns rätt i samhället.

### Sortiment

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

Under 2012 återinförde ICA Fairtrademärkta rosor under eget varumärke, vilket fått positiv effekt på försäljningen för 2013. Under mars genomfördes också en kampanj kring ICAs Fairtrademärkta rosor. Till varje bukett rosor fanns ett armband tillverkat av kvinnor i fem olika Kenyanska stammar. Armbanden gav över 400 kvinnor och deras familjer ekonomiskt stöd till gemensamma projekt i byn, exempelvis till sjukstugor, dagis eller färskvattenbrunnar. Armbanden var unika och fanns bara på ICA.

I Sverige är allt kaffe under ICAs egna varumärken UTZ-certifierat. En del av kostnaden för UTZ-certifierade produkter utgörs av en

premie som går till odlarna för investeringar i sociala projekt, såsom i livförsäkringar och förskolor. Under 2013 genererade försäljningen i Sverige av ICAs UTZ-certifierade produkter omkring 605 000 kr i premier till odlarna. Sedan 2013 deltar ICA Sverige i UTZ Certifieds kakao-initiativ vilket innebär att även ICAs kakaoprodukter kan märkas med UTZ. Först ut under året var två sorters chokladkonfektyr.

Spårbarhetskontroll av marockanska tomater Under året genomförde ICA Sverige en spårbarhetskontroll av sina största marockanska tomatleverantörer. Undersökningen gjordes för att säkerställa att tomaterna odlats i Marocko och inte Västsahara. ICA Sverige följer svenska regeringens och FN:s rekommendationer om att agera med stor försiktighet när det gäller konfliktmiljöer, och har därför valt att inte köpa varor från Västsahara. Fokus i kontrollen låg på att kontrollera om koden på förpackningen, den så kallade batchkoden, gav full spårbarhet tillbaka till odlingen via packhuset. ICA besökte såväl tomatodlingar som packhus för att se hur lådor och pallar märks efter plockning samt för att följa flödet från leverans till sortering, tvättning och packning. Kontrollen visade god spårbarhet genom hela kedjan.

### Medlemskap

ICA blev under året medlem i BSCI, Business Social Compliance Initiative. BSCI är ett företagsinitiativ som genom gemensamma verktyg och uppföljningsmetoder syftar till att förbättra arbetsvillkoren i leverantörskedjan. ICA var förut representerat via tidigare ägaren Royal Ahold.

ICA Sverige undertecknade under året Bangladesh Accord, som syftar till att förbättra villkoren och säkerheten för arbetare inom textilindustrin i Bangladesh. Bangladesh Accord är ett bindande avtal mellan fackförbund, frivilligorganisationer och företag som handlar med textil om att under en femårsperiod genomföra ett program som åtgärdar ett antal viktiga hälso- och säkerhetsfrågor. Ett hundratal företag och varumärken hade i slutet av 2013 undertecknat avtalet. International Labour Organisation, ILO, agerar som oberoende ordförande i initiativet.

## ICAs värld av leverantörer

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

### Nordamerika

Produktionsplatser: omkring **10**  
ICA handlar också en del produkter från Nordamerika. Popcorn och sötmandel är exempel på två varor som hämtas härifrån.

### Syd- och Centralamerika

Produktionsplatser: omkring **160**  
ICAs eget kaffe och egna bananer är exempel på varor från Syd- och Centralamerika. Andra exempel är torkad frukt och grönsaker, till exempel broccoli.

Andel socialt reviderade leverantörer av egna varor, %

|     | 2013 | 2012 | 2011 |
|-----|------|------|------|
| ICA | 77   | 74   | 67   |

## Antal produktionsplatser för egna varor

Antalet produktionsenheter är inte statiskt utan beror både på sortimentet i butikerna och på säsongsförändringar. De senaste åren har stort fokus lagts på att kartlägga de produktionsplatser där ICAs egna varor tillverkas.

### ICAs hemmamarknader

Produktionsplatser: omkring **480**

De flesta varor som mejeriprodukter, kött, bröd, frukt, grönsaker och rotsaker kommer från ICAs närmaste marknader, liksom varor som trädgårdsmöbler, våtservetter, grillkol och engångsartiklar.

### Övriga Europa

Produktionsplatser: omkring **1000**

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

### Asien

Produktionsplatser: omkring **800**

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.

### Afrika

Produktionsplatser: omkring **110**

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

### Australien och länderna kring Stilla havet

Produktionsplatser: omkring **10**

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



# Hälsa

*Att inspirera kunder till hälsosamma val är angeläget för ICA. Intresset för sund mat och en hälsosam livsstil bedöms bestå, och ICA arbetar vidare för att kunna erbjuda kunderna allergianpassade produkter.*

Under 2013 har ICA bland annat genomfört en årsomfattande kampanj i Sverige för att få kunderna att äta mer frukt och grönsaker, och fortsatt arbetet med att inspirera barn och ungdomar till en hälsosam livsstil. ICAs arbete inom detta område utgår från de nordiska näringsrekommendationerna. Under 2013 kom nya näringsrekommendationer (NNR5) som går väl i linje med ICAs långsiktiga budskap om att inspirera kunderna till mer hälsosamma och klimatvänliga val. ICA Sverige har gått igenom sortimentet för att identifiera de produkter som ingår i det önskvärda kostmönstret, detta arbete kommer att ligga till grund för kommande års satsningar.

## Sortiment

ICA har strikta krav på vilka ämnen som inte får ingå i produkterna och följer noga vetenskapliga rapporter och nya rön kring dessa ämnen, samtidigt som kunders oro kring andra skadliga ämnen fångas upp. ICA Sverige har sedan flera år fasat ut plastkemikalien bisfenol A i kassakvitton, nappflaskor och andra barnprodukter, matlådor av plast samt i ett antal livsmedelsförpackningar, där kartongförpackningar nu används istället för konserver. Tillsatser som azofärgämnen är helt förbjudna i livsmedel i ICAs sortiment. Delvis härdat fett som innehåller transfett fasades ut från ICA Sveriges sortiment redan i början av 2000-talet och glutamat som är en smakförstärkare används endast i ett fåtal asiatiska produkter.

## ICAs ansvar

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

## Alternativ för allergiker

Antalet kunder som har allergier eller överkänslighet mot mat ökar på de nordiska marknaderna. ICA arbetar för att erbjuda dessa kunder ett brett sortiment av allergianpassade livsmedelsprodukter. För att underlätta för kunderna i Sverige har ICAs produkter en tydlig märkning, butikerna har tydlig skyltning för allergianpassade produkter och recepten på ICA.se har tips på allergianpassningar. För att ytterligare stödja de allergiska kunderna finns även allergikort och broschyrer om de olika allergierna, både tryckt att dela ut och som information på webben.

I Sverige och Norge märks produkter fria från känsliga ämnen som gluten, mjölk, ägg, nötter och soja med Fri från (Fri för). I ICA Sveriges Fri från-sortiment fanns under året cirka 770 allergivänliga varor.

Under året var ICA Sverige först på marknaden att lansera glutenfria EMV-produkter i kolonialsortimentet, vilket under flera år varit ett önskemål från Celiakiförbundet. Genom att erbjuda flera produkter



att välja på till attraktiva priser kan ICA göra vardagen lite enklare och mer inspirerande också för glutenintoleranta. Under året lanserades åtta nya glutenfria artiklar, framför allt pasta och bröd, under varumärket ICA. Antalet laktosfria produkter ökade och omfattar nu 17 produkter.

ICAs dietist och chef för hälsa i Sverige fick motta SCUF-gaffeln av Svenska Celiakiförbundet för sitt arbete med ICAs gluten- och laktosfria sortiment.

### Cura apotek

ICAs satsning med Cura apotek på den svenska marknaden ger ytterligare möjligheter att saluföra, förutom receptfria och receptbelagda läkemedel och andra produkter, även egna märkesvaror med hälsosammare inriktning. Som exempel kan nämnas en serie hygienprodukter särskilt framtagen för barn, helt utan parabener, färgämnen eller parfym.

### Hälsosamma val

Enligt kostundersökningen Riksmaten 2011 från Livsmedelsverket är konsumtionen av frukt och grönsaker alltför låg i Sverige, och tendensen är samma på alla ICAs marknader. ICA arbetar varje dag med att uppmuntra till hälsosam livsstil. Som en aktör inom mat och måltider är en av bolagets viktigaste uppgifter att hjälpa kunderna att må bra och inspirera till hälsosamma val. Det görs i olika sammanhang, kanaler och på många olika sätt, men alltid med utgångspunkt i officiella nordiska kostråd och näringsrekommendationer.

För att underlätta för kunderna att kunna göra informerade och hälsosamma val är det viktigt att produkternas märkning är tydlig och korrekt. Alla ICA Sveriges recept är näringsberäknade för att underlätta för kunderna att laga hälsosam mat. Recepten sprids sedan via olika kanaler, såsom butik, ICAs matkasse, ICAs webbsidor och kundtidningar som Buffé samt digital och analog marknadsföring. Dessa kanaler används också för att ge kost- och träningsråd av olika slag. I många ICA-butiker finns dessutom dietister som ger kunderna tips på hälsosammare matval.

Framöver kommer färskvaror att på olika sätt vara i fokus i Sverige. ICA kommer till exempel att arbeta med att göra det enklare för kunderna att hitta hälsosamma alternativ i butikerna, bland annat genom nya lösningar för frukt och grönt.

Hälsosamma aktiviteter i Baltikum  
Rimi Baltic fortsätter sitt arbete med att uppmuntra kunderna att göra hälsosamma val.

I Lettland lät Rimi sin speciella hälsokock Normunds Baranovskis delta med goda kostråd i samband med sport- och välgörenhetsevenemanget Nike Riga Run i augusti. I september arrangerade landets Rimibutiker skördefest för att inspirera kunderna att välja frukt och grönt. Bland annat bjöds kunderna på tävlingar och recept efter säsong. Landets Hypermarket-butiker har också börjat erbjuda kunderna att plocka ihop egna lunchsallader.

I Estland deltar Rimi i en ny kampanj som landets folkhälsoinstitut initierat: "Lets eat". Tanken är att uppmuntra människor att äta minst fem frukter eller grönsaker om dagen. Rimi Baltic i Estland deltar också i ett initiativ för att få alla kunder under 30 år som köper alkohol att intyga sin ålder. Målet är att förhindra att alkohol säljs till minderåriga.

### Satsningar på barn

ICA arbetar mycket med informationsspridning kring hälsofrågor, inte minst genom butiksaktiviteter. "Kompis med kroppen – 5 om dan" är en av ICA Sveriges mångåriga satsningar på barns hälsa. Syftet är att lära barn bra matvanor, att röra på sig och må bra. För trettonde året bjöds lärare och elever i årskurs 2 och 5 in att delta. Sedan 2001 har mer än 850 000 elever i årskurs 2 och 5 tagit del av Kompis med kroppen. Klassen får chans att göra ett besök i frukt- och gröntavdelningen i en ICA-butik. Där bjuds på provsmakning av frukt och grönsaker under en rolig, färgstark lektion. Undervisningsmaterialet som publiceras på ICA.se är omarbetat för 2013 och för eleverna i årskurs 5 ingår sedan 2011 även ett miljö- och klimatperspektiv. Materialet innehåller bland annat experiment och övningar, lärarhandledning kopplad till läroplanen, affischer för klassrummet och information till föräldrarna. I Baltikum finns motsvarande projekt, Supervaikai, för att lära barn om vikten av att äta rätt och röra på sig.

En annan satsning för barn mellan 3 och 12 år är Papricaklubben som finns på alla Sveriges ICA Kvantumbutiker. Den syftar till att väcka nyfikenhet och lust kring frukt och grönt. Barnen får en speciellt framtagen tidning med frukt- och grönsaksinspiration och bjuds på frukt i butiken. Under året har Papricaklubben även lanserat en app med recept och spel kopplat till frukt och grönsaker.

Rimi Baltic i Estland fortsatte under året arbetet med hälsoprogrammet For your health, som inleddes 2012. Ett inslag i programmet är så kallade Vitamin Trips, vitaminbesök, för barn i Rimis butiker. På ett vitaminbesök får förskoleklasser och skolbarn göra ett timplågt

## ICA guidar mot hälsosamma och hållbara val

ICA Sverige satsade under 2013 stort på att hjälpa kunderna att välja hälsosamma alternativ. Därför lanserades kampanjen "Ta ett grönt år med ICA", med fokus på att öka medvetenheten runt vikten av att äta frukt och grönt. Inslag i kampanjen var till exempel att receptslumpgeneratoren på ICA.se bara bjuder på recept som innehåller minst 30 procent grönsaker. Även receptfoldrar och kundtidningen Buffé lyfte fram recept med hög andel grönsaker och frukt. Kunderna fick också fina erbjudanden med fokus på frukt och grönt.

En del i satsningen var också att lyfta fram ännu fler ekologiska alternativ. Under året ökade den centrala försäljningen av ekologiskt odlade frukter och grönsaker i svenska ICA-butiker med 27 procent, jämfört med samma period föregående år.

Även om allt intag av frukt och grönt är positivt så är det fortsatt viktigt för ICA att erbjuda kunderna ekologiska alternativ eftersom det också bidrar till den biologiska mångfalden och minskad miljöpåverkan. Ekologiskt i lösval är ett exempel på hur ICA jobbar för att erbjuda bra pris, exempelvis genom att plocka bort onödigt emballage.

Att ICA ökar sortimentet av ekologisk frukt och grönsaker bidrar också till att leverantörerna anpassar sina verksamheter. Exempelvis håller ICAs största citronleverantör i Spanien nu på att ställa om från konventionell till ekologisk odling bara för att klara den årsvolym ICA efterfrågar.

studiebesök på en frukt- och gröntavdelning. Över 2 000 barn har redan genomfört vitaminbesök.

I Lettland fortsatte Rimi Baltics hälsokock Normunds Baranovskis under året projektet Skolresan, som ingår i hälsoprojektet Aikāgaršo som syftar till att öka förståelsen om en balanserad kosthållning och ändrade kostvanor. Han mötte nästan 400 elever från tredje till åttonde klass på 23 skolor runtom i landet för att lära dem laga hälsosam mat. Alla elevers recept har publicerats i en digital kokbok på Rimis hemsida. I Litauen organiserade Rimi för tredje året i rad Superkids som i år uppmuntrade föräldrar att involvera sina barn i matlagningen.

### Sport och aktiviteter

Hälsa och goda matvanor hör ihop. Därför vill ICA också uppmuntra fysiska aktiviteter. ICAs mål är att uppfattas som ledande inom hälsa och välbefinnande, och stöttar därför utvalda motionsaktiviteter. Dessa tillfällen ger samtidigt möjligheter att sprida kunskap om hälsosamma matval och hur man ska äta för att prestera bättre. Vid alla dessa tillfällen har ICA Sverige temat frukt och grönt, frukost och mellanmål.

Arbetet med den nya sponsringsstrategin i Sverige har fortsatt genom implementering av konceptet "Var med och må bra!". Lansering av konceptet mot ICAs kunder gjordes i samband med en frukostkampanj i februari i samarbete med Svenska Skidförbundet. Kampanjen lyfte också det stora lokala sponsringsarbetet som sker i ICAs butiker. Under 2014 kommer fortsatt fokus vara lokal sponsring då ICA Sverige tar fram fler verktyg för att förenkla lokal sponsring för butikerna.

Under året har fokus på sponsringen i Sverige varit hälsa, mat och träning. Sponsrade landslag som alpina landslaget och damlandslaget i fotboll har fått möjlighet att lära sig att laga bra mat tillsammans med ICAs kockar. En speciell satsning har gjorts mot Svenska Handikappidrottsförbundets Elitidrottsskola där ICA medverkat vid flera tillfällen, både som föreläsare om mat och träning och som matinspiratörer genom att ICAs kockar har lagat mat.

Samarbetet med Svenska Skidförbundet och projektet "Alla på snö" har utvecklats vidare under 2013 och prognosen är att 24 (14) kommuner är med säsongen 2013/2014. Fokus i projektet från ICAs sida är att lära barn äta mat för att orka med både skola och fritid.

Ytterligare exempel på aktiviteter ICA stödjer är Kortvasan mellan Oxberg och Mora, som startades 1996 av ICA. 2013 deltog över 9 700 personer, varav cirka 300 var medarbetare från ICA. ICA sponsrade även andra skideevenemang under året, såsom TjejVasan och UngdomsVasan med mer än 18 000 (15 000) deltagare. ICA har också utökat sitt samarbete med Vasaloppet till att omfatta Barnens Vasalopp. Flera ICA-butiker har genomfört loppet i anslutning till butikerna. Barnens Vasalopp arrangerades runt om i hela Sverige och under skidsäsongen 2012/2013 deltog 46 000 barn. I augusti genomfördes Cykelvasan, där ICA Sverige är sponsor. I år tog sig över 14 800 cyklister till start, vilket är nytt rekord.

Under året genomfördes 14 stycken upplagor av motionsloppet Blodomloppet runt om i Sverige. ICA Sverige är huvudsponsor för loppet och totalt deltog mer än 107 000 (100 000) personer.

ICA Sverige möjliggjorde tillsammans med butikerna och Svenska Fotbollförbundet att många barn och unga kunde gå och titta på Sveriges matcher när Fotbolls-EM för damer arrangerades i Sverige. Femteklassare i hela Sverige har också erbjudits att delta i ICA Mini-allsvenskan i bandy, en turnering som kröntes med en final i Friends Arena i samband med SM-finalen i bandy.

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

Också i Estland sponsrades aktiviteter med koppling till hälsa. Bland annat deltog Rimi-anställda i SEB Tallin Marathon. Rimi Baltic i Estland och Estlands Fotbollförbund har gett sex barn som deltog på ett av förbundets sommarläger varsitt stipendium på 300 euro för att de ska få möjligheter att träna fotboll hela året. I Litauen var Rimi för andra året i rad en av huvudsponsorerna till Vilnius Marathon.

I Lettland gav Rimi i maj stöd till Nordea Rīga Marathon som lockar mer än 20 000 löpare från hela världen. Rimi delade ut över sex ton frukt under loppet samt organiserade Rimi Marathon for kids.



# Samhällsengagemang

*ICAs ansvar som aktör i samhället omfattar allt från satsningar på närproducerade produkter och sysselsättning för personer med funktionsnedsättning i bolagets verksamhet till olika sponsringsaktiviteter.*

ICA har under 2013 fortsatt arbetet med att mer systematiskt hantera överbliven, användbar mat genom samarbeten med frivilligorganisationer, och på olika sätt bidragit till sjuka och behövande barn. Genom Volontärprogrammet i Sverige har medarbetare fått möjlighet att på arbetstid arbeta som volontärer tillsammans med frivilligorganisationer. Fokus är på barn, ungdomar och kvinnor.

## ICAs lokala samhällsansvar

ICA Gruppen vill vara en positiv kraft med lokal närvaro i samhället och deltar i debatter och olika initiativ samt sponsrar och stödjer projekt i närområdena. I Sverige stärks förankringen genom ICA-handlare som äger sina butiker och bor och verkar i trakten. I samband med butiksetableringar samarbetar ICA med kommuner, regioner och myndigheter för en god samhällsutveckling.

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

## ICAs ansvar

ICA vill vara en positiv kraft i samhället och göra kloka investeringar för framtiden, inte minst genom samverkan och stark lokal förankring. ICA samarbetar med frivilligorganisationer som arbetar för folkhälsa, miljö, humana insatser och mångfald. Med ICAs idrottsengagemang ges bidrag till en aktiv fritid för många ungdomar och deras föräldrar. ICA vill också skapa uppmärksamhet kring viktiga frågor och bidra till en samhällsutveckling som gynnar alla.

ICA deltar därför kontinuerligt i debatter och externa initiativ samt stödjer närområdesprojekt på alla bolagets marknader. De renodlade sponsringsaktiviteterna rymmer inom områdena mat, hälsa och allas lika värde.

## Lokalproducerad mat

Något som förenar kunderna på alla ICA Gruppens marknader är intresset för lokalproducerad mat. Förutom flera initiativ med att märka lokalproducerade produkter i alla länder genomför ICA satsningar för att möta det ökade intresset från konsumenterna. Med start 2014 har ICA beslutat att acceptera lokala kvalitetsstandarder (utöver GFSI-godkända standarder) för lokala livsmedelsleverantörer av egna varor. Detta görs för att främja den lokala produktionen.

Under året har ICA Sverige genom sina partner stöttat butikerna vid inköp från lokala producenter. Stödet ges för att säkerställa samma höga livsmedelskvalitet från de lokala producenterna som från centrala leverantörer. En förteckning med över 700 (700) lokala leve-



rantörer har sammanställts för att underlätta butikernas lokala inköp.

ICA Selection Gårdsgris, som lanserades i Sverige 2010, är lokalproducerat griskött från fyra utvalda gårdar i sydöstra Sverige. Gödgri-sarna föds upp på foder som helt baseras på svenska råvaror, alltså utan importerad soja. Suggorna vistas i lösdrift på djupströbädd. Gårdarna ska i första hand använda förnybar el från vind- och vattenkraft. Produktionen är IP Sigill-certifierad, vilket garanterar att vissa krav uppfylls på god omsorg om djur och miljö samt livsmedelssäkerhet.

Rimi Baltic fortsätter sin satsning på nyskördade lokala produkter i Lettland. Rimi Baltic i Estland samarbetar med Association of Estonian Food Industry och märker lokalt tillverkade produkter med den estländska flaggan.

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

### ICAs sponsringsarbete

ICAs övergripande inställning till sponsring är att den ska stödja bolagets långsiktiga affärsplan med fokus på mat och hälsa, socialt ansvarstagande, miljö och hållbar utveckling.

Sponsringspolicyn med riktlinjer följer de principer som tagits fram av International Code of Sponsorship.

Särskilt i Sverige prioriteras projekt riktade till barn och ungdomar. I Sverige är ICA bland annat sponsor till: Vasaloppet/Cykelvasan, En Svensk Klassiker, Blodomloppet, Svenska Skidförbundet, Svenska Fotbollförbundet, Svenska Handikappidrottsförbundet/Lag Paralympics, Cancerfonden/Rosa Bandet, World Childhood Foundation, Glada Hudik Teatern och Föreningen för barn, unga och vuxna med utvecklingsstörning (FUB).

### Mat till behövande

ICA samarbetar med välgörenhetsorganisationer på alla marknader med att skänka mat på olika sätt. ICA Sverige har ett centralt avtal med Frälsningsarmén och flera lokala välgö-

renhetsorganisationer om att skänka mat från ICAs lager som inte kan säljas i butikerna på grund av kort datum eller skadad förpackning, trots att maten är fullt ätlig. Varorna uppfyller samma grundläggande krav på livsmedels-säkerhet som ICAs övriga produkter. Mat som har passerat bäst-före-datum skänks aldrig.

ICA Norge är medlem i Matsentralen som samlar överskottsmat från butiker och andra aktörer. Matsentralen inrättades 2013 och tillhandahåller omkring 100 000 måltider per månad till mer än 10 000 mottagare. ICA Norge fortsatte även samarbetet med Fattighuset och bidrog under året med den mat som delas ut till behövande familjer två gånger i veckan.

I Baltikum fortsatte Rimi sitt mångåriga samarbete med FoodBank, som delar ut mat till behövande. Under ett kvartal donerade Rimis kunder och anställda i Litauen cirka 33 000 livsmedelsprodukter via insamlingsboxar i Rimis butiker. Även i Estland fortsatte samarbetet med FoodBank genom bland annat en kampanj. För var tredje utvald produkt som kunderna köpte donerade Rimi Baltic i Estland

### Dialogpartner

ICA samarbetar med en rad organisationer och deltar i olika nätverk med inriktning på företags samhällsansvar. En viktig del i ICAs hållbarhetsarbete är att föra kontinuerlig dialog med konsument- och miljöorganisationer, branschorganisationer, idrottsklubbar och andra intressentgrupper för att jämföra och utveckla arbetssätt och på så sätt främja positiv utveckling. Ambitionen är att med olika metoder strukturera dialogen.

Förutom branschorganisationer på respektive marknad är några av ICAs viktigaste dialogpartner:

**Global Compact:** FN:s initiativ som avser att främja gott företagsmedborgarskap jorden runt, som ICA är anslutet till. ICA har också undertecknat Global Compacts klimatinitiativ Caring for Climate. ICA är dessutom med i den svenska regeringens samrådsgrupp Globalt Ansvar, som drivs av Utrikesdepartementet och uppmanar svenska företag att bli ambassadörer för mänskliga rättigheter, rättvisa arbetsvillkor och bättre miljö. Företagen uppmanas även att bekämpa korruption i enlighet med principerna i Global Compact.

**Global Social Compliance Program (GSCP):** Internationell allians som eftersträvar enighet kring bästa praxis för förbättrade arbetsvillkor

i distributionskedjor för konsumtionsvaror. Programmet drivs av Consumer Goods Forum, som är en viktig samarbetspartner för ICA.

**Global Food Safety Initiative (GFSI):** Allians mellan några av världens ledande experter på livsmedelssäkerhet – återförsäljare, tillverkare, matserviceföretag och tjänsteleverantörer i livsmedelsbranschen. Arbetet samordnas av Consumer Goods Forum.

**Initiativ för etisk handel (IEH):** Ett norskt forum för etisk handel och andra utmaningar i globala distributionskedjor. ICA Norge är medlem i IEH sedan 2001.

**Business Social Compliance Initiative (BSCI):** Europeisk sammanslutning av företag som verkar för att förbättra arbetsvillkoren hos leverantörer av konsumtionsvaror i högriskländer.

**WWF (Världsnaturfonden):** ICA har i flera år samarbetat med miljö- och naturvårdsorganisationen WWF i många olika frågor, såsom hållbart fiske, palmolja och naturbeteskött.

**Celiakiförbundet och Astma- och Allergiförbundet:** Genom årligen återkommande kampanjer i svenska ICA Maxi- och ICA Kvantum-butiker erbjuds de lokala föreningarna en plattform för att synliggöra allergihandikappet. Samtidigt får konsumenterna handfast hjälp med matallergi frågor i butikerna.

**Folkhälsomyndigheten (tidigare Folkhälsoinstitutet):** ICA har i flera år deltagit i projektet Ett friskare Sverige för att uppmärksamma kost- och motionsvanornas betydelse för hälsan.

**Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) och Svensk Sigill:** ICA Sverige och LRF har samarbetat i många år för att möta den ökade efterfrågan på livsmedel som framställts från svenska råvaror. ICA arbetar också för att säkerställa svenska producenter genom Svenskt Sigills normer.

**In-Depth Cooperation Programme:** Rimi blev som första detaljhandelsföretag 2012 i Lettland medlem av finansdepartementets så kallade In-Depth Cooperation Programme för skattebetalande företag. Medlemskapet kräver att företaget uppfyller en rad kriterier på bland annat etik och transparens, men innebär i gengäld minskad administration och enklare kommunikation med skattemyndigheterna.

ytterligare en, vilket fick försäljningen av de utvalda produkterna, som pasta, konserver och soppa, att växa med 40 procent under kampanjen. Tillsammans med Rädda barnen och den litauiska chokladtillverkaren Rūta har Rimi Baltic i Litauen också tagit fram en speciell chokladbit. Den säljs exklusivt i Rimibutiker och fem procent av summan går till daghem för barn från fattiga och socialt utsatta familjer.

Rimi Baltics stormarknader i Litauen och Estland har placerat ut matbehållare där kunderna kan skänka varor till behövande familjer.

### Sysselsättning

ICA stödjer olika projekt för att få arbetslösa i arbete. ICA Sverige erbjuder i samarbete med ICA-handlarnas Förbund och lokala ICA-handlare personer med funktionsnedsättning arbetstillfällen via Samhall, Arbetsförmedlingen och kommunernas dagliga verksamhet. ICA Skolan har i samverkan med merit.nu, Stockholms stad och Göteborgs stad (Bergsjön) gett långtidsarbetslösa ungdomar utbildning och tillfälle att praktisera i butik. Projektet har lyckats väl och mer än hälften av deltagarna har fått anställning i den butik de praktiserade i eller hos annan arbetsgivare och är numera självförsörjande. Dessutom har Rimi Baltic sedan ett antal år ett initiativ som integrerar butiksmedarbetare med funktionsnedsättning.

Under 2013 startades i Sverige projektet ICA 2020, som syftar till att ta tillvara och utveckla möjligheten för fler unga att arbeta på ICA.

### Så delar ICA med sig av vinsten

Under 2013 genomförde ICA ett antal lyckade aktiviteter och kampanjer i samarbete med frivilligorganisationer.

ICA Sverige är sedan 2003 huvudsamarbetspartner med World Childhood Foundation och bidrar genom att samla in pengar till Childhoods projekt. Under årets julkampanj skänkte ICA en del av försäljningsintäkterna från ICAs apelsiner och clementiner, en unik blombukett samt en Childhood-plastkasse. ICA hade också en kampanj på Instagram, där ICA skänkte 50 kronor till Childhood för varje bild som taggades med #icapussen. Kunderna kunde också bidra med en gåva genom självskanning, direkt i butikskassan, genom en insamlingsknapp på icabanken.se eller via inbetalningskort i kundtidningen Buffé. Årets insamlingskampanj gav 7,5 (8,6) Mkr.

För elfte året i rad var ICA Sverige huvudsponsor för Rosa Bandet-kampanjen, som

samlar in pengar till svensk cancerforskning. Syftet är att öka medvetenheten om sambandet mellan bra hälsa, goda vanor och vardagsmotion som förebyggande mot bröstcancer. Under 2013 samlade Rosa Bandet-kampanjen in 16 (11) Mkr. Det rosa bandet och andra kampanjprodukter såldes i ICAs butiker och kunderna bidrog via inbetalningskort i kundtidningen och genom gåvor vid självscanning. Elva olika egna varor såldes till förmån för Rosa Bandet där fokus var frukt och grönsaker, bland annat morötter och blåbär kompletterat med en blombukett.

De svenska ICA-kundernas gåvor till Röda Korsets arbete via pantknapparna i butik slog rekord med 6,4 Mkr. Det är en ökning med 600 000 kronor från 5,8 Mkr 2012. I dag har över 650 ICA-butiker Pantknappen.

I samband med katastrofen i Filippinerna under hösten gjorde ICA i Sverige ett upprop i sina digitala kanaler att kunderna hade möjlighet att genom Röda korset skänka pengar till katastrofen.

### Aktiviteter riktade mot barn

I slutet av januari avslutades välgörenhetsprojektet Änglar över Lettland, som är ett samarbete mellan Rimi, Swedbank, tv-kanalen LNT och Ziedot.lv. Änglar över Lettland samlar in pengar på olika sätt, bland annat i Rimis butiker, för att bekosta vård till barn som lider av medfödda sjukdomar eller som har skadats i olyckor. Totalt samlades drygt en miljon kronor in via Rimis butiker.

Rimi Baltic i Lettland samlade under året in över 230 000 kronor till välgörenhetsprojektet Stabins, tillsammans med organisationen Ziedot.lv, som hjälper lokala föreningar och stiftelser att organisera fritidsaktiviteter för skolbarn från fattiga familjer. Barnen får möjligheter till meningsfull sysselsättning som till exempel sport, musik eller konst efter att skolan slutat för dagen.

Rimi Baltic i Lettland stöttar också återkommande en insamlingskampanj till förmån för cancersjuka barn på ett barnsjukhus och samlade under året in drygt 250 000 kronor. Ytterligare en kampanj Rimi stödjer är The Goodness day som hjälper svårt sjuka barn. Under året donerade Rimis kunder över 47 000 kronor, projektets hittills största donation.

Rimi Baltic i Estland har tillsammans med bland annat Röda Korset i Tallin deltagit i en insamlingskampanj för att hjälpa barn från låginkomstfamiljer med ryggsäckar och nödvändig skolutrustning. Totalt fick 324 barn ny skolutrustning.

## ICA 2020 ger ungdomar en chans

Sveriges ICA-butiker är en stor ungdomsarbetsgivare. Cirka hälften av de 40 000 anställda är under 25 år och karriärvägar är många. För att locka ännu fler unga förmågor har ICA Gruppen startat projektet ICA 2020, som syftar till att ta tillvara och utveckla möjligheten för fler unga att arbeta inom bolaget.

Målsättningen är att under de kommande åren ge ytterligare cirka 2 000 ungdomar möjligheten till ett första jobb på ICA. Initiativet riktar sig till de som är 25 år eller yngre. Satsningen är uppdelad i två delar; att ge ungdomar utanför arbetslivet möjlighet att praktisera för att få en start i arbetslivet och att ta tillvara alla unga anställda som redan jobbar på ICA.

Genom att erbjuda praktikplatser får ungdomar erfarenhet och kontakter, även om alla deltagare inte erbjuds anställning efter avslutad praktik. ICA kommer dessutom att erbjuda yrkespraktik inom handeln; en påbyggnad för de studenter som avslutat Handels- och administrationsprogrammet på gymnasiet.

I den andra delen av initiativet vill ICA uppmärksamma och involvera de unga som redan jobbar inom ICA. Genom en ungdomspanel, som består av en årlig webbundersökning, och ett nätverk för diskussion och innovation – ICAs unga nätverk – ska de unga medarbetarnas åsikter lyftas fram. Tankarna och idéerna som kommer fram blir värdefulla bidrag till handlare och tjänstemän för utveckling av ICA-butiken som arbetsplats.

**Engagemang i samhällets beslutsprocesser**

ICA samarbetar med organisationer och deltar i nätverk med fokus på socialt ansvar, miljö, hälsa och matkvalitet.

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

ICA Sveriges hållbarhetschef är ICAs representant i FN:s initiativ Global Compact och i Global Compacts nordiska nätverk. ICA Sveriges hållbarhetschef är också ICAs representant i Globalt Ansvar, som arbetar med frågor som rör företags sociala ansvar. Projektet tillhör enheten för internationell handelspolitik på Utrikesdepartementet. Ansvarig minister är handelsminister Ewa Björling.

ICA Sveriges hållbarhetschef är ledamot av Kemikalieinspektionens insynsråd.

ICA Sveriges chef för miljö och socialt ansvar är sedan 2011 styrelseledamot i SVN Sweden. SVN är ett internationellt nätverk av företag och organisationer som vill förena affärsnytta med ett ökat fokus på socialt ansvar, affärsetik och miljöarbete.

ICA i Sverige och Norge deltar i ett nätverk arrangerat av Norsk-Svenska Handelskamma-

ren med syfte att stärka relationerna mellan Skandinavien och Balkan.

ICA Norge deltar i ett nätverk för hållbarhetsarbete som organiseras av Hovedorganisasjonen Virke (tidigare Handels- og Service-næringens Hovedorganisasjon) där man utbyter erfarenheter på området med andra handelsaktörer. I Sverige finns motsvarigheten Svensk Dagligvaruhandel, som verkar för att tillgodose konsumenternas intressen.

ICA Norge är sedan 2001 medlem i det norska Initiativ for etisk handel (IEH), ett forum för etisk handel och andra utmaningar i globala distributionskedjor.

Rimi Baltic i Litauen är en ständig medlem av organisationen Baltoji Banga (Den vita vågen), vars syfte är att främja insyn i det litauiska näringslivet.

Rimi Baltic i Lettland är en av initiativtagarna till Latvian Food Retailers' Association, som bildades 2010.

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

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

**Bidrag till frivilligorganisationer, Mkr**

| ICA Sverige                                                        | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Bidrag från ICA Sverige                                            | 8,2  | 7,8  | 11   |
| Bidrag från kunder, leverantörer och medarbetare genom ICA Sverige | 26,6 | 24   | 16   |



# Hållbarhetsutmärkelser

## Bäst på hållbarhet

ICA vann utmärkelsen Sustainable Brand Index 2013 för sitt arbete med hållbarhet. Sustainable Brand Index är Skandinavians största varumärkesundersökning om hållbarhet och kartläggningen gällde vilka företag som kunderna anser är bäst i Sverige på att ta sitt miljömässiga och sociala ansvar. ICA Banken blev dessutom branschbäst i sin kategori och hamnade totalt på nittonde plats av 228 undersökta företag.

## Bäst på kommunikation

När Nordens största undersökning bland kommunikatörer och marknadsförare om vem som är bäst i Sverige på kommunikation genomfördes, så hamnade ICA i toppen. ICAs höga resultat beror enligt motiveringen till stor del på de välkända reklamfilmerna med Stig och gänget, samt kommunikationen av bolagets hållbarhetsarbete. Bakom undersökningen stod representanter från Sveriges Annonsörer, Sveriges kommunikatörer, Sveriges Marknadsförbund samt Hammer & Hanborg.

## SCUF-gaffeln till ICA

Svenska Celiakiungdomsförbundet har delat ut utmärkelsen SCUF-gaffeln till ICAs dietist och chef för hälsa, Christina Karlsson. Motiveringen var att hon "på ett betydelsefullt sätt fört gluten- och laktosintolerantas talan under arbetet med ICAs egenmärkta gluten och laktosfria sortiment". ICA lanserade sitt glutenfria sortiment under våren 2013 och sitt laktosfria sortiment under 2011.

## Gott rykte i Lettland

Rimi Baltic i Lettland hamnade överst i sin kategori för andra året i rad i Sustainability Index 2013, en årlig ranking av vilka företag som har bäst anseende. Totalt rankades Rimi Baltic i Lettland på nionde plats. Undersökningen genomfördes av PR-byrån Nords Porter Novelli, opinionsinstitutet SKDS och tidningen Dienaz Bizness. I en annan undersökning, Meaningful brands, av Baltic Idea Group, utsåg kunderna Rimi Baltic i Lettland till landets tredje viktigaste varumärke när det gäller att arbeta för förbättrad livskvalitet.

## Hälsokampanj nominerad till pris

Rimi Baltic i Estland har nominerats till European Business Award Competition för sin hälsokampanj For your health. I tävlingen, som avgörs i april 2014, deltar 527 projekt från 31 länder.

## Miljöpris för transporter

ICA Sveriges logistikfunktion tilldelades Transportgruppens utmärkelse Pegasuspriset 2013. Priset gällde ICAs arbete med att hitta nya miljövänligare bränslen för transporter, främst metandiesel. Transportgruppen, som är transportbranschens arbetsgivarorganisation, skriver i motiveringen att ICA som stor transportköpare på ett viktigt och föredömligt sätt medverkat till och ställt krav på transportörerna och deras leverantörer avseende miljöprestanda.

## Grönt ljus från Råd & Rön

Den svenska Konsumenttidningen Råd & Rön har granskat olika livsmedelsföretags samhällsansvar och hur företagen agerar för att påverka villkoren för maten som produceras i utvecklingsländer. ICA fick, som enda livsmedelsföretag, grönt ljus i den granskningen.

## Årets Idrottssponsor

ICA Sverige fick pris av tidningen Sport och Affärer som ges ut av Dagens Industri som Årets Idrottssponsor. Motiveringen till utmärkelsen var att "ICA har en lång och betydelsefull historia som idrottssponsor på lokal och central nivå. 2013 tar man det till en ny nivå genom att koncentrera sina insatser till målgruppen barn/ungdomar och kvinnor genom sin hälsoinriktade sponsorstrategi Var med och må bra".

## ICA Banken i topp

ICA Banken får högst betyg när privatkunderna fått svara på vilken bank de är mest nöjda med. Det är tredje året i rad som ICA Banken placerar sig i toppen av Svenskt Kvalitetsindex (SKI).

# Om hållbarhetsredovisningen

*Hållbarhetsredovisningen är ett av ICAs sätt att kommunicera med omvärlden kring hur arbetet med hållbarhet bedrivs och utvecklas.*

## Förutsättningar för redovisningen

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer den senaste versionen av GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer (G4). Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för våra intressenter.

Även fortsättningsvis kommer redovisningen att utvecklas i linje med GRI:s riktlinjer, ICAs Goda Affärer och FN:s Global Compact. ICA Gruppens GRI-redovisning 2013 är översiktligt granskad av tredje part och uppfyller nivån Core enligt GRI.

ICAs hållbarhetsredovisning beskriver bolagets arbete inom ekonomisk utveckling, miljö, etisk handel, kvalitet, hälsa, medarbetare och samhällsengagemang. En miljö- och hållbarhetsredovisning har publicerats årligen sedan 1995. Sedan 2004 rapporterar ICA även i enlighet med GRI:s redovisningsstandard. Sedan 2008 är hållbarhetsredovisningen översiktligt granskad av tredje part, efter beslut av koncernledningen. Redovisningen följer ICA Gruppens räkenskapsår och omfattar därmed perioden 1 januari 2013 till 31 december 2013. Den föregående redovisningen publicerades i mars 2013 (ICA AB).

Information och nyckeltal är utvalda med utgångspunkt i hållbarhetsaspekter som bedöms vara väsentliga för ICAs verksamhet. Synpunkter från bolagets intressenter värdesätts för att definiera väsentliga frågor i hållbarhetsarbetet och för en kontinuerlig förbättring. Med hjälp av GRI:s riktlinjer för redovisningens innehåll har en väsentlighetsanalys gjorts, som bland annat grundar sig på intressenternas krav och förväntningar. Väsentlighetsanalysen gjordes första gången under 2008 och revideras varje år.

## Avgränsningar

Hakon Invest förvärvade Aholds aktier i ICA AB under våren 2013 och bytte namn till ICA Gruppen den 20 maj. Redovisningen omfattar samtliga bolag inom ICA Gruppen, förutom portföljbolagen.

Redovisningen omfattar främst den verksamhet som har en betydande och direkt påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv, det vill säga bolagets egen verksamhet. I Sverige samarbetar ICA med cirka 1 300 fristående ICA-handlare genom avtal. Uppgifter om dessa presenteras när de är väsentliga för helhetsbilden av ICAs hållbarhetsarbete, till exempel:

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

Verksamheter som står utanför ICAs direkta kontroll, som leverantörer och kunder, ingår inte i redovisningen. Uppgifter om leverantörer av ICAs egna märkesvaror ingår i förekommande fall i redovisningen.

Kontakt  
Kerstin Lindvall  
Chef Corporate Responsibility  
ICA Sverige AB  
+46 8 561 500 00  
kerstin.lindvall@ica.se

# GRI-index

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer den senaste versionen av GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer (G4). Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för våra intressenter.

| Standardupplysningar                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Avsnitt                                                                                              | Externt granskat |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>STRATEGI OCH ANALYS</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                      |                  |
| G4-1                                                       | Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och organisationens strategi för hantering av hållbar utveckling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Vd-ord, sid 8<br>CR-chefen har ordet, sid 47                                                         | ✓                |
| <b>ORGANISATIONSPROFIL</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                      |                  |
| G4-3                                                       | Redovisa organisationens namn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Förvaltningsberättelse, sid 86                                                                       | ✓                |
| G4-4                                                       | Redovisa de viktigaste varumärkena, produkterna och tjänsterna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Det här är ICA Gruppen, sid 2<br>Affärsmodell, sid 16<br>ICA Gruppens sex segment, sid 21            | ✓                |
| G4-5                                                       | Redovisa lokalisering av organisationens huvudkontor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Förvaltningsberättelse, sid 86                                                                       | ✓                |
| G4-6                                                       | Redovisa antal länder som organisationen har verksamhet i, och namnen på de länder där viktig verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbar utveckling i redovisningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Det här är ICA Gruppen, sid 2<br>ICAs värld av leverantörer, sid 68                                  | ✓                |
| G4-7                                                       | Redovisa ägarstruktur och företagsform                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Förvaltningsberättelse, sid 86                                                                       | ✓                |
| G4-8                                                       | Redovisa marknader som organisationen är verksam på (inklusive geografisk fördelning, sektorer som man är verksam i och typ av kunder och förmånstagare)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Affärsmodell, sid 16                                                                                 | ✓                |
| G4-9                                                       | Redovisa organisationens storlek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ICA Gruppens sex segment, sid 21<br>Finansiell femårsöversikt, sid 90                                | ✓                |
| G4-10                                                      | a. Redovisa totala antalet anställda uppdelat på typ av anställningsavtal och kön.<br>b. Redovisa totala antalet fast anställda uppdelat på typ av anställning och kön.<br>c. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad på anställda och inhyrda arbetare samt kön.<br>d. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad efter region och kön.<br>e. Om en stor andel av organisationens arbete utförs av personer som juridiskt ses som egna företagare eller av personer som inte är anställda eller inhyrda arbetare, ska detta anges, och inkludera inklusive anställda och inhyrda arbetare hos underleverantörer.<br>f. Redovisa eventuella väsentliga säsongsvariationer i antalet anställda (till exempel i turism- och jordbrukssektorerna). | Medarbetare, sid 44                                                                                  | ✓                |
| G4-11                                                      | Redovisa hur stor andel av den totala personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sverige, 100%<br>Norge, kontor och lager: 100%,<br>butik: 40-50%<br>Baltikum, ingen uppgift          | ✓                |
| G4-12                                                      | Beskriv organisationens leverantörskedja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ICA Gruppens sex segment, sid 21<br>ICAs värld av leverantörer, sid 68                               | ✓                |
| G4-13                                                      | Redovisa eventuella betydande förändringar under redovisningsperioden beträffande organisationens storlek, struktur, ägande och leverantörskedja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ny koncern med lång historia, sid 4<br>Förvaltningsberättelse, sid 86                                | ✓                |
| G4-14                                                      | Redovisa om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Risker och möjligheter med ICAs<br>hållbarhetsarbete, sid 52                                         | ✓                |
| G4-15                                                      | Lista externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Engagemang i samhällets<br>beslutsprocesser, sid 76                                                  | ✓                |
| G4-16                                                      | Lista medlemskap i organisationer (t.ex. branschorganisationer) och nationella eller internationella lobbyorganisationer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Dialogpartner, sid 74<br>Engagemang i samhällets<br>beslutsprocesser, sid 76                         | ✓                |
| <b>IDENTIFIERADE VÄSENTLIGA ASPEKTER OCH AVGRÄNSNINGAR</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                      |                  |
| G4-17                                                      | a. Lista alla enheter som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument.<br>b. Ange om någon av enheterna som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument inte inkluderats i denna rapport                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Not 9 Andelar i koncernföretag och<br>joint ventures, sid 151<br>Om hållbarhetsredovisningen, sid 78 | ✓                |
| G4-18                                                      | a. Förklara processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar för aspekterna.<br>b. Förklara hur organisationen har tillämpat principerna för att definiera redovisningens innehåll                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Väsentlighetsanalys, sid 55                                                                          | ✓                |
| G4-19                                                      | Lista alla väsentliga aspekter identifierade i processen för att definiera redovisningens innehåll                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Väsentlighetsanalys, sid 55                                                                          | ✓                |
| G4-20                                                      | För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning inom organisationen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mät- och beräkningsmetoder, sid 82<br>Se respektive indikator för övriga<br>avgränsningar.           | ✓                |
| G4-21                                                      | För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning utanför organisationen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mät- och beräkningsmetoder, sid 82<br>Se respektive indikator för övriga<br>avgränsningar.           | ✓                |
| G4-22                                                      | Redovisa effekten av eventuella revideringar av information som ingår i tidigare redovisningar, och skälen till sådana revideringar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                                   | ✓                |
| G4-23                                                      | Redovisa väsentliga förändringar från tidigare redovisningsperioder vad gäller omfattning och aspekternas avgränsningar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                                   | ✓                |

| Standardupplysningar                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Avsnitt                                                                   | Extern granskad |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>INTRESSENTRELATIONER</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| G4-24                                 | Redovisa en lista över intressentgrupper som organisationen har kontakt med                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Intressentdialog, sid 54                                                  | ✓               |
| G4-25                                 | Redovisa grunden för identifiering och urval av intressenter som organisationen kommunicerar med                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Intressentdialog, sid 54                                                  | ✓               |
| G4-26                                 | Redovisa organisationens tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter och hur ofta och vilken typ av kontakter, per typ och intressentgrupp. Ange om någon del av kommunikationen har genomförts specifikt för upprättandet av denna redovisning                                                                                                                                                                                                                                    | Intressentdialog, sid 54                                                  | ✓               |
| G4-27                                 | Redovisa viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter och hur organisationen har hanterat dessa områden och frågor, inklusive hur de har påverkat organisationens redovisning. Redovisa de intressentgrupper som lyft var och en av dessa viktiga områden och frågor                                                                                                                                                                                         | Intressentdialog, sid 54                                                  | ✓               |
| <b>REDOVISNINGSPROFIL</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| G4-28                                 | Redovisningsperiod (t.ex. räkenskapsår/kalenderår) för den redovisade informationen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Om hållbarhetsredovisningen, sid 78                                       | ✓               |
| G4-29                                 | Datum för publiceringen av den senaste redovisningen (om sådan upprättats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Om hållbarhetsredovisningen, sid 78                                       | ✓               |
| G4-30                                 | Redovisningscykel (ettårig/tvåårig etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Om hållbarhetsredovisningen, sid 78                                       | ✓               |
| G4-31                                 | Ange kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Om hållbarhetsredovisningen, sid 78                                       | ✓               |
| G4-32                                 | a. Ange vilken redovisningsprincip organisationen har valt<br>b. Redovisa GRI-innehållsindex för valt alternativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Om hållbarhetsredovisningen, sid 78<br>GRI-index sid 79                   | ✓               |
| G4-33                                 | a. Redovisa organisationens policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen bestyrkas externt.<br>b. Beskriv omfattning och grund för externt bestyrkande om detta inte redovisas i den bestyrkanderapport som åtföljer hållbarhetsredovisningen.<br>c. Beskriv relationen mellan den redovisande organisationen och den som bestyrker.<br>d. Ange om styrelsen eller företagsledningen har varit delaktiga i att låta organisationens hållbarhetsrapport bestyrkas | Om hållbarhetsredovisningen, sid 78                                       | ✓               |
| <b>STYRNING</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| G4-34                                 | Redogör för organisationens bolagsstyrning, inklusive kommittéer som är underställda styrelsen. Ange om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Bolagsstyrningsrapport, sid 96<br>Så styrs ICAs hållbarhetsarbete, sid 49 | ✓               |
| <b>ETIK OCH INTEGRITET</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| G4-56                                 | Beskriv organisationens värderingar, principer, standarder och normer för uppträdande, till exempel uppförandekoder eller etiska koder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Utgångspunkter, sid 48                                                    | ✓               |
| <b>Specifika standardupplysningar</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| <b>EKONOMISK PÅVERKAN</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| <b>Ekonomiskt resultat</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| G4-DMA                                | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mål och strategi, sid 10<br>Mål och utfall, sid 14                        | ✓               |
| G4-EC2                                | Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter hänförliga till klimatförändringen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Risker och möjligheter med ICAs hållbarhetsarbete, sid 52                 | ✓               |
| <b>MILJÖPÅVERKAN</b>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| <b>Energi</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| G4-DMA                                | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mål och strategi, sid 10<br>Mål och utfall, sid 14<br>Miljö, sid 56       | ✓               |
| G4-EN3                                | Energianvändning inom organisationen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Energidata, sid 61<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                  | ✓               |
| G4-EN4                                | Energianvändning utanför organisationen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Energidata, sid 61<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                  | ✓               |
| G4-EN6                                | Minskad energianvändning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Miljöarbete i butik, sid 59<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82         | ✓               |
| <b>Utsläpp</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |                 |
| G4-DMA                                | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mål och strategi, sid 10<br>Mål och utfall, sid 14<br>Miljö, sid 56       | ✓               |
| G4-EN15                               | Direkta utsläpp av växthusgaser (område scope 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Minskad miljöpåverkan, sid 56<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82       | ✓               |
| G4-EN16                               | Indirekta utsläpp (energi) av växthusgaser (område scope 2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Minskad miljöpåverkan, sid 56<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82       | ✓               |
| G4-EN17                               | Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (område scope 3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Minskad miljöpåverkan, sid 56<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82       | ✓               |
| G4-EN19                               | Minskade utsläpp av växthusgaser                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Minskad miljöpåverkan, sid 56<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82       | ✓               |



| Specifika standarduppglysningar                                         |                                                                                                                                                                                                                                                         | Avsnitt                                                                                                                             | Extern granskad |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Avloppsvatten och avfall</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| G4-DMA                                                                  | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                   | Miljöarbete på lager och kontor, sid 59                                                                                             | ✓               |
| G4-EN23                                                                 | Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod                                                                                                                                                                                                           | Miljöarbete på lager och kontor, sid 59<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                       | ✓               |
| <b>Transporter</b>                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| G4-DMA                                                                  | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                   | Transporter, sid 60                                                                                                                 | ✓               |
| G4-EN30                                                                 | Väsentlig miljöpåverkan genom transport av produkter och andra varor och material som används i organisationens verksamhet, inklusive medarbetarnas arbetsresor/tjänsteresor                                                                            | Transporter, sid 60<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                                           | ✓               |
| <b>SOCIAL PÅVERKAN – MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| <b>Föreningsfrihet och rätten till kollektiva avtal</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| G4-DMA                                                                  | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                   | Etisk handel, sid 66<br>Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67                                                                   | ✓               |
| G4-HR4                                                                  | Verksamheter och leverantörer för vilka man uppmärksammat att föreningsfriheten och rätten till kollektiva avtal kan vara väsentligt hotade, och åtgärder som vidtagits för att stödja dessa rättigheter                                                | Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                     | ✓               |
| <b>Barnarbete</b>                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| G4-DMA                                                                  | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                   | Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67                                                                                           | ✓               |
| G4-HR5                                                                  | Verksamheter och leverantörer för vilka man uppmärksammat att det finns väsentlig risk för fall av barnarbete, och åtgärder som vidtagits för att bidra till avskaffande av barnarbete                                                                  | Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                     | ✓               |
| <b>Tvångsarbete eller obligatoriskt arbete</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| G4-DMA                                                                  | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                   | Etisk handel, sid 66<br>Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67                                                                   | ✓               |
| G4-HR6                                                                  | Verksamheter och leverantörer för vilka man uppmärksammat att det finns väsentlig risk för tvångsarbete eller obligatoriskt arbete, och åtgärder som vidtagits för att bidra till avskaffande av alla former av tvångsarbete eller obligatoriskt arbete | Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                     | ✓               |
| <b>Granskning av leverantörers efterlevnad av mänskliga rättigheter</b> |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| G4-DMA                                                                  | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                   | Mål och utfall, sid 14<br>Etisk handel, sid 66<br>Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67                                         | ✓               |
| G4-HR10                                                                 | Procent av nya leverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter                                                                                                                                                             | Åtgärder för bättre arbetsvillkor, sid 67<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                     | ✓               |
| <b>SOCIAL PÅVERKAN – PRODUKTANSVAR</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| <b>Kundernas hälsa och säkerhet</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                 |
| G4-DMA                                                                  | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen                                                                                                                                                                                                                   | Gediget arbete för matsäkerhet, sid 63<br>Så kvalitetssäkras ICAs leverantörer, sid 62<br>Så kvalitetssäkras ICAs produkter, sid 62 | ✓               |
| G4-PR1                                                                  | Procent av väsentliga produkt- och tjänstekategoriernas påverkan på hälsa och säkerhet som har utvärderats i förbättringssyfte                                                                                                                          | Så kvalitetssäkras ICAs leverantörer, sid 62<br>Så kvalitetssäkras butikerna, sid 64<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82          | ✓               |
| G4-PR2                                                                  | Totalt antal fall där regler och frivilliga koder för hälso- och säkerhetspåverkan från produkter och tjänster under deras livscykel inte följts, uppdelat efter effekten av bristen på efterlevnad                                                     | Så kvalitetssäkras ICAs produkter, sid 62<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 82                                                     | ✓               |

# Mät- och beräkningsmetoder

*Hakon Invest förvärvade Aholds aktier i ICA AB under våren 2013 och bytte namn till ICA Gruppen den 20 maj. Redovisningen omfattar samtliga bolag inom ICA Gruppen, förutom portföljbolagen.*

ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic använder ett koncerngemensamt IT-system för insamling av data inom hållbarhetsfrågor. Systemet stödjer kontinuerlig rapportering och syftar till att säkerställa långsiktig kvalitet för de indikatorer som ingår i ICAs kontinuerliga uppföljning samt rapportering kring hållbarhetsarbetet. Varje landsbolag rapporterar data enligt koncernens definitioner och rutiner för hållbarhetsrapportering. Nedan följer ICAs beräknings- och redovisningsprinciper i detalj.

## Bidrag till frivilligorganisationer

Omfattar frivilliga bidrag från ICA Sverige samt bidrag från kunder, medarbetare och leverantörer som insamlats via ICA i Sverige. Bidragsmottagarna är välgörenhets- och intresseorganisationer.

## Energi

Omfattar butiker och lager samt kontor som tillhör logistikavdelningarna.

För beräkning av elförbrukning i svenska och norska butiker, används ett urval av butiker i varje butiksprofil. Deras faktiska förbrukning extrapoleras sedan för att få den totala energiförbrukningen vid rapporteringsperiodens slut.

För beräkning av energiförbrukning per kvadratmeter i lager och butiker används ytan för de butiker och lager som är aktiva vid mätperiodens slut.

## Godstransporter och klimatpåverkan

Omfattar godstransporter mellan butik och ICAs lager. Leverantörers godstransporter in till lager ingår inte.

För ICA Sverige rapporterar samtliga anlitande transportörer faktisk transportdata, både för diesel och alternativa bränslen.

För Sverige redovisas både total bränsleförbrukning samt den del som ingår i ICAs klimatområde. ICA i Sverige tar kontinuerligt över transporter från leverantörerna. De transporter som flyttas från leverantören till att istället

ägas av ICA, ingår inte i det som omfattas av ICAs klimatområde. Från och med fjärde kvartalet 2012 kan koldioxidutsläppen kopplat till dessa transporter identifieras och kommer därför att redovisas separat utöver den totala siffran för koldioxidutsläpp.

Dieselförbrukning för inhyrda transporter av Rimi Baltic beräknas utifrån körd transportsträcka och genomsnittlig bränsleförbrukning. För ICA Sverige rapporterar samtliga anlitande transportörer faktisk transportdata, både för diesel och alternativa bränslen. Dieselförbrukning för egna transporter hos ICA Norge och Rimi Baltic fås direkt från leverantören av diesel. Inhyrda transporter mellan lager och butik i Norge uppskattas utifrån körd transportsträcka och genomsnittlig dieselförbrukning för egna transporter.

## Köldmedier

Omfattar påfyllnad av köldmedier i samtliga lager och Rimi Baltics butiker. Butiker i Norge och Sverige är inte medräknade.

Uppgifter om ICA Sveriges lager baseras på lagstadgade köldmedierrapporter.

## Tjänsteresor

Omfattar tjänsteresor med flyg bokade via ICAs centrala resebyrå för anställda hos ICA Norge och ICA i Sverige. Från och med 2008 klimatkompenenserar ICA dessa tjänsteresor med flyg.

Omfattar tjänsteresor med tåg gjorda av anställda på ICA i Sverige och bokade via ICAs centrala resebyrå eller direkt via reseleverantör med ICAs kundnummer.

Omfattar tjänsteresor med bil gjorda av anställda i Sverige.

## Klimatpåverkan

2006 utgör basår för ICAs klimatområde och därav har detta år valts som fast basår för emissionsfaktorer. För eventuella nya energi- och bränsletyper som tillkommer efter 2006 fastställs emissionsfaktorer i enlighet med IPCCs rekommendation. Från första kvartalet 2013 redovisas måltalet för att minska koncernens direkta utsläpp av växthusgaser som direkt klimatpåverkan per kvadratmeter säljyta i butik. Detta görs för ökad transparens och noggrannhet eftersom utfallet kommer att följa förändringarna i ICAs verksamhet (större fusioner och utförsäljningar kommer i sig självt inte att påverka resultatet av klimatområdet).

Rapportering i enlighet med GHG Protokollet har tillkommit i GRI G4. Rapporteringen påbörjas 2013 och historisk data rapporteras ej.

Följande emissionsfaktorer används vid beräkning av koldioxidutsläpp:

- Nordisk elmix emissionsfaktor 2006 för konventionell el i Sverige och Norge.
- Leverantörsspecifik emissionsfaktor för enheter anslutna till ICAs centrala elavtal.
- Internationella energioorganets snittvärde mellan åren 2000–2005 för elproduktionen i respektive baltiskt land.
- Naturskyddsföreningens specifika emissionsfaktor för Bra Miljöval-märkt el.
- Svenskt medelvärde från Energimyndigheten för fjärrvärme (i enlighet med rekommendation från GHG Protocol).
- Nätverket för Trafik och Miljö (NTM) emissionsfaktor för diesel och etanol.
- Global Warming Potential (GWP) för respektive typ av köldmedier, enligt Montreal Protocol och IPCC.
- Koldioxidutsläpp från flygresor och tågresor tillhandahålls från ICAs leverantörer av klimatkompensation eller reseleverantören.
- GHG Protocol emissionsfaktor för tjänsteresor med bil.
- Alternativa bränslen från respektive transportör, basår 2012.

## Avfall

Omfattar samtliga lager samt ICA Norges butiker. Mjukplastavfall från butik ingår ej för Baltikum men för Sverige och Norge, då denna avfallstyp återtas från butik till lager.

Nationell lagstiftning och regionala avfallshanteringsystem definierar de avfallstyper som ingår.

Uppgift om avfallshanteringsmetod och mängd fås av avfallsentreprenörer.

Avfallsmängder i ICA Norges butiker baseras på reella avfallsmängder under året för en signifikant andel av butikerna. Genererat avfall extrapoleras med antalet butiker vid årets slut.

Rimi Baltics avfall är baserat på reella avfallsmängder som extrapoleras med antalet butiker vid årets slut. Avfall från inhyrda lager i Estland ingår inte.

Avfall rapporterat för Rimi Baltic inkluderar även förpackningsavfall för produkter som Rimi Baltic lanserar på marknaden.

Komposterbart avfall omfattar lättnedbrytbart organiskt avfall, det vill säga avfall sorterat

som komposterbart och 90 procent av fraktionen organiskt avfall med förpackning.

Brännbart avfall omfattar fraktionen brännbart avfall samt 10 procent av fraktionen organiskt med förpackning. För Norge ingår även 75 procent av osorterat produktionsavfall.

I återvunnet/återanvänt avfall ingår glas, metall, trä, plast och övrigt avfall som inte deponeras. För ICA Norge ingår även tio procent osorterat produktionsavfall i fraktionen återvunnet/återanvänt avfall och 15 procent i fraktionen som går till deponi.

För de kategorier där ICA har producentansvar, såsom läkemedel, batterier, elektroniska produkter och förpackningar, ska hanteringen ske enligt gällande lagkrav och eventuella tillstånd. Avfall som härrör till ICAs producentansvar ingår ej i de redovisade avfallsvolymer.

ICA strävar efter att minska avfall till deponi samt öka förutsättningarna för sortering och återvinning.

#### Leverantörsrelaterade data

GFSI-certifierade leverantörer omfattar matleverantörer av ICAs egna varor som är godkända enligt någon av de kvalitetsstandarder som godkänts av Global Food Safety Initiative (GFSI).

Uppgifter om socialt reviderade leverantörer avser aktiva leverantörer i högriskländer vars produktionsenheter är socialt reviderade enligt ICA Social Audit och/eller någon av de tredjepartsrevisioner som ICA accepterar.

Definitionen av högriskland bygger på en kombination av UNDP:s (FN:s utvecklingsprogram) Human Development Index och ILO:s Economic Security Index. Ett land betraktas som högriskland om det har <0,85 i Human Development Index och <0,50 i Economic Security Index. Om inte de två indexnivåerna är förenliga är Human Development Index avgörande när ett lands risknivå bedöms.

#### Försäljningsutveckling och antal produkter

Omfattar försäljning ur svenska och norska ICA- och Rimi-butiker. I Sverige omfattas endast ICA Sveriges centrala sortiment för produkterna som beskrivs nedan.

Antal artiklar motsvarar det totala antalet unika EAN-koder i ICAs allergianpassade sortiment eller som märkts enligt Fairtrade (dock ej för Norge), nyckelhålet, ekologiskt (KRAV/Debio, EU-ekologiskt).

Nyckelhålmärkta produkter samt produkter för matöverkänsliga finns i svenska och norska ICA-butiker.

#### Kvalitetsarbete och produktsäkerhet

Återkallelser omfattar samtliga återtaganden av produkter från lager och/eller butik. De återkallelser som bedöms vara en risk för hälsa eller miljö är publika återkallelser, vilket innebär att allmänheten informeras via pressmeddelande eller annat.

Tester omfattar det antal interna och externa produkttester som görs av ICAs egna märkesvaror, både nya och befintliga produkter.

#### Kvalitet i butik

Certifierade butiker i Sverige avser butiker som godkänts och certifierats av en tredje part mot Svensk standard för livsmedelshantering i butik.

Butiker som implementerat standarden för livsmedelshantering i butik avser svenska ICA-butiker som tillämpar standarden, men som inte certifierats av tredje part.

Hygieninspektioner omfattar det antal inspektioner som utförts av ICA Norges egna medarbetare i ICA och Rimi-butiker i Norge.

#### Medarbetare

Omfattar av koncernen anställd personal, det vill säga även butikspersonal i de fall butiken ägs av ICA.

Antal årsarbetare (FTE) omfattar fast anställda, provanställda och temporärt anställda längre än tre månader.

Personalsättning beräknas som antal personer som slutat under året i relation till medeltalet prov- och tillsvidareanställda.

Sjukfrånvaro beräknas som antal timmar sjukfrånvaro i relation till planerad arbetstid.

Andel kvinnor/män på chefsnivå avser samtliga chefsnivåer inom koncernen och baseras på antal årsarbetare (FTE).

Butiksran omfattar rån eller rånförsök av varor eller pengar från butik eller butiksanställda, såväl som fysiskt våld eller hot om fysiskt våld.

#### Väsentliga förändringar sedan föregående redovisningsperiod

Jämfört med tidigare år har följande förändringar av redovisnings- och beräkningsprinciperna gjorts under 2013:

Godstransporter och klimatpåverkan  
För ICA Sverige rapporterar samtliga anlitade transportörer faktisk transportdata, både för diesel och alternativa bränslen.

För Sverige redovisas både total bränsleförbrukning samt den del som ingår i ICAs klimatmål.

#### Klimatpåverkan

Från första kvartalet 2013 redovisas måltalet för att minska koncernens direkta utsläpp av växthusgaser som direkt klimatpåverkan per kvadratmeter säljyta i butik. Detta görs för ökad transparens och noggrannhet eftersom utfallet kommer att följa förändringarna i ICAs verksamhet (större fusioner och utförsäljningar kommer i sig självt inte att påverka resultatet av klimatmålet).

Rapportering i enlighet med GHG Protokoll har tillkommit i GRI G4. Rapporteringen påbörjas 2013 och historisk data rapporteras ej.

#### Väsentliga förändringar inför kommande redovisningsperiod

##### Klimatpåverkan

I början av 2013 tillkännagavs att ICA Norge och Norgesgruppen ingår ett samarbetsavtal gällande inköp och distribution. Den norska konkurrensmyndigheten har i början av februari 2014 gett ett förhandsbesked om att de inte kommer att godkänna ICAs samarbete med Norgesgruppen. ICA gör en genomgång av beskedet och vilka konsekvenser det kan komma att få för verksamheten i Norge. Mät- och beräkningsmetoderna kommer att förändras om samarbetet kommer till stånd.

##### Tjänsteresor

Från och med 2014 kommer klimatkompensation av tjänsteresor med flyg att avslutas.

##### Leverantörsrelaterade data

Från och med 2014 kommer ICA att för lokala leverantörer även acceptera lokala standarder, exempelvis IP Sigill i Sverige, som kvalitetsstandard (utöver GFSI-godkända standarder).

Från och med 2014 kommer högriskländer att identifieras baserat på BSCIs definition.

##### Övrigt

I maj 2013 bildades ICA Gruppen. Detta kommer att påverka omfattningen av rapporteringen samt mät- och beräkningsmetoderna under 2014 och kommande år. Omfattningen av detta är dock ännu inte klargjort.

# Bestyrkanderapport

## Revisors rapport över översiktlig granskning av ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovisning

Till läsarna av ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovisning

### Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i ICA Gruppen AB att översiktligt granska ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovisning för år 2013. ICA Gruppen AB har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning till de områden som GRI-index hänvisar till.

Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för det löpande arbetet inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, socialt ansvar och hållbar utveckling samt för att upprätta och presentera hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår av avsnittet 'Mät och beräkningsmetoder' i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines G4 (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är

tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av ICA Gruppen AB:s egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och kvalitetskontroll och god revisionssed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revi-

sion utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

De kriterier som vår granskning baseras på är de delar av Sustainability Reporting Guidelines G4, utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt de redovisnings- och beräkningsprinciper som företaget särskilt tagit fram och redovisas i avsnittet 'Mät och beräkningsmetoder'. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

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

### Uttalande

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 angivna kriterierna.

Stockholm den 21 februari 2014

Ernst & Young AB

Thomas Forslund  
Auktoriserad revisor

Charlotte Söderlund  
Auktoriserad revisor



# Finansiell information och styrning

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för ICA Gruppen AB (publ) får härmed avlämna årsredovisning för räkenskapsåret 2013-01-01 – 2013-12-31. Bolaget har sitt säte i Stockholms kommun och organisationsnummer 556048-2837. Adressen till huvudkontoret är ICA Gruppen AB, 171 93 Solna, besöksadress är Svetsarvägen 16, Solna och adress till hemsidan är [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se). ICA Gruppen AB är dotterbolag till ICA Handlarnas förbund, organisationsnummer 802001-5577. Samtliga belopp är i Mkr om inget annat anges.

## Information om verksamheten

ICA Gruppen AB (publ) är moderbolag i ICA Gruppen och är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge, Estland, Lettland, Litauen och Finland. I koncernen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna. I koncernen ingår även de helägda portföljbolagen Forma Publishing Group och inkClub, samt de delägda portföljbolagen Cervera, Hemtex och Kjell & Company. Kärnan i verksamheten är dagligvaror och all verksamhet ska stödja detta.

## Verksamhetsåret 2013

Utöver bildandet av ICA Gruppen lade vi under 2013 stor kraft på genomförandet av den gemensamma koncernstrategi vi tidigare beslutat om. Arbetet har gått bra och tydligt visat att vårt arbetssätt är rätt; kunderna uppskattar det vi gör, försäljningen ökar och vi fortsätter att befästa vår starka position på flertalet av våra marknader.

Till drivkrafterna bakom utvecklingen hör bland annat en positiv utveckling inom ICA Sverige, som under året fortsatte att utvecklas klart bättre än marknaden. Stark försäljningsutveckling, bra etableringstakt, positiv utveckling inom egna märkesvaror (EMV), ett nytt och mer inspirerande butikskoncept för specialvaror samt en allt effektivare logistik bidrog till en högre omsättning och ett bättre resultat. Även Rimi Baltic fortsatte att uppvisa god försäljnings- och lönsamhetsutveckling. ICA Banken utsågs under året till "Årets bank", vilket är ett tydligt bevis på att kunderna är nöjda med oss. Också ICA Fastigheter uppvisade en fortsatt stabil utveckling. När det gäller våra portföljbolag genomfördes under året en utvärdering som resulterade i beslut om att Forma, Kjell & Company och Cervera kommer att avyttras, medan Hemtex och inkClub bedöms ha möjligheter att bidra till kärnverksamheten och därmed behålls med oförändrat ägande. Vår enda stora besvikelse var egentligen utvecklingen i Norge där försäljnings- och resultatutvecklingen var fortsatt negativ under året. Att vända utvecklingen i Norge och lägga grunden för en långsiktig lönsamhet är vår i särklass största utmaning. Flera stora strukturella grepp har redan tagits; vi har avyttrat de norska ICA Maxi-butikerna, infört omfattande kostnadsbesparingsprogram, tydliggjort roller och ansvarsfördelning och tagit fram nya strategier för prissättning och egna märkesvaror. Den största utmaningen är dock att sänka våra inköpspriser och effektivisera distributionen. Den norska konkurrensmyndigheten har i dagarna gett ett förhandsbesked om att de inte kommer att godkänna vårt samarbete med Norgesgruppen.

I skrivande stund pågår vår genomgång av beskedet och vilka konsekvenser det kan komma att få för verksamheten i Norge.

2013 var vårt första år som ICA Gruppen. Kärnverksamheten utgörs av dagligvaruhandel och kring denna har vi verksamheter som stöttar och stärker helheten – men som också på egen hand bidrar till ICA Gruppens lönsamhet. Målet framöver är att säkra en fortsatt god utveckling för alla verksamheter inom koncernen. Vi vill bli än bättre på att förena den lokala marknadskännedomen och närheten till kunderna med styrkan i gemensamma processer och strukturer. Genom att i ännu högre utsträckning ta till vara på de synergier som finns mellan våra verksamheter stärker vi oss både som koncern och som enskilda bolag. Ledstjärnorna i detta arbete utgörs av våra strategiska prioriteringar. Dessa hjälper oss att hålla fokus och riktning, och inom de flesta områden har vi gjort betydande framsteg. I Sverige öppnade vi under året nya butiker inom alla butiksformat, inklusive Cura apotek, samt beslutade att fortsätta satsningen på ICA To Go, vårt mindre butiksformat som erbjuder färdiga måltidslösningar. I Baltikum har vi etablerat nya butiker samt konverterat ett antal lågprisbutiker till Rimi, som är vårt viktigaste varumärke här. Dagligvarumarknaden i Baltikum växer, vår position är stark och vi har en bra plan för hur vi ska expandera framöver. Vidare har vi ökat försäljningsandelen av egna märkesvaror vilka är viktiga för oss både ur ett lönsamhets- och lojalitetsperspektiv. För att bättre stödja och tillvarata de inköps synergier som finns inom koncernen har vi också inrättat en koncernövergripande inköpsorganisation. Vad gäller logistik och transporter har vi under senare år lagt stor kraft på att modernisera och ytterligare effektivisera våra flöden. Till de viktigare händelserna under 2013 hör förvärvet av ICA Sveriges lager i Helsingborg.

Ytterligare en viktig prioritering för 2013 var att påbörja ett arbete kring våra koncerngemensamma värderingar. Ett gemensamt förhållnings-

sätt och en gemensam syn på grundläggande värderingar gör oss tydligare mot kunderna, hjälper oss fatta rätt beslut och gör oss till den snabbfotade organisation vi vill vara.

Den förändring i ägarstruktur som följde på bildandet av ICA Gruppen innebar en förändring även sett till finansiering och kapitalstruktur. För att ersätta den bryggfinansiering som finansierade förvärvet av ICA har flera aktiviteter genomförts. I maj fulltecknades en nyemission som totalt tillförde bolaget cirka 5 miljarder kronor. Under sommaren genomfördes sedan en emission av obligationer utgivna inom ramen för ICA Gruppens MTN-program, vilken inbringade ytterligare 5 miljarder kronor. I slutet av året emitterades dessutom onoterade preferensaktier om totalt 3 miljarder kronor i dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB. Det är mycket glädjande att kunna konstatera att kapitalmarknadens intresse och förtroende för ICA Gruppen har varit högt.

#### Viktiga händelser under året

- Mars, förvärv av Aholds aktier i ICA AB.
- April, ny koncernledning utsedd. Styrelsen utsåg Per Strömberg till ny vd för ICA Gruppen, efter att förvärvet av resterande aktier i ICA slutförts. Per Strömberg och övrig koncernledning i ICA Gruppen tillträdde sina befattningar i anslutning till årsstämman den 20 maj 2013.
- April och juli, norska konkurrensmyndigheten införde tillfälligt stopp för samarbete. FAD (departement i Norge) gav temporärt ja till gemensamma inköp i avvaktan på slutligt beslut. Den norska konkurrensmyndigheten beslutade att tillfälligt stoppa ICA Norges samarbete med Norgesgruppen, som var tänkt att starta i april, under tiden myndigheten gör en granskning. Stoppet gällde till den 30 september 2013. I början av juli meddelade norska FAD att ICA Norge tilläts påbörja inköpsarbetet innan slutligt beslut, men att samarbetet inom logistik fortsatt måste invänta myndigheternas beslut som preliminärt väntas den 30 september 2013.
- Maj, bolaget bytte namn från Hakon Invest till ICA Gruppen och genomförde en nyemission om 5 miljarder kronor med företrädesrätt till befintliga aktieägare. Nyemissionen var en del av finansieringen av förvärvet av resterande aktier i ICA, som slutfördes i mars 2013.
- Juni, ICA Sverige beslutade att bygga ut lagret i Helsingborg och avveckla lagret i Arlöv, som ett steg i utvecklingen mot en effektivare och modernare logistikstruktur. Förändringarna genomförs med start våren 2015. ICA Fastigheter förvärvade lagerfastigheten i Helsingborg tillsammans med Alecta via ett joint venture. Överenskommet fastighetsvärde uppgick till 931 Mkr. Förvärvet slutfördes den 15 augusti 2013.
- Juni, ICA Gruppen emitterade obligationer inom ramen för bolagets MTN-program. Totalt emitterades obligationer i svenska kronor för 5 miljarder kronor, med löptider på fem och två år. Likviden har använts för att återbeta delar av bryggfinansieringen avseende förvärvet av ICA.
- September, norska konkurrensmyndigheten förlängde tillfälligt stopp för samarbete till den 10 januari 2014, under tiden myndighetens granskning pågår.
- September, ICA Sverige ska expandera butikskonceptet ICA To Go, som är ett mindre butikskoncept som med hög tillgänglighet erbjuder färdiga måltidslösningar. ICA To Go har funnits som pilotprojekt i centrala Stockholm under drygt tre år. De närmaste två åren är ambitionen att öppna ytterligare tio butiker samt att etablera konceptet i en del befintliga ICA-butiker.
- Oktober, ICA Bankens vd Jörgen Wennberg går i pension i september 2014. ICA Gruppen har därför påbörjat en rekryteringsprocess för att hitta en efterträdare. Jörgen Wennberg kvarstår som vd för ICA Banken och medlem av ICA Gruppens koncernledning fram till sin pensionering.
- Oktober, ICA Banken rankas som Sveriges bästa privatbank av Svenskt Kvalitetsindex (SKI), som årligen sammanställer hur nöjda bankkunderna är med sina banker. ICA Banken har under året ökat sin tillgänglighet och service, bland annat genom lansering av en ny internetbank.
- November, Merlin Poljak, CFO för ICA Sverige, utsågs till tillförordnad CFO för ICA Gruppen med anledning av att Sonat Burman-Olsson, tidigare vice vd och CFO, slutade för att gå vidare till andra uppdrag utanför koncernen.
- November, styrelsen har fastställt koncernens långsiktiga finansiella mål samt utvärderat de fem portföljbolag som ICA Gruppen äger vid sidan av ICA-verksamheterna. Innehaven i Hemtex och inkClub kvarstår oförändrade, medan Forma, Kjell & Company och Cervera kommer att avyttras.
- December, ICA Gruppen emitterade onoterade preferensaktier om totalt 3 miljarder kronor i dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB. Emissionen var ett led i finansieringen av förvärvet av resterande aktier i ICA.
- December, ICA Fastigheter sålde två fastigheter med Maxi ICA Stormarknad som hyresgäst till Ancore. Det underliggande fastighetsvärdet uppgick till 435 Mkr.
- December. Den norska konkurrensmyndigheten förlängde granskningen av det planerade samarbetet mellan ICA Norge och Norgesgruppen inom inköp och distribution. Anledningen var de planer på inköpsarbete som COOP Norge och Rema 1000 har aviserat.

#### Viktiga händelser efter årets utgång

- ICA Sverige ska satsa på gränshandeln med Norge. Den första butiken öppnar i Riksgården i september 2014 och därefter är ett antal nya butiker längs den norska gränsen planerade fram till år 2020.
- ICA Gruppen har i februari 2014 tecknat avtal om att refinansiera de sista utestående brygglånen med annan skuldfinansiering. Samtliga bryggglån som togs i samband med förvärvet av resterande aktier i ICA AB våren 2013 är därmed refinansierade.
- Den 13 februari 2014 meddelade den norska konkurrensmyndigheten i ett förhandsbesked att man kommer att stoppa samarbetet mellan ICA Gruppen och Norgesgruppen. Bolaget utvärderar nu beskedet och de konsekvenser som beskedet kan komma att medföra för verksamheten i Norge.

## Ekonomisk översikt

| Nyckeltal<br>Mkr                                  | Januari–december |       |
|---------------------------------------------------|------------------|-------|
|                                                   | 2013             | 2012  |
| Nettoomsättning                                   | 77 702           | 2 726 |
| Rörelseresultat exklusive engångsposter           | 2 554            | 118   |
| Rörelseresultat <sup>1)</sup>                     | 2 223            | 212   |
| Resultat före skatt <sup>1)</sup>                 | 1 774            | 244   |
| Årets resultat <sup>1)</sup>                      | 1 395            | 262   |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten          | 3 975            | 814   |
| Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %        | 3,3              | 4,3   |
| Rörelsemarginal, % <sup>1)</sup>                  | 2,9              | 7,8   |
| Avkastning på sysselsatt kapital, % <sup>1)</sup> | 6,6              | 2,9   |
| Avkastning på eget kapital, % <sup>1)</sup>       | 6,5              | 2,9   |
| Resultat per stamaktie, kr <sup>1)</sup>          | 7,31             | 1,65  |
| Resultat per C-aktie, kr <sup>1)</sup>            | 7,31             | 1,65  |

<sup>1)</sup> Exklusive effekter från förvärv av ICA AB

## Resultatsammanfattning

Koncernen

Koncernens nettoomsättning uppgick till 77 702 Mkr (2 726). Rörelseresultatet i koncernen uppgick till 10 274 Mkr (212). Effekter av förvärv av resterande aktier i ICA ingår med 8 051 Mkr, varav omvärdering av det tidigare 40-procentliga innehavet i ICA uppgår till 7 868 Mkr. Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 2 554 Mkr (118). Periodens resultat var 9 446 Mkr (262) och resultatet per aktie uppgick till 49,68 kronor (1,65). Periodens resultat exklusive effekter av förvärvet av resterande aktier i ICA var 1 395 Mkr och resultatet per aktie 7,31 kronor.

För att öka jämförbarheten med tidigare år presenteras segmenten nedan med värden för helåret.

ICA Sverige

ICA Sveriges nettoomsättning uppgick till 67 992 Mkr (65 750) under januari–december, en ökning med 3,4 procent. Högre partihandelsförsäljning och bättre försäljning i Cura apotek har bidragit till ökningen. Rörelseresultatet exklusive engångsposter för ICA Sverige förbättrades till 3 058 Mkr (2 872) under året. Högre försäljning, bättre marginaler i partihandeln som en följd av högre andel EMV, effektiviseringar inom logistik samt bättre resultatförbättringen.

ICA Norge

ICA Norges nettoomsättning uppgick till 16 463 Mkr (19 050) under helåret. Nettoomsättningen har minskat som en följd av att ICA Maxi-butikerna har avyttrats och ett antal olönsamma butiker stängts, men även till följd av en svag utveckling i befintliga butiker. Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till -691 Mkr (-589). Lägre försäljningsvolym och sämre bruttomarginal har påverkat resultatet negativt. De besparingsåtgärder som initierades föregående år har gett effekt i form av lägre administrationskostnader.

Rimi Baltic

Rimi Baltics nettoomsättning uppgick till 10 333 Mkr (10 050) under året. I lokala valutor steg försäljningen med 3,5 procent. Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 308 Mkr (259). Förbättringen beror på högre försäljning och bättre bruttomarginaler i samtliga länder.

ICA Banken

ICA Bankens intäkter uppgick till 850 Mkr (814) under helåret. Affärsvolymerna steg 6 procent och bidrog till ökade provisionsintäkter. Även räntenettet har ökat till följd av avyttringen av en obligationsportfölj i början av året samt ökade lånevolymerna, och vägt upp minskade inlåningsmarginaler till följd av sänkt reporänta. Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 201 Mkr (181). Högre kostnader för marknadsföring, konsulter och IT har belastat resultatet under perioden. Konsultkostnaderna avser bland annat anpassning till nya regelkrav. De högre kostnaderna har motverkats av återläggning av tidigare reserveringar för kreditförluster med 34 Mkr.

ICA Fastigheter

ICA Fastigheters nettoomsättning uppgick till 2 255 Mkr (2 252). Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 519 Mkr (649). Avskrivningarna har ökat med 129 Mkr som en följd av att fastighetsbeståndet har marknadsvärderats i samband med förvärvet av resterande aktier i ICA AB. Nya etableringar, inklusive förvärvet av lagerfastigheten i Helsingborg, har bidragit positivt till resultatet.

Portföljbolagen

Portföljbolagens nettoomsättning uppgick till 2 657 Mkr (2 726), en minskning med 2,5 procent jämfört med föregående år. Minskningen förklaras främst av att Forma Contract och den finländska tidningsverksamheten såldes under andra kvartalet 2012. Portföljbolagens rörelseresultat exklusive engångsposter uppgick till 21 Mkr (-124). Samtliga bolag förutom inkClub visar resultatförbättringar under helåret 2013.

## Finansnetto och skatt

ICA Gruppens finansnetto uppgick till -449 Mkr (32). Det försämrade finansnettot förklaras av ökade räntekostnader i och med förvärvet av resterande aktier i ICA. ICA Gruppens skattekostnad uppgick till -379 Mkr (18).

## Finansiell ställning

ICA Gruppens balansomslutning uppgick till 68 961 Mkr per den 31 december 2013 (10 381). Soliditeten uppgick till 38,5 procent per den 31 december 2013 (86,9 procent). ICA Gruppens nettoskuld, exklusive pensioner och ICA Banken, uppgick till 9 190 Mkr per den 31 december 2013 (nettokassa 1 199). Koncernens räntebärande skulder består främst av det obligationslån som emitterades i juni 2013, banklån samt av bryggglån relaterade till förvärvet av resterande aktier i ICA.

## Kassaflödesanalys

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 3 975 Mkr (814). Exklusive ICA Banken uppgick kassaflödet i den löpande verksamheten till 4 096 Mkr (814). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -16 585 Mkr (-266), varav 15 739 Mkr avser förvärvet av resterande aktier i ICA. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 16 203 Mkr (-505). Koncernens likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick till 3 948 Mkr (291) per den 31 december 2013.

## Investeringar

Koncernens investeringar uppgick till 18 279 Mkr (57) under året. Förvärvet av resterande aktier i ICA under första kvartalet ingår med 15 739 Mkr.



## Finansiering

Koncernens nettoskuld, exklusive pensioner och ICA Banken, uppgår till 9 190 Mkr per den 31 december 2013. I maj 2013 genomfördes en nyemission med företrädesrätt för befintliga aktieägare om cirka 5 miljarder kronor. Likviden från nyemissionen har använts för att återbetala delar av bryggfinansieringen. I juni 2013 genomförde ICA Gruppen även en obligationsemission om 5 miljarder kronor, inom ramen för bolagets MTN-program. Likviden från obligationsemmissionen har använts för att återbetala delar av bryggfinansieringen. I december 2013 emitterade ICA Gruppen preferensaktier i ICA Fastigheter Sverige AB för 3 miljarder kronor samt tog upp ett bilateralt lån hos Svensk Exportkredit om ytterligare 1 miljard kronor. Vid utgången av 2013 hade koncernens brygglån minskat till 2,3 miljarder kronor. De återstående brygglånen ska ersättas med annan skuldfinansiering under 2014. Per den 31 december 2013 uppgick koncernens nettoskuldsättning till 2,1 gånger EBITDA (beräknat på EBITDA proforma rullande tolv månader).

### Definitioner av nyckeltal

#### Avkastning på eget kapital

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

#### Avkastning på sysselsatt kapital

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

#### Eget kapital per aktie

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

#### Kassaflöde per aktie

Periodens kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

#### Nettoskuld

Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

#### Resultat per stamaktie

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

#### Resultat per C-aktie

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

#### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

#### Soliditet

Eget kapital inklusive minoritet i procent av balansomslutningen.

#### Sysselsatt kapital

Balansomslutning med avdrag för ej räntebärande skulder och avsättningar.

## Finansiell femårsöversikt

| Mkr                                              | Proforma <sup>1)</sup><br>2013 | Proforma <sup>1)</sup><br>2012 | Utfall<br>2013 | Utfall<br>2012 | Utfall<br>2011 | Utfall<br>2010 | Utfall<br>2009 |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Resultaträkningar</b>                         |                                |                                |                |                |                |                |                |
| Nettoomsättning                                  | 99 456                         | 99 602                         | 77 702         | 2 726          | 2 498          | 2 663          | 2 392          |
| Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter   | 3 004                          | 2 715                          | 2 554          | 118            | 283            | 114            | 373            |
| Rörelseresultat (EBIT)                           | 2 547                          | 2 607                          | 10 274         | 212            | 283            | -170           | 373            |
| Resultat före skatt                              | 1 919                          | 2 091                          | 9 825          | 244            | 233            | -124           | 621            |
| <b>Årets resultat</b>                            | <b>1 424</b>                   | <b>312</b>                     | <b>9 446</b>   | <b>262</b>     | <b>40</b>      | <b>-174</b>    | <b>651</b>     |
| <b>Balansräkningar</b>                           |                                |                                |                |                |                |                |                |
| Anläggningstillgångar                            | 52 352                         | 51 742                         | 52 352         | 8 207          | 8 894          | 9 043          | 9 855          |
| Likvida medel och kortfristiga placeringar       | 3 949                          | 4 788                          | 3 949          | 1 446          | 1 001          | 1 223          | 1 049          |
| Övriga omsättningstillgångar                     | 12 660                         | 12 835                         | 12 660         | 728            | 827            | 931            | 943            |
| <b>Summa tillgångar</b>                          | <b>68 961</b>                  | <b>69 365</b>                  | <b>68 961</b>  | <b>10 381</b>  | <b>10 722</b>  | <b>11 197</b>  | <b>11 847</b>  |
| Eget kapital                                     | 26 541                         | 22 899                         | 26 541         | 9 021          | 9 275          | 9 625          | 10 682         |
| Långfristiga skulder                             | 13 612                         | 20 022                         | 13 612         | 633            | 517            | 399            | 303            |
| Kortfristiga skulder                             | 28 808                         | 26 444                         | 28 808         | 727            | 930            | 1 173          | 862            |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>            | <b>68 961</b>                  | <b>69 365</b>                  | <b>68 961</b>  | <b>10 381</b>  | <b>10 722</b>  | <b>11 197</b>  | <b>11 847</b>  |
| <b>Kassaflöde</b>                                |                                |                                |                |                |                |                |                |
| Från den löpande verksamheten                    |                                |                                | 3 975          | 814            | 669            | 534            | 486            |
| Från investeringsverksamheten                    |                                |                                | -16 585        | -266           | 9              | -311           | 47             |
| Från finansieringsverksamheten                   |                                |                                | 16 203         | -505           | -577           | -300           | -479           |
| <b>Årets kassaflöde</b>                          |                                |                                | <b>3 593</b>   | <b>43</b>      | <b>101</b>     | <b>-77</b>     | <b>54</b>      |
| <b>Nyckeltal</b>                                 |                                |                                |                |                |                |                |                |
| Rörelsemarginal, %                               | 2,6                            | 2,6                            | 13,2           | 7,8            | 11,3           | -6,4           | 15,6           |
| Avkastning på sysselsatt kapital, %              | 6,1                            | 7,0                            | 6,6            | 2,9            | 2,8            | -0,9           | 6,3            |
| Avkastning på eget kapital, %                    | 6,0                            | 1,1                            | 6,5            | 2,9            | 0,4            | -1,7           | 6,4            |
| Soliditet, %                                     | 38,5                           | 33,0                           | 38,5           | 86,9           | 86,5           | 86,0           | 90,2           |
| <b>Data per aktie</b>                            |                                |                                |                |                |                |                |                |
| Årets resultat per aktie, kr                     |                                |                                | 49,68          | 1,65           | 1,74           | -0,51          | 3,98           |
| Eget kapital per aktie, kr                       |                                |                                | 116,23         | 55,28          | 56,75          | 59,35          | 65,38          |
| Kassaflöde per aktie, kr                         |                                |                                | 17,87          | 0,27           | 0,59           | -0,45          | 0,32           |
| Utdelning per stamaktie, kr                      |                                |                                | 8,00           | -              | 6,25           | 6,00           | 6,00           |
| Börskurs per 31/12, kr                           |                                |                                | 201,00         | 118,30         | 96,05          | 117,60         | 111,75         |
| Direktavkastning, %                              |                                |                                | 4,0            | n,a            | 6,5            | 5,1            | 5,4            |
| <b>Antal aktier</b>                              |                                |                                |                |                |                |                |                |
| Stamaktier efter återköp                         |                                |                                | 118 937 248    | 78 597 674     | 78 597 414     | 78 584 624     | 78 584 624     |
| C-aktier                                         |                                |                                | 82 067 892     | 82 067 892     | 82 067 892     | 82 067 892     | 82 067 892     |
| Totalt antal aktier                              |                                |                                | 201 005 140    | 160 665 566    | 160 665 306    | 160 652 516    | 160 652 516    |
| Totalt genomsnittligt antal aktier efter återköp |                                |                                | 190 006 752    | 169 828 539    | 169 828 539    | 169 828 539    | 169 828 539    |

<sup>1)</sup> Värden avser helåret och är exklusive effekter från förvärv av ICA AB

# Risker och riskhantering

ICA Gruppens verksamheter är exponerade för olika typer av risker som kan få en väsentlig påverkan på koncernens måluppfyllelse. Genom en koncernövergripande riskhanteringsprocess (Enterprise Risk Management - ERM) ökar transparensen och medvetenheten om de största riskerna vilket bidrar till bättre underlag för prioritering och utgör ett stöd inför beslut. Koncernens ERM-arbete sker samordnat med strategi- och budgetprocessen. En sammanställning av riskerna rapporteras minst två gånger per år till koncernledningen och en gång per år till styrelsen. Nedan följer ett urval av de största riskområden som har identifierats tillsammans med en kort beskrivning av hur riskerna hanteras.

| Risk                                          | Beskrivning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Hantering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risker relaterade till ICA Norges verksamhet  | ICAs verksamhet i Norge har sedan en längre tid haft ett negativt resultat. För att vända denna utveckling har en affärsstrategisk plan utarbetats. Förändringar eller oförmåga att genomföra delar av den affärsstrategiska planen kan innebära en fortsatt negativ påverkan på koncernens resultat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | En väsentlig del av den affärsstrategiska planen består i ett samarbete med Norgesgruppen för att reducera inköps- och distributionskostnaderna. Implementeringen av samarbetet har skjutits upp i avvaktan på beslut från Konkurrensetilsynet. Den 13:e februari 2014 meddelade Konkurrensetilsynet i ett förhandsbesked att man kommer att stoppa samarbetet. ICA Norge har i den utsträckning det är möjligt vidtagit åtgärder för att minska inköpskostnaderna och effektivisera i befintlig distribution. En annan väsentlig del i den affärsstrategiska planen är aktiviteter för att förbättra butiksförsäljningen och butiksdriften. Under året har bland annat ICA Norge infört prisreduktioner och förstärkt marknadskommunikationen i syfte att öka kundnöjdheten och lojaliteten. |
| Risker relaterade till avtal med ICA-handlare | Avtalen med de svenska ICA-handlarna följer olika generationers avtalsstruktur med varierande intjäning till ICA Sverige. En lägre förnysetakt av avtalen kan långsiktigt påverka koncernens verksamhet och resultat. Vidare kan de svenska ICA-handlarna välja leverantör av produkter vilket medför att oförmåga att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter kan ha en väsentlig negativ påverkan på koncernens verksamhet och resultat.                                                                                                                                                         | ICA Gruppen och ICA handlarna har en löpande dialog för att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter samt för att säkerställa att avtalen är anpassade till vår samtid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Marknadsrisker                                | ICA Gruppens verksamhet och produkter påverkas i stor utsträckning av det allmänna konjunkturläget, förändringar i råvarupriser och distributionskostnader. Större förändringar i konsumtionsmönster som till exempel en ökad internetförsäljning liksom konkurrenternas agerande kan leda till minskade marknadsandelar, lägre marginaler eller en ökad prispress.                                                                                                                                                                                                                                    | Genom att fortlöpande föra en dialog med kunderna och säkerställa tillräckliga resurser för investeringar och produktutveckling eftersträvar ICA Gruppen anpassningar av pris, sortiment, kvalitet och service i enlighet med kundernas efterfrågan. För att möta den ökade konkurrensen från internetförsäljningen avser koncernen lansera en online lösning under 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| IT-relaterade risker                          | ICA Gruppens verksamheter är i hög grad beroende av en välfungerande IT-infrastruktur. Oförmåga att säkerställa en modern och för verksamheten anpassad IT-infrastruktur kan få en väsentlig negativ påverkan på koncernens verksamhet och resultat. Vidare kan störningar som medför längre avbrott i verksamheten eller förlust av väsentlig information leda till minskat förtroende för ICA Gruppen och negativt påverka koncernens resultat.                                                                                                                                                      | ICA Gruppens nuvarande IT-plattform är komplex och utvecklingen av ny funktionalitet är förenad med stor tidsåtgång, potentiella brister i tillgänglighet eller funktionalitet samt höga kostnader. Ett byte/förnyelse av plattformen kommer dock att ske stegvis under de kommande åren och föregås av kartläggningar av beroenden och tester för att reducera riskerna med bytet. Som en del i koncernens strukturerade riskhanteringsarbete pågår fortlöpande aktiviteter för att begränsa antalet störningar i system och konsekvenserna av dessa. Genom utbildningar i informationssäkerhet och rutiner för back-up minskar risken för intrång och förlust av information.                                                                                                               |
| Distributionsrisker                           | ICA Gruppens distributionslösning varierar på de olika marknaderna. Tillgång till en effektiv distribution på samtliga marknader är nödvändigt för infriandet av koncernens mål. Om någon väsentlig leverantör, transportör, lagerhållare eller annan part som är involverad i leveranskedjan skulle strejka, gå i konkurs, eller på annat sätt upphöra att sköta sitt uppdrag så kan ICA Gruppen påverkas negativt och få svårigheter att leverera produkter under en period. Detsamma gäller om ett längre avbrott skulle uppstå till följd av en störning eller en skada i någon av anläggningarna. | ICA Gruppen arbetar med förebyggande åtgärder för att ha en hög säkerhetsnivå och för att säkerställa en beredskap för hantering av avbrott i distributionen. En del i detta arbete utgörs av fortlöpande underhåll av anläggningarna, utbildning av medarbetare, riskbesiktningar samt åtgärder för att säkerställa god ordning och reda.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Risk                        | Beskrivning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hantering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medarbetarrisker            | ICA Gruppens förmåga att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare är avgörande för att driva utvecklingen i enlighet med de strategiska planerna och uppnå fastställda mål. Om ICA Gruppen inte har tillgång till rätt kompetens vid rätt tillfälle kan koncernens verksamhet och resultat påverkas negativt.                                                                                                                                                                                                                                    | Genom kartläggning av nyckelpersonsberoende, kontinuerlig kompetensutveckling och strategisk bemaningsplanering säkerställs att kunniga och engagerade medarbetare finns för att utveckla verksamheten och uppfylla målen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hållbarhetsrisker           | För att infria marknadens och kundernas förväntningar samt koncernens egna mål strävar ICA Gruppen efter att ständigt anpassa verksamheten till ökade krav på öppenhet och hållbarhetshänsyn samt förändringar i lagar. Oförmåga att bedriva ett effektivt hållbarhetsarbete kan medföra sämre kostnadseffektivitet samt minskat förtroende från kunderna.                                                                                                                                                                                              | Hållbarhetsfrågor är integrerade i den dagliga verksamheten genom den gemensamma värdegrunden, ICAs Goda Affärer. ICA Gruppens hållbarhetsarbete utvecklas kontinuerligt för att minska klimatpåverkan, förbättra energieffektivitet och transporter, säkra socialt ansvar i distributionskedjan, livsmedelssäkerhet, hälsa och välbefinnande. Sedan 2009 bedriver koncernen ett strukturerat arbete för att genom verktyg och modeller följa upp och säkerställa att gällande lagstiftning och den gemensamma värdegrunden följs. En del i detta arbete är certifieringar av inköps-, logistik och butiksprocesserna. |
| 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 av en ICA-handlare kan ha en negativ påverkan på ICA Gruppens renommé. Detsamma gäller om ICA Gruppen, någon av koncernens leverantörer, distributörer, övriga samarbetspartners eller någon/några ICA-handlare vidtar en åtgärd som står i konflikt med de värden som ICA Gruppen representerar.                                                                           | ICA Gruppens värdegrund sammanfattas i ICAs Goda Affärer som är integrerad i verksamheten. Tillsammans med riktlinjer ger värdegrunden stöd för hur vi ska agera i relationer med kunder, medarbetare och leverantörer. Eftersom ICAs verksamhet i Sverige består av fria handlare som i varierande utsträckning köper in produkter från andra leverantörer än ICA Sverige är möjligheten att kontrollera efterlevnad av värdegrunden ibland begränsad. Genom en kontinuerlig dialog med ICA-handlarnas Förbund och fortlöpande utbildning eftersträvas en hög efterlevnad av värdegrunden.                            |
| Regulatoriska risker        | Både detaljhandel och finansiell verksamhet är föremål för alltmer omfattande och komplexa regleringar. Oförmåga att efterleva lagar eller regler, liksom förändringar avseende tillämpning eller tolkning av befintliga lagar och regler kan medföra att ICA Gruppen behöver ändra sina affärsmetoder, förlorar tillstånd att bedriva verksamhet, får oförutsedda kostnader samt förlorar i anseende hos kunder och aktieägare.                                                                                                                        | Anpassning av verksamheten till förändringar i lagar och regler sker genom löpande bevakning av förändringar i 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 samt säkerställa en minskad skuldsättning. Förmågan att trygga koncernens finansiering och kontrollera att den finansiella exponeringen är i enlighet med policies och riktlinjer är väsentlig för att uppfylla ICA Gruppens mål.                                                                                                                                                                                                                                               | Finansiella risker såsom ränterisk, refinansieringsrisk, likviditetsrisk, valutarisk, kreditrisk samt råvaruprisrisker hanteras av koncernens centrala finansfunktion i enlighet med den policy som årligen fastställs av styrelsen. För en utförligare beskrivning av fastställda risknivåer samt hur efterlevnad av denna säkerställs, se Not 21.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Fastighetsrelaterade risker | För att säkerställa tillgång till attraktiva och ändamålsenliga handelsplatser bedriver ICA Gruppen både fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling. Brister i fastighetsutvecklingen eller otillräckligt underhållsarbete kan leda till överträdelser av regelverk och normer samt medföra skador på personer och/eller byggnader, ökade kostnader och påverka värdet på fastigheterna. Två andra faktorer som kan ha en negativ påverkan på koncernens resultat är hyresgästernas betalningsförmåga och större förändringar i konsumtionsmönster. | Genom en kontinuerlig dialog med hyresgästerna, löpande besiktningar och omfattande investeringar säkerställer ICA Gruppen gott underhåll och fortsatt utveckling av befintliga fastigheter. Inför beslut om större ny- och ombyggnationer genomförs även riskanalyser för att identifiera och reducera risker som är förknippade med fastighetsutvecklingen, t ex miljöpåverkan. En långsiktig plan för att säkerställa tillgång till strategiska lägen samt en varierad sammansättning av hyresgäster bidrar till att upprätthålla en hög uthyrningsgrad och marknads-mässiga hyresnivåer.                           |



# Medarbetare

Koncernen hade i medeltal 16 710 anställda (1 112) under året.

Att ha rätt person på rätt plats är en av förutsättningarna för att uppnå mål och god lönsamhet i ICA Gruppen. För att lyckas krävs förmåga att attrahera och behålla engagerade och kompetenta medarbetare. Under 2013 har ett stort arbete kring gemensamma värderingar genomförts, liksom fortsatta satsningar på

kompetensutveckling och hälsa. I ICA-koncernens strategi är engagerade medarbetare ett bärande, långsiktigt tema. En av de viktigaste prioriteringarna under 2013 var arbetet med ICA Gruppens värderingar. Syftet var att skapa en gemensam bild av de värderingar som ska vara ledstjärnan i arbetet och ett stöd i vad bolaget vill uppnå. Under hösten 2013 fattades beslut kring tre värdeord; Enkelhet,

Entreprenörskap och Engagemang. Förutom värderingarna finns ytterligare fyra grundstenar i arbetet med att bygga en koncerngemensam medarbetarkultur; ledarskap, kompetens, mångfald samt ICA Gruppen som arbetsplats och arbetsgivarvarumärke.

# ICAs hållbarhetsarbete

Att ta ansvar från jord till bord är en självklarhet för ICA. Hållbarhetsarbetet är en strategisk prioritet och integrerat i koncernens alla verksamheter. Det bygger förtroende i omvärlden och bidrar till långsiktig lönsamhet.

ICA ska vara ett långsiktigt livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. För att uppnå detta krävs ett målmedvetet arbete med att ständigt utveckla bolaget som ansvarsfull aktör. Det arbetet vilar på starka gemensamma värderingar och en inställning om att varje länk i kedjan är viktig, från leverantör till medarbetare och kund.

Hållbarhetsarbetet är viktigt både på kort och på lång sikt. Kärnfrågan handlar om hur tillgången till mat kan säkras i framtiden. För att säkra att det finns tillräckliga livsmedelsresurser även i framtiden krävs insatser idag.

Det är också viktigt för ICA att agera ansvarsfullt för att vinna kundernas förtroende. Vartannat år görs en kundundersökning om hållbarhetsfrågor i detaljhandeln på ICAs fem marknader. Resultatet från den senaste undersökningen visar att kunderna fortfarande lägger störst värde vid att bolaget ska vara öppet, ärligt och transparent.

För medarbetarna är det viktigt att ICA är en arbetsgivare som tar ansvar. Det gäller såväl befintliga som framtida medarbetare.

Hållbarhetsarbetet är också viktigt för att uppnå en långsiktig lönsamhet. Att arbeta med hållbarhetsfrågor är en förutsättning för bolagets långsiktiga överlevnad.

## ICAs Goda Affärer

ICA är anslutet till FN:s företagsinitiativ Global Compact och tar ansvar för dess tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och bekämpning av korruption. Detta görs genom de sju ståndpunkterna i ICAs Goda Affärer, som är fastställda av ICAs koncernledning och utgör grunden i bolagets hållbarhetsarbete. Samtliga styrande organ och medarbetare utbildas i ICAs Goda Affärer, dels via webbutbildning och dels genom särskilda insatser.

Kopplat till varje ståndpunkt finns policyer och riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till.

ICAs Goda Affärer innebär att ICA ska:

- drivas med lönsamhet och god etik
- lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov

- värna om mångfald och utveckling hos medarbetarna
- ha en öppen dialog internt och med omvärlden
- säkerställa kvalitet och trygga produkter
- främja hälsa och goda matvanor
- verka för en god miljö med hållbar utveckling.

## ICAs hållbara sortiment

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

- ICA Gott liv, en sortimentslinje med hälsosammare alternativ.
- ICA I love eco, den ekologiska sortimentslinjen.
- ICA Skona, en miljöanpassad sortimentslinje för bland annat tvätt- och städprodukter.
- ICAs egna varor med etisk märkning har samma profilering med en etikett för att kunderna enkelt ska hitta dem. De etiska märkningarna som ingår är UTZ, Rainforest Alliance och Fairtrade.

# ICAs butiker och deras försäljning

## ICA-butikernas försäljning under året

Redovisningen nedan avser butikernas försäljning. I Sverige är de svenska handlarägda ICA-butikernas försäljning inkluderad. I Norge är franchisebutikernas försäljning inkluderad. Försäljningen i handlar- respektive franchise-ägda butiker konsolideras inte i koncernen. De tal som anges nedan i procent avser utvecklingen jämfört med samma period föregående år, där föregående år har justerats för de butiker som har bytt profil.

### ICA-butikernas försäljning i Sverige

| Butiksförsäljning exkl moms | Januari–december 2013 |                     |                       |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                             | Mkr                   | Utveckling samtliga | Utveckling jämförbara |
| Maxi ICA Stormarknad        | 30 122                | 4,1%                | 3,1%                  |
| ICA Kvantum                 | 24 141                | 4,1%                | 2,1%                  |
| ICA Supermarket             | 31 730                | 2,5%                | 3,0%                  |
| ICA Nära                    | 15 508                | 2,1%                | 2,5%                  |
| <b>Totalt</b>               | <b>101 501</b>        | <b>3,3%</b>         | <b>2,7%</b>           |

Under 2013 ökade försäljningsandelen av egna märkesvaror från 19,6 procent till 21,4 procent i Sverige. Andelen EMV 2012 var 20,1% enligt ändrad definition 2013.

### ICA-butikernas försäljning i Norge

| Butiksförsäljning exkl moms | Januari–december 2013 |                     |                       |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                             | MNOK                  | Utveckling samtliga | Utveckling jämförbara |
| Rimi                        | 10 007                | 3,2%                | -1,3%                 |
| ICA Supermarked             | 4 620                 | -2,7%               | -5,6%                 |
| ICA Nær                     | 467                   | -77,2%              | -7,9%                 |
| Matkroken                   | 1 555                 | 151,9%              | -0,4%                 |
| <b>Totalt</b>               | <b>16 649</b>         | <b>-2,7%</b>        | <b>-2,8%</b>          |

Under 2013 ökade försäljningsandelen av egna märkesvaror från 9,6 procent till 9,7 procent i Norge.

### ICA-butikernas försäljning i Baltikum

| Butiksförsäljning exkl moms | Januari–december 2013 |                     |                       |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                             | MEUR                  | Utveckling samtliga | Utveckling jämförbara |
| Estland                     | 361                   | 0,5%                | -2,5%                 |
| Lettland                    | 609                   | 6,0%                | 3,5%                  |
| Litauen                     | 217                   | 1,4%                | 0,8%                  |
| <b>Totalt</b>               | <b>1 187</b>          | <b>3,4%</b>         | <b>1,1%</b>           |

Under 2013 ökade försäljningsandelen av egna märkesvaror från 12,6 procent till 14,2 procent i Baltikum.

### Butiksförsäljning i portföljbolagen

| Butiksförsäljning exkl moms | Januari–december 2013 |                     |                       |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                             | Mkr                   | Utveckling samtliga | Utveckling jämförbara |
| Cervera                     | 944                   | -0,2%               | 1,6%                  |
| Hemtex                      | 965                   | 5,5%                | 4,5%                  |
| Kjell & Co                  | 931                   | 14,3%               | 5,6%                  |
| <b>Totalt</b>               | <b>2 840</b>          |                     |                       |

**Antal butiker**

Antal ICA-butiker i Sverige, inklusive handlarägda butiker

| Butiksprofil         | December 2012 | Nya       | Konverterade | Stängda    | December 2013 |
|----------------------|---------------|-----------|--------------|------------|---------------|
| Maxi ICA Stormarknad | 75            | 1         | 1            | 0          | 77            |
| ICA Kvantum          | 121           | 5         | -2           | -2         | 122           |
| ICA Supermarket      | 430           | 5         | -2           | -3         | 430           |
| ICA Nära             | 700           | 4         | 3            | -19        | 688           |
| ICA To Go            | 4             | 0         | 0            | 0          | 4             |
| <b>Totalt</b>        | <b>1 330</b>  | <b>15</b> | <b>0</b>     | <b>-24</b> | <b>1 321</b>  |

Antal ICA- och Rimi-butiker i Norge, inklusive franchiseägda butiker

| Butiksprofil    | December 2012 | Nya      | Konverterade | Stängda    | December 2013 |
|-----------------|---------------|----------|--------------|------------|---------------|
| Rimi            | 315           | 2        | 6            | -5         | 318           |
| ICA Supermarked | 78            | 0        | 2            | -4         | 76            |
| ICA Nær         | 68            | 0        | -63          | -5         | 0             |
| Matkroken       | 135           | 1        | 55           | -14        | 177           |
| <b>Totalt</b>   | <b>596</b>    | <b>3</b> | <b>0</b>     | <b>-28</b> | <b>571</b>    |

Antal butiker i Baltikum

| Land          | December 2012 | Nya      | Stängda   | December 2013 |
|---------------|---------------|----------|-----------|---------------|
| Estland       | 83            | 3        | -3        | 83            |
| Lettland      | 114           | 2        | -3        | 113           |
| Litauen       | 38            | 3        | -2        | 39            |
| <b>Totalt</b> | <b>235</b>    | <b>8</b> | <b>-8</b> | <b>235</b>    |

Antal butiker i portföljbolagen

|               | December 2012 | Nya       | Stängda   | December 2013 |
|---------------|---------------|-----------|-----------|---------------|
| Cervera       | 77            | 1         | -5        | 73            |
| Hemtex        | 154           | 7         | -3        | 158           |
| Kjell & Co    | 66            | 6         | 0         | 72            |
| <b>Totalt</b> | <b>297</b>    | <b>14</b> | <b>-8</b> | <b>303</b>    |

## Moderbolagets räkenskaper

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 5 Mkr (0) och resultatet efter finansiella poster till 5 676 Mkr (790). Förändringen i resultatet efter finansiella poster beror på att ICA Fastigheter AB och ICA Banken AB har erhållits som utdelning från ICA AB samt att räntekostnaderna har ökat efter förvärvet av resterande aktier i ICA den 27 mars 2013.

Moderbolagets likvida medel och dagsvärdet på kortfristiga placeringar uppgick per den 31 december 2013 till 0 Mkr (1 294).

# Bolagsstyrningsrapport 2013



Claes-Göran Sylvén, Styrelsens ordförande

*God bolagsstyrning är en förutsättning för en positiv utveckling för ICA Gruppen och för att bibehålla och utveckla förtroendet för ICA. Styrningen i ICA Gruppen präglas av öppenhet, tillförlitlighet och en ambition om att ICA Gruppen ska vara hållbar i alla avseenden. Bolaget har en effektiv organisationsstruktur, transparens samt ett system för hållbar utveckling, intern kontroll och riskhantering.*

Grunderna för god bolagsstyrning inom ICA Gruppen är tydliga mål, strategier och värderingar som är väl kända inom hela organisationen. Ytterst handlar bolagsstyrningen om hur vi skapar en sund företagskultur som effektivt bidrar till att utveckla koncernen.

Styrelsearbetet har under ICA Gruppens första verksamhetsår varit intensivt och präglats av aktivitet och engagemang. Arbetet har bedrivits genom styrelsemöten och i olika utskott. Alla styrelsens ledamöter sitter med i något eller några utskott, vilket skapar delaktighet och kontinuitet även mellan styrelsemötena.

Stor kraft har under året lagts på att följa upp implementeringen av ICA Gruppens nya koncerngemensamma strategi och de strategiska prioriteringar vi tidigare beslutat om. Strategin, prioriteringarna och den nya ägarstrukturen skapar en tydlighet och långsiktighet som gör det möjligt för bolaget och dess ledning att fokusera på den framtida verksamheten. Vår kärnverksamhet kommer även framöver att utgöras av dagligvaruhandel. Övriga verksamheter ska stödja kärnverksamheten, men också kunna utvecklas på sina egna meriter.

Andra viktiga områden har varit beslut kring vår långsiktiga finansiering samt nya finansiella mål. De nya målen sätter tydligt fokus på fortsatt – och långsiktig – tillväxt med god lönsamhet. Utifrån ett starkt kassaflöde och sund kapitalstruktur vill vi skapa utrymme för såväl fortsatta investeringar som god och stabil avkastning till aktieägarna.

**"Grunderna för god bolagsstyrning inom ICA Gruppen är tydliga mål, strategier och värderingar som är väl kända inom hela organisationen."**

För att kunna fatta avgörande, långsiktiga beslut krävs kunskap och insikt i såväl det dagliga arbetet som i de förändringar som driver marknaden. Min uppfattning är att styrelsen nu rymmer de kompetenser ICA Gruppen behöver. Till vår hjälp har vi väl anpassade system, rutiner och processer för uppföljning av mål, intern kontroll och riskhantering.

Till styrelsens viktigaste uppgifter hör att stödja koncernledningen och att kritiskt granska dess arbete. För att lyckas med det krävs en öppen och konstruktiv dialog mellan styrelse och koncernledning. Å styrelsens vägnar vill jag därför här passa på att tacka Per Strömberg och övriga koncernledningen för ett gott samarbete under 2013. Jag vill också uttrycka vår uppskattning för det hårda arbete som lagts ner av ledning, handlare och övriga medarbetare under vårt första år som ny koncern. Det är både imponerande och inspirerande att se den kraft och det driv som genomsyrar allt arbete. Det tar vi med oss när vi nu går in i nästa verksamhetsår.

Stockholm i februari 2014

*Claes-Göran Sylvén*  
Styrelsens ordförande

#### **För ytterligare information:**

- Svensk aktiebolagslag, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)
- NASDAQ OMX Stockholm, [www.nasdaqomxnordic.com](http://www.nasdaqomxnordic.com)
- Svensk kod för bolagsstyrning och särskilda svenska regler för bolagsstyrning, [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)



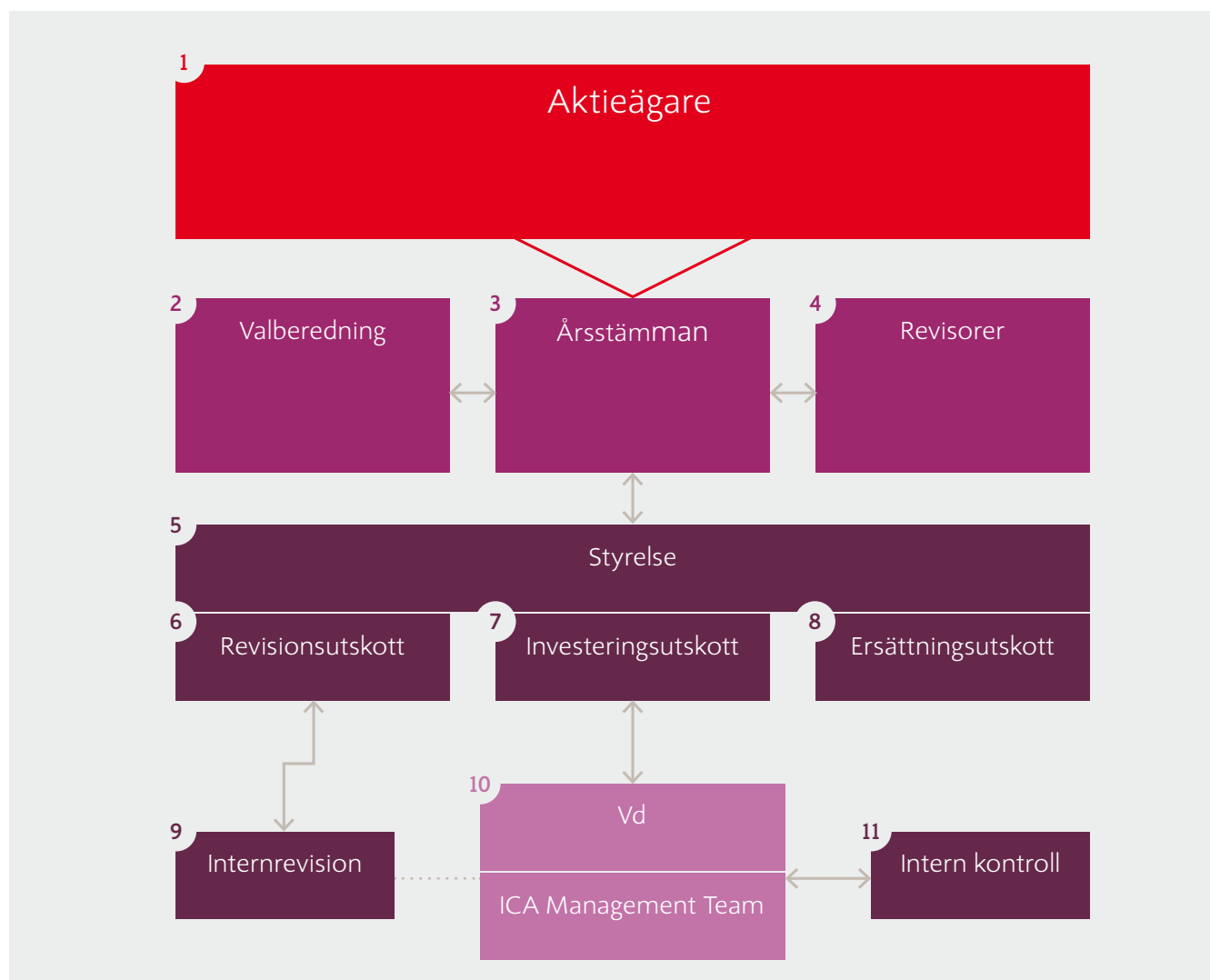
## Styrning för värdeskapande

Bolagsstyrning handlar om hur bolag ska drivas så att främst ägarnas men också kundernas och medarbetarnas intressen tillvaratas. Det övergripande målet är att öka värdet för aktieägarna och på så sätt möta de krav ägarna har på det investerade kapitalet. De centrala externa och interna styrinstrumenten för ICA Gruppen (ICA Gruppen eller Bolaget) är den svenska aktiebolagslagen, NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter, Svensk

kod för bolagsstyrning, den av stämman fastställda bolagsordningen, styrelsens arbetsordning, instruktioner för styrelsens tre arbetsutskott, 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 Per Strömberg ansvarar för att den löpande förvaltningen av

företaget sker enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vd sammanställer, i dialog med styrelsens ordförande, dagordning för styrelsemötena och ansvarar för att ta fram informations- och beslutsunderlag till dessa möten. Vd ser också till att styrelsens ledamöter får information om ICA Gruppens utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut.



1

## Aktien, aktieägare och återköp

ICA Gruppen har en aktiestruktur med två aktieslag: stamaktier och C-aktier. C-aktierna utgör 40,8 procent av det totala antalet aktier, är inte noterade och ger inte rätt till kontant vinstutdelning. Resterande 59,2 procent är noterade stamaktier som berättigar till utdelning. Samtliga C-aktier och 10,5 procent av stamaktierna, det vill säga totalt 51,3 procent ägdes per den 31 december 2013 av ICA-handlarnas Förbund, som är ICA Gruppens största ägare. Den näst största ägaren, AB Industrivärden, äger 10 procent av stamaktierna. Övriga stamaktier ägdes per den 31 december 2013 av cirka 24 340 ägare. Ingen av dessa ägare innehade per den 31 december 2013, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Bolaget. Vid omröstning på bolagsstämma berättigar varje aktie till en röst och varje röstberättigad kan rösta för fulla antalet företrädare aktier.

Aktiekapitalet i ICA Gruppen uppgår till 502 866 988 kronor fördelat på 201 146 795

aktier, envar med kvotvärde om 2,50 kronor. Antalet stamaktier uppgår till 119 078 903 och antalet C-aktier uppgår till 82 067 892. Den 31 december 2013 innehade ICA Gruppen 141 655 egna stamaktier motsvarande 0,0007 procent av kapital och röster. Antalet utestående aktier och röster är därmed 201 005 140. Sedan den 31 december 2012 har antalet aktieägare ökat med 10 126 stycken (71 procent). Det fanns per den 31 december 2013 inga utestående bemyndiganden från bolagsstämman till styrelsen om att ge ut nya aktier eller förvärva ytterligare aktier.

Av vad som framgår av § 5 i Bolagsordningen kan ägaren av C-aktier, dvs. ICA-handlarnas Förbund, från och med 2011 begära att icke utdelningsberättigade C-aktier i ICA Gruppen konverteras till utdelningsberättigade stamaktier. Sådan konvertering ska träda i kraft fem år efter det att begäran om omvandling har inkommit. Den 1 januari 2011 begärde ICA-handlarnas Förbund

### Aktieägare



- ICA-handlarnas Förbund C-aktier
- ICA-handlarnas Förbund stamaktier
- Industrivärden
- Övriga aktieägare

omvandling av samtliga C-aktier till stamaktier hos styrelsen i Bolaget. Aktiestrukturen i ICA Gruppen kommer därmed från och med år 2016 att enbart bestå av utdelningsberättigade stamaktier.

Som en följd av Bolagets förvärv av Aholds aktier i ICA AB genomförde ICA Gruppen i maj 2013 en nyemission med företrädesrätt till befintliga aktieägare om fem miljarder kronor. Nyemissionen avsåg endast stamaktier. Varje stamaktie berättigade till en teckningsrätt och fyra teckningsrätter gav rätt att köpa en ny stamaktie till kurs 121 kronor. De stamaktier som ICA-handlarnas Förbund tecknade med stöd av sina C-aktier tecknades till kurs 129 kronor per stamaktie.

Mer information om ICA Gruppens aktie och ägarbild finns i avsnitt Aktie och ägare och på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se).

## Regelverk

### Externa regler

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

Avvikelse från Koden, börsregler eller god sed på aktiemarknaden

Fram till årsstämman den 20 maj 2013 bestod revisionsutskottet av två ledamöter och ICA Gruppen avvek således från Kodens regel 7.3 som anger att revisionsutskottet ska bestå av tre ledamöter. Sedan årsstämman består revisionsutskottet av fyra ledamöter. Anledningen till avvikelserna var Bolagets tidigare struktur, varvid ICA AB, som genom aktieägaravtal kontrollerades till 50 % (ägd till 40 %) av Bolaget (tidigare Hakon Invest) och utgjorde huvuddelen av Bolagets innehav, hade ett eget revisionsutskott och att Bolaget hade en representant i det utskottet. Bolaget bedömde att det därför var tillräckligt med två ledamöter i Bolagets revisionsutskott. Vidare har Bolaget avvikit från Kodens regel 9.2 såvitt avser ersättningsutskottet och ledamöts oberoende i förhållande till Bolaget och bolagsledningen då utskottets ledamot Fredrik Hägglund inte anses som oberoende till Bolaget och bolagsledningen, se avsnitt Styrelsens beroendeställning. Skälet för avvikelserna är att Fredrik Hägglund i sin egenskap av tidigare chefsjurist i Hakon Invest och styrelseledamot i ICA AB har omfattande erfarenhet från såväl fastställande och definiering av ersättningsprinciper

för ledningen i Bolaget, dvs. den tidigare ledningen i ICA AB, samt i övrigt även har bred erfarenhet från ersättningsprogram i noterade och onoterade bolag. Utskottet erhåller därmed erforderlig och värdefull kompetens samtidigt som kontinuiteten bibehålls. I övrigt har det inte förekommit avvikelser från Koden och börsregler. Bolaget har inte varit föremål för beslut i NASDAQ OMX Stockholms Disciplinnämnd eller beslut om överträdelser av god sed på aktiemarknaden i Aktiemarknadsnämnden.

### Interna regler

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

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

ICAs Goda Affärer

ICA Gruppens interna regler och policyer med avseende på etik och samhällsansvar är samlade under

begreppet ICAs Goda Affärer. ICAs Goda Affärer ska praktiskt kunna tillämpas i den dagliga verksamheten och som stöd och hjälp för detta finns policyer med riktlinjer. Med ICAs Goda Affärer menas att ICA ska:

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

Bolagen i ICA Gruppen har sedan flera år arbetat med utvalda nyckeltal inom områdena arbetsmiljö, miljö, jämställdhet, mänskliga rättigheter och kvalitet. Bolaget lämnar kvartalsvis rapporter om sitt hållbarhetsarbete som visar den löpande utvecklingen under året. Rapporten omfattar alla bolag i koncernen utom portföljbolagen. Därutöver lämnar Bolaget årligen en hållbarhetsredovisning i enlighet med GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer och den ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet. Läs mer om hållbarhetsarbetet i avsnitt Hållbarhetsredovisning och på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se).

ICA Gruppen har en policy- och etikkommitté (Business Ethics & Policy Committee) som har i uppdrag att utveckla och i förekommande fall följa upp Bolagets tillämpning av ICAs Goda Affärer och strategin såvitt avser hållbarhetsarbetet. Kommittén som rapporterar till Vd, är tvärfunktionell och består av representanter från Bolagets centrala funktioner.

2

## Valberedning

Reglerna för ICA Gruppens valberedning beslutades vid årsstämman 2013. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar Bolagets aktieägare. Två av ledamöterna utses av den största ägaren, som den 31 augusti 2013 var ICA-handlarnas Förbund, och två ledamöter utses av de därefter två största ägarna, som den 31 augusti 2013 var AB Industrivärden och AMF – Försäkring och Fonder.

Valberedningen ska lägga fram förslag i nedanstående frågor inför årsstämman 2014:

- förslag till stämмоordförande
- förslag till styrelseledamöter
- förslag till styrelseordförande
- förslag till styrelsearvoden med uppdelning mellan styrelsens ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete
- förslag till revisor eller revisorer samt förslag till arvode för Bolagets revisor

### Valberedningens arbete

Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 24 september 2013. ICA-handlarnas Förbund representeras av Claes Ottosson och Anna-Karin Liljeholm. AB Industrivärden representeras av Anders Nyberg och AMF – Försäkring och Fonder av Anders Oscarsson. Valberedningen har fram till och med den 20 februari 2014 haft tre möten. Samtliga ledamöter var närvarande vid dessa möten. Ingen ersättning har utgått från ICA Gruppen till ledamöterna i valberedningen för deras arbete.

Vid valberedningens första möte träffade valberedningen styrelsens ordförande Claes-Göran Sylvén och vd Per Strömberg var för sig, för att få information om ICA Gruppens verksamhet, styrelsearbete och fokusområden framöver. Styrelsens ordförande har även informerat om resultatet av den styrelse-

utvärdering som gjordes för 2013. Cecilia Daun Wennborg, ordförande i revisionsutskottet, och Göran Blomberg, ledamot i revisionsutskottet, har redogjort för arbetet i styrelsen, revisionsutskottet samt för ICA Gruppens ekonomifunktion. Utifrån den ovan angivna informationen som valberedningen tagit del av, har valberedningen fått ett bra underlag för att bedöma om styrelsens sammansättning är tillfredsställande samt behovet av kompetens och erfarenhet i styrelsen. Valberedningens förslag inför årsstämman 2014 framgår av kallelsen till stämman samt på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se).

3

## Årsstämma

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 bl.a. även beslut om disposition av resultatet, sammansättning av ICA Gruppens styrelse, styrelsearvoden, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt väljer externa revisorer. Kallelse till bolagsstämma sker genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt genom att kallelsen hålls tillgänglig på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se). Att kallelse har skett annonseras i Svenska Dagbladet, Dagens Nyheter och Dagens Industri.

Aktieägare som är införda i aktieboken fem vardagar före en stämma och som har anmält sitt deltagande i viss ordning till ICA Gruppen har rätt att delta vid stämman, personligen eller genom ombud och att vid stämman rösta för eller emot framlagda förslag samt ställa frågor till styrelsen och Vd.

Beslut vid årsstämman fattas normalt med enkel majoritet och vid val anses den vald som fått de flesta rösterna. För vissa beslut, såsom ändring av bolagsordningen, krävs dock beslut av en kvalificerad majoritet.

### Årsstämma 2013

Årsstämma 2013 hölls måndagen den 20 maj i Näringslivets Hus i Stockholm. Förutom aktieägare närvarade ICA Gruppens styrelse, koncernledning, medarbetare, media och ett antal inbjudna gäster.

Årsstämman beslutade bl.a. om följande:

- Ny bolagsordning antogs varvid i) Bolaget bytte namn från Hakon Invest AB till ICA Gruppen AB, ii) gränserna för antalet styrelseledamöter utökades från nio till tio och iii) revisorns mandatperiod ändrades från fyra år till ett år.
- Claes-Göran Sylvén valdes till ny styrelseledamot och ordförande i styrelsen.
- Peter Berlin, Cecilia Daun Wennborg, Andrea Gisle Joosen, Magnus Moberg och Jan Olofsson omvaldes till styrelseledamöter.

- Nyval av Göran Blomberg, Fredrik Hägglund, Bengt Kjell och Margot Wallström.
- Med anledning av förvärvet av resterande aktier i ICA AB beslöt att ingen utdelning skulle lämnas för räkenskapsåret 2012.
- Att avsluta 2011 och 2012 års incitamentsprogram.

### Årsstämma 2014

Årsstämma 2014 kommer att hållas fredagen den 11 april 2014 kl 9:30 i Friends Arena i Solna. Aktieägare som dels är registrerade i aktieboken per den 5 april 2014, vilket innebär att införande måste ske senast fredagen den 4 april 2014, dels har anmält sin avsikt att delta på årsstämman senast måndagen den 7 april 2014, har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud. För att få ett ärende behandlat ska aktieägare, i enlighet med instruktionerna på ICA Gruppens hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se), ha lämnat in en sådan begäran senast den 24 februari 2014.

5

## Styrelsen

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

ICA Gruppens styrelse ska enligt bolagsordningen, antagen vid årsstämman 2013, bestå av mellan fem och tio ledamöter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Nuvarande styrelse består av tio ordinarie styrelseledamöter, se presentation i avsnitt ICA Gruppens styrelse. Föregående räkenskapsår (2012) bestod styrelsen av sju stämmovalda ledamöter och styrelsen har således utökats med tre stämmovalda ledamöter. Vid årsstämman 2013 valdes Claes-Göran Sylvén till styrelsens ordförande. Vd är föredragande vid styrelsens möten och chefsjuristen är styrelsens sekreterare. Utöver de stämmovalda styrelseledamöterna består styrelsen av två arbetstagarledamöter med varsin suppleant. De på årsstämman 2013 nyvalda styrelseledamöterna Claes-Göran Sylvén, Göran Blomberg och Fredrik Hägglund ingick i ledningen för Bolaget fram till årsstämman 2013. De frånträdde sina respektive anställningar i Bolaget i samband med stämman och övergick i anställning hos ICA-handlarnas Förbund. Vid årsstämman 2013 avböjde Anders Fredriksson omval till styrelseledamot och Hannu Ryöppönen omval till styrelseledamot och ordförande.

Styrelsens sammansättning består av personer med lång och gedigen kompetens av ICA, detaljhandel, affärsutveckling, corporate finance, bolagsstyrning, hållbarhetsarbete, näringsliv och samhällsfrågor.

### Styrelsens beroendeställning

Fem av styrelsens ledamöter, Margot Wallström, Bengt Kjell, Cecilia Daun Wennborg, Jan Olofsson och Andrea Gisle Joosen är oberoende i förhållande till såväl ICA Gruppen och dess ledning som de större aktieägarna. Tillsammans har de mångårig erfarenhet från lednings- och styrelsearbete i olika börsbolag, institutioner och organisationer. Peter Berlin och Magnus Moberg är ICA-handlare och ledamöter i ICA-handlarnas Förbunds styrelse. ICA-handlarnas Förbund är en ideell förening för Sveriges ICA-handlare. Enligt NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter och Kodens regler om styrelseledamöters oberoende är Peter Berlin och Magnus Moberg oberoende i relation till ICA Gruppen och företagets ledning, men inte i relation till huvudägaren ICA-handlarnas Förbund. Magnus Moberg och Peter Berlin har deltagit i etableringen av varsin ny ICA-butik. I samband med etableringen av en ny ICA-butik kan ICA Sverige AB (ett dotterbolag till ICA Gruppen), tillhandahålla en finansieringslösning till ICA-handlaren. Magnus Moberg och Peter Berlin har deltagit i dylik finansieringslösning. Detta påverkar inte deras självständighet i förhållande till Bolaget eller deras medlemskap i ICA-handlarnas Förbund och således inte deras oberoende i förhållande till ICA Gruppen. Claes-Göran Sylvén, Fredrik Hägglund och Göran Blomberg ingick fram till och med den 20 maj 2013 i Bolagets ledning. De anses därför enligt Kodens regler inte oberoende i förhållande till Bolaget och dess ledning. Som anställda i ICA-handlarnas Förbund alltså

4

## Revisor

Enligt bolagsordningen ska årsstämman utse minst en och högst två revisorer eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag. Revisionsbolaget Ernst & Young AB valdes till revisor på årsstämman 2010 för en mandatperiod om fyra år fram till årsstämman 2014. Ernst & Young AB har således reviderat Bolagets räkenskaper för 2013 och auktoriserad revisor Thomas Forslund har varit huvudansvarig revisor.

Thomas Forslund har deltagit vid ett styrelsemöte för att redogöra för Ernst & Young ABs revisionsprocess i ICA Gruppen samt för att ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro.

20 maj 2013 anses Fredrik Hägglund och Göran Blomberg inte heller oberoende i förhållande till Bolagets huvudägare ICA-handlarnas Förbund. Claes-Göran Sylvén var anställd av ICA-handlarnas Förbund under 2013 men avslutade sin anställning den 31 januari 2014. I sin egenskap av ICA-handlare och medlem i ICA-handlarnas Förbund ska han emellertid alltjämt inte betraktas som oberoende i förhållande till ICA-handlarnas Förbund.

### Styrelsens arbete

Styrelsens övergripande uppgift är att för ägarnas räkning förvalta Bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt. De centrala frågorna för styrelsen rör strategiarbete, riskhantering och värdeskapande.

6

### Revisionsutskott

Revisionsutskottet har till uppgift att övervaka dels Bolagets redovisning och rapportering av finansiell information dels effektivitet i Bolagets interna kontroll, internrevision, riskhantering samt regelefterlevnad. Vidare åligger det revisionsutskottet att hålla sig underrättad om revisionen av ICA Gruppen samt att granska och övervaka revisionens opartiskhet och

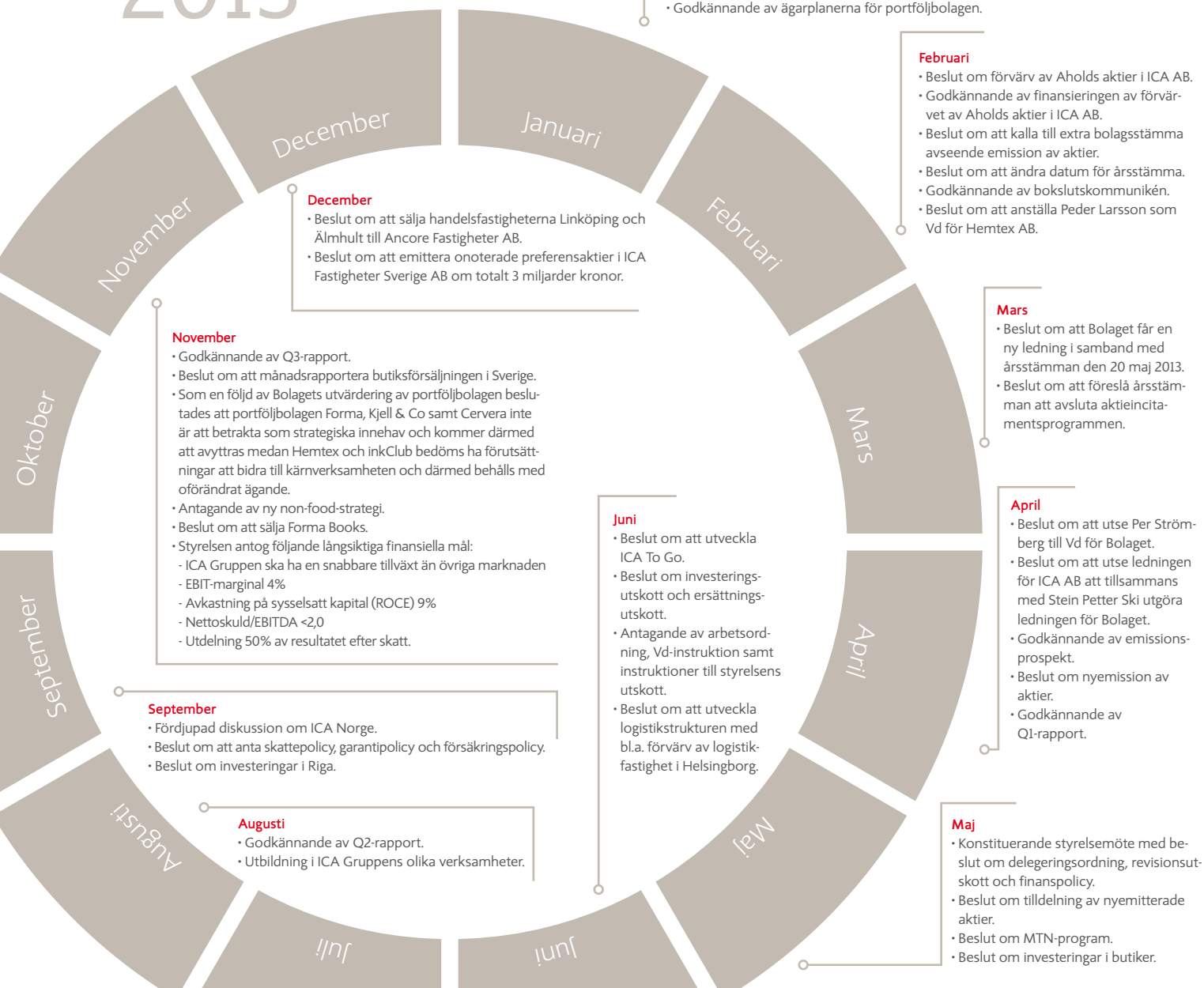
självständighet. Revisionsutskottet bistår vid upprättande av förslag till årsstämmans beslut om revisorsval. Revisionsutskottet har alltså sedan årsstämman 2013 bestått av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Bengt Kjell, Göran Blomberg och Magnus Moberg. Bolagets CFO är föredragande.

### Styrelsens utskott

ICA Gruppens styrelse har tre utskott: revisionsutskott, ersättningsutskott och investeringsutskott. Arbetet som bedrivs i utskotten rapporteras löpande till styrelsen. Utskotten ska ses som ett arbetsutskott till styrelsen och övertar inte det ansvar som åligger styrelsen som helhet.



# Styrelsens frågor och ärenden 2013



7

## Investeringsutskott

Investeringsutskottets främsta uppgift är att granska och kvalitetssäkra beslutsunderlag i förvärs- och avyttringsärenden, rekommendera beslut och se till att ICA Gruppens investeringspolicy efterlevs. Vidare har investeringsutskottet ett investerings- och avyttringsmandat i enlighet med Bolagets delegeringsordning. Investeringsutskottet har alltsedan den 10 juni 2013 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Jan Olofsson, Margot Wallström och Peter Berlin.

8

## Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet ansvarar för att bereda och utvärdera frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ICA Gruppens ledningsgrupp (IMT), varmed avses bland annat lönestruktur, pensionsplaner, incitamentsprogram och andra anställningsvillkor. Utskottet ska också följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar

för IMT samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i Bolaget. Ersättningsutskottet har alltsedan den 10 juni 2013 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Fredrik Hägglund.

## ICA Gruppens styrelse



**Claes-Göran Sylvén<sup>1)</sup>**  
**Ordförande**  
Född: 1959  
Utbildning: Studier i ekonomi och företagsledning  
ICA-handlare (ICA Kvantum Flygfyrén)  
Invald: 2013  
Medlem i ersättningsutskottet (ordf) och investeringsutskottet (ordf)



**Peter Berlin**  
**Ledamot**  
Född: 1960  
Utbildning: Civilekonom  
ICA-handlare (ICA Kvantum Emporia)  
Invald: 2011  
Medlem i investeringsutskottet



**Göran Blomberg**  
**Ledamot**  
Född: 1962  
Utbildning: Civilekonom  
Invald: 2013  
Medlem i revisionsutskottet



**Cecilia Daun Wennborg**  
**Ledamot**  
Född: 1963  
Utbildning: Civilekonom  
Invald: 2005  
Medlem i revisionsutskottet (ordf)



**Andrea Gisle Joosen**  
**Ledamot**  
Född: 1964  
Utbildning: Civilekonom  
Invald: 2010  
Medlem i ersättningsutskottet



**Fredrik Hägglund**  
**Ledamot**  
Född: 1967  
Utbildning: Jur. kand.  
Invald: 2013  
Medlem i ersättningsutskottet

| Övriga väsentliga uppdrag | Styrelseledamot i Centrum Fastigheter i Norrtälje AB och Svensk Handel m.fl. ICA-handlare med mångårig erfarenhet av butiksdrift. | Styrelseordförande i ICA-handlarnas Förbund m.fl. Styrelseledamot i Hyllie Mat AB och Grobladet AB. Vd för Hyllie Mat AB. ICA-handlare med mångårig erfarenhet av butiksdrift. | Styrelseordförande för Retail Finance Europe AB och styrelseledamot för Hugo Lindersson Kläder Aktiebolag m.fl. Ekonomi- och finanschef, ICA-handlarnas Förbund. | Styrelseledamot i Getinge AB, Loomis AB, Proffice Aktiebolag, Eniro AB, Ikano Bank AB (publ), Carnegie Fonder AB, Aktiebolaget Svensk Bilprovning, Sophiahemmet Aktiebolag, m.fl. | Styrelseledamot i Dixons Plc UK och Neopitch AB. Vd för Boxer TV-Access AB. | Styrelseledamot i EuroCommerce och Independent Retail Europe m.fl. Vd för ICA-handlarnas Förbund. |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Tidigare väsentliga befattningar | Styrelseordförande i ICA AB. Vd för Hakon Invest AB (publ) och ICA-handlarnas Förbund. | Styrelseordförande i Sandby Livs AB. Styrelseledamot för Erfa gruppen AB och ICA AB. Vd för Erfa gruppen AB och Sandby Livs AB. | Styrelseledamot i ICA AB och Rindi Energi AB m.fl. Ekonomi- och finanschef på Hakon Invest AB, RNB Retail and Brands AB, Portwear AB och Pronyx AB. | Vice Vd för Ambea AB, Vd respektive CFO för Carema Vård och Omsorg Aktiebolag, Tf. Vd för Skandiabanken, Sverigechef Skandia och Vd för SkandiaLink Livförsäkrings AB. | Styrelseordförande för Panasonic Nordic AB. Styrelseledamot för Branchen Forbrugerelektronik DK, Elektronikbranschen och Radioleverantörernas Serviceaktiebolag. Vd för Panasonic Nordic AB och Panasonic Nordic, filial till Panasonic Marketing Europe GmbH, Germany. | Styrelseledamot i ICA AB och Institutet mot mutor. Vice Vd och chefsjurist i ICA-handlarnas Förbund. Chefsjurist Hakon Invest AB. Advokat, Clifford Chance i Bryssel. Biträdande jurist, Linklaters. |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Total ersättning 2013, kr             | 1 000 000 kr <sup>2)</sup>                                                        | 350 000 kr                                                                                           | 375 000 kr <sup>2)</sup>                                                          | 450 000 kr                                                                   | 350 000 kr                                                                   | 350 000 kr <sup>2)</sup>                                                          |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Oberoende <sup>3)</sup>               | Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare. | Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare. | Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare. | Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare. | Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare. | Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare. |
| Aktieinnehav <sup>4)</sup>            | 617 889                                                                           | 133 930                                                                                              | 11 000                                                                            | 3 125                                                                        | 825                                                                          | 13 192                                                                            |
| Närvaro vid styrelsemöten             | 8 av 20 <sup>5)</sup>                                                             | 18 av 20                                                                                             | 8 av 20 <sup>5)</sup>                                                             | 17 av 20                                                                     | 17 av 20                                                                     | 8 av 20 <sup>5)</sup>                                                             |
| Närvaro vid revisionsutskottsmöten    | –                                                                                 | –                                                                                                    | 5 av 10 <sup>5)</sup>                                                             | 10 av 10                                                                     | –                                                                            | –                                                                                 |
| Närvaro vid ersättningsutskottsmöten  | 3 av 3                                                                            | –                                                                                                    | –                                                                                 | –                                                                            | 3 av 3                                                                       | 3 av 3                                                                            |
| Närvaro vid investeringsutskottsmöten | 5 av 5                                                                            | 5 av 5                                                                                               | –                                                                                 | –                                                                            | –                                                                            | –                                                                                 |

<sup>1)</sup> Vald till ordförande och ledamot på årsstämman 2013-05-20.

<sup>2)</sup> Utbetalt till ICA-handlarnas Förbund.

<sup>3)</sup> För ytterligare information om oberoende, se avsnitt Styrelsen.

<sup>4)</sup> Eget eller närstående fysisk eller juridisk persons innehav av aktier i ICA Gruppen AB.

<sup>5)</sup> Invald styrelsen 2013-05-20 och deltagit i 8 av 8 styrelsemöten sedan dess.

<sup>6)</sup> Invald i revisionsutskottet 2013-05-20 och deltagit 5 av 5 möten i revisionsutskottet sedan dess.

<sup>7)</sup> Invald i styrelsen 2013-05-20 och deltagit i 7 av 8 styrelsemöten sedan dess.

<sup>8)</sup> Utsett till arbetstagarrepresentant 2013-04-08 och deltagit i 9 av 10 styrelsemöten sedan dess.

<sup>9)</sup> Utsett till arbetstagarrepresentant 2013-04-08 och deltagit i 4 av 10 styrelsemöten sedan dess.

<sup>10)</sup> Utsett till arbetstagarrepresentant 2013-04-08 och deltagit i 7 av 10 styrelsemöten sedan dess.



**Bengt Kjell  
Ledamot**

Född: 1954  
Utbildning:  
Civilekonom  
Invald: 2013  
Medlem i revisions-  
utskottet



**Magnus Moberg  
Ledamot**

Född: 1966  
Utbildning:  
Gymnasieekonom  
ICA-handlare (Maxi ICA  
Stormarknad Falköping)  
Invald: 2008  
Medlem i revisions-  
utskottet



**Jan Olofsson  
Ledamot**

Född: 1948  
Utbildning:  
Civilekonom  
Invald: 2005  
Medlem i investerings-  
utskottet.



**Margot Wallström  
Ledamot**

Född: 1954  
Utbildning: Treårig  
gymnasieutbildning, He-  
dersdoktor vid Chalmers  
tekniska högskola,  
Mälardalens högskola,  
Umeå Universitet samt  
University of Massa-  
chusetts.  
Invald: 2013  
Medlem i investerings-  
utskottet



**Jonathon Clarke  
Ledamot**

**Arbetsagarrepresentant  
Handelsanställdas  
Förbund**  
Född: 1968  
Utbildning: Utbildad  
svetsare, studier i  
arbetsrätt  
Utsedd: 2013



**Magnus Rehn  
Ledamot**

**Arbetsagarrepresentant  
Unionen**  
Född: 1966  
Utbildning: Gymnasie-  
utbildning  
Utsedd: 2013

**Ann Lindh  
Suppleant**

**Arbetsagarrepresentant  
Unionen**

Född: 1964  
Utbildning: Gymnasieutbildning  
Utsedd: 2013  
Tidigare väsentliga befattningar:  
Arbetsagarrepresentant, ICA AB.  
Total ersättning 2013, kr: -  
Oberoende: -  
Aktieinnehav<sup>4)</sup>: 0  
Närvaro vid styrelsemöten: 4  
av 20<sup>3)</sup>  
Närvaro vid revisions-  
utskottsmöten: -  
Närvaro vid ersättnings-  
utskottsmöten: -  
Närvaro vid investerings-  
utskottsmöten: -

**Marcus Strandberg  
Suppleant**

**Arbetsagarrepresentant  
Handelsanställdas Förbund**

Född: 1966  
Utbildning: Gymnasieutbildning  
Utsedd: 2013  
Tidigare väsentliga befattningar:  
Arbetsagarrepresentant, ICA AB.  
Total ersättning 2013, kr: -  
Oberoende: -  
Aktieinnehav<sup>4)</sup>: 0  
Närvaro vid styrelsemöten: 7 av 20<sup>3)</sup>  
Närvaro vid revisions-  
utskottsmöten: -  
Närvaro vid ersättnings-  
utskottsmöten: -  
Närvaro vid investerings-  
utskottsmöten: -

Styrelseordförande i  
Hemfosa Fastigheter AB  
(publ) och Skånska Bygg-  
varor Holding AB. Styrelse-  
ledamot i Helsingborgs  
Dagblad Aktiebolag,  
Aktiebolaget Handel och  
Industri, Indutrade Aktie-  
bolag, Pandox Aktiebolag,  
Swegon Aktiebolag,  
Plastal Industri AB, Nordic  
Tankers Holding AB,  
m.fl. Vd för Aktiebolaget  
Handel och Industri.

Styrelseordförande i  
Nya Ulfmag AB. Styrelse-  
ledamot i ICA-hand-  
larnas Förbund, Jomag  
AB samt Storbutiken i  
Falköping AB m.fl. Vd för  
Storbutiken i Falköping  
AB. ICA-handlare med  
mångårig erfarenhet av  
butiksdrift.

Styrelseordförande i INIT  
Aktiebolag. Styrelse-  
ledamot i Kabinettet  
Aktiebolag, Falkenbergs  
Laxrökeri AB och MultiQ  
International Aktiebolag.  
Vd för Kabinettet  
Aktiebolag.

Styrelseordförande för  
Lunds universitet och  
Council of Women  
World Leaders. Styrelse-  
ledamot för Postkodstif-  
telsen, Global Challenges  
foundation och edberg  
dialog AB (SvB). Projekt-  
direktör i Postkodlot-  
teriet, Advisory Board  
Member i International  
IDEA. International Advi-  
sor i Institute for Human  
Rights and Business.

Styrelseordförande i  
Kungsleden AB. Styrelse-  
ledamot i Höganäs AB,  
Skanska AB, Munters AB,  
Össur Hf, Fermenta AB,  
Byggnadsfirman Wal-  
lenstam AB, Bonifazius  
AB, Gandalf AB och Hoist  
International AB m.fl.  
Vice Vd Industrivärden,  
Senior partner Navet  
Affärsutveckling AB. Chef  
för corporate finance  
Securum.

Styrelseordförande i  
Köpet i Sandared AB.  
Styrelseledamot för  
Moberg & Svensson  
i Sandared AB och  
Ulfmag AB.

Styrelseordförande i  
Bindomatic Aktiebolag,  
Silva AB, Arkitektkopia  
AB och Printley AB.  
Styrelseledamot i Koneo  
AB. Chef för M&A samt  
stf chef för Corporate  
Finance vid Handelsban-  
ken Capital Markets. Stf  
koncernchef och vice Vd  
Esselte AB.

Första vice ordförande i  
EU-kommissionen, EU:s  
miljökommisionär,  
kulturminister, socialmi-  
nister, biträdande civilmi-  
nister, riksdagsledamot  
och FN:s särskilde  
representant för att  
beakta kvinnors utsatta  
situation i krig och andra  
konflikter.

Arbetsagarsuppleant,  
ICA AB.

Arbetsagarrepresentant,  
ICA AB.

375 000 kr

375 000 kr

350 000 kr

350 000 kr

-

-

Oberoende i relation till  
Bolaget, bolagsledningen  
samt till Bolagets huvud-  
ägare.

Oberoende i relation till  
Bolaget och bolags-  
ledningen, men inte  
i relation till Bolagets  
huvudägare.

Oberoende i relation  
till Bolaget, bolagsled-  
ningen samt Bolagets  
huvudägare.

Oberoende i relation till  
Bolaget, bolagsled-  
ningen samt till Bolagets  
huvudägare.

-

-

0

43 750

3 000

0

0

250

7 av 20<sup>7)</sup>

20 av 20

19 av 20

7 av 20<sup>7)</sup>

9 av 20<sup>8)</sup>

9 av 20<sup>8)</sup>

5 av 10<sup>6)</sup>

9 av 10

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

5 av 5

5 av 5

-

-

Styrelsens arbete leds av ordförande. Arbetet regleras av den arbetsordning som styrelsen fastställer varje år och av gällande lagar och regler. Styrelsen har också upprättat instruktioner för Vd och de tre arbetsutskotten samt andra policydokument som vägleder medarbetarna i ICA Gruppen. Varje år ser styrelsen över arbetsordningen och instruktionerna. Nuvarande arbetsordning och instruktioner behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 10 juni 2013.

Som en följd av Bolagets förvärv av Aholds aktier i ICA AB har ICA ABs operativa verksamheter införlivats i Bolaget. Det har föranlett revideringar av arbetsordningen jämte bilagor. Utgångspunkten har varit att behålla så mycket som möjligt oförändrat, med undantag för ändringar som är betingade av den förändrade verksamheten.

Under räkenskapsåret 2013 har styrelsen sammanträtt 20 gånger. Åtta av styrelsemötena hölls av den nuvarande styrelsen som valdes den 20 maj 2013.

#### Jäv

ICA Gruppens styrelse har i arbetsordningen fastställt 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.

#### 9 Internrevision

Styrelsen har inrättat en oberoende och objektiv funktion, Internrevision, som arbetar på uppdrag av styrelsen och rapporterar till revisionsutskottet. Internrevision genomför revisioner av bolagsstyrning, riskhantering samt styrning och kontroll i ICA Gruppens affärsprocesser. Årligen fastställer Revisionsutskottet en riskbaserad plan

för arbetet inom Internrevision för att säkerställa att fokus läggs på de områden där mest värde kan tillföras ICA Gruppen.

Internrevision granskar hur ICA Gruppens verksamhet fungerar i Sverige, Norge och de baltiska länderna och hur den kan utvecklas utifrån ett styrnings- och kontrollperspektiv. Butiksrevisioner är ett specialområde inom ramen för granskning av affärsprocesser. Internrevision har inte granskat portföljbolagen under 2013 men de portföljbolag som kommer att vara kvar i koncernen, dvs. Hemtex och inkClub, kommer att omfattas av Internrevisionens granskningar från och med 2014.

De iakttagelser och rekommendationer som Internrevision lämnar syftar till att såväl reducera risknivån inom ett verksamhetsområde som att öka effektivitet och förbättra ICA Gruppens processer. Det är respektive ledningsgrupps ansvar att besluta om lämpliga handlingsplaner avseende de rekommendationer som Internrevision lämnar. En viktig del av arbetet inom Internrevision är att kvartalsvis följa upp handlingsplanen.

Kvartalsvis rapporterar Internrevisionen 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.

#### Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderas varje år med syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning. Utvärderingen av styrelsen under 2013 skedde genom att ledamöterna fyllde i ett frågeformulär samt hade enskilda samtal med styrelseordföranden. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat bra och att styrelsen är en välkomponerad grupp med stort engagemang. Ledamöterna tillför bred

kompetens och har lång erfarenhet från olika områden som är relevanta för ICA Gruppens verksamhet.

#### Ersättning till styrelsen

Valberedningen lägger fram förslag för beslut på årsstämman rörande styrelsearvoden.

Årsstämman 2013 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om arvode. Information om styrelsearvode 2013 finns i not 4 för koncernen samt i avsnitt ICA Gruppens styrelse.

Till årsstämman 2014 föreslår valberedningen att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 3 780 000 (3 550 000) kronor, vilket är en höjning med 230 000 kronor jämfört med 2013. Valberedningen föreslår att arvodet ska fördelas enligt följande: 900 000 (850 000) kronor till styrelsens ordförande och 320 000 (300 000) kronor till vardera övrig ledamot. Vidare föreslår valberedningen att 900 000 (825 000) kronor avsätts för utskottsarbete för 2014 enligt följande: För arbete i revisionsutskottet utgår ersättning med totalt 425 000 (300 000) kronor, varav 170 000 (150 000) kronor till ordförande och 85 000 (75 000) kronor vardera till övriga ledamöter. För arbete i ersättningsutskottet utgår ersättning med totalt 175 000 (175 000) kronor, varav 75 000 (75 000) kronor till ordföranden och 50 000 (50 000) kronor vardera till övriga ledamöter. För arbete i investeringsutskottet utgår ersättning med totalt 225 000 (175 000) kronor, varav 75 000 (75 000) kronor till ordförande och 50 000 (50 000) kronor vardera till övriga ledamöter. Totalt 75 000 (175 000) kronor reserveras för att styrelsen ska ha utrymme att utse upp till tre tillkommande ledamöter i utskott eller skapa ytterligare utskott i styrelsen. För redogörelse av valberedningens fullständiga förslag hänvisas till kallelsen till årsstämman.

#### 10

## Vd och ledningsgrupp

Som en konsekvens av Bolagets förvärv av Aholds aktier i ICA AB blev ICA Gruppen koncernmoder i ICA-koncernen och därmed införlivades ICA ABs operativa arbete i Bolaget. Med beaktande av ICA ABs dominerande betydelse för Bolaget och att Bolaget i grunden ändrats från ett investemntföretag till koncernmoderföretag ersattes den tidigare ledningen i Bolaget, med undantag för Stein Petter Ski (ansvarig för Portföljbolagen), med den tidigare ledningen för ICA AB, dvs det tidigare koncernmoderföretaget i ICA-koncernen.

#### Vd

Vd Per Strömberg ansvarar för att sköta den löpande förvaltningen av Bolaget enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vd sammanställer också, i dialog med styrelsens ordförande dagordning för styrelsemötena och ansvarar för att ta fram informations- och beslutsunderlag till dessa möten. Vidare ska Vd se till att styrelsens ledamöter får information om ICA Gruppens utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut. Styrelsen har godkänt Per Strömbergs väsentliga uppdrag och ekono-

miska engagemang utanför Bolaget såsom uppdrag som styrelseledamot i Almond Group Holding AB, Childhood Foundation, En Frisk Generation och Segulah Advisor AB. Vd har inga väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som Bolaget har betydande affärsförbindelser med. Styrelsen har under 2013 gjort en utvärdering av Vd utan ledningens närvaro.

#### Koncernfunktioner

I Bolaget finns elva koncernfunktioner: Koncerninformation, Strategi- & affärsutveck-



ling, HR och ICA Skolan, Juridik, Koncernsäkerhet, Enterprise Risk Management, Ekonomi, Finans, Concern IT, Intern kontroll och Internrevision.

### ICA Management Team

Vid sidan av Vd Per Strömberg utgörs ICA Gruppens ledningsgrupp (ICA Management Team, IMT) av CFO ICA Gruppen, Direktör HR och ICA Skolan, Direktör Portföljbolag, Direktör Strategi & Affärsutveckling, Informationsdirektör och respektive Vd för ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic, ICA Fastigheter, ICA Banken och ICA Special. IMT träffas regelbundet och behandlar frågor som bland annat rör bolagsstyrning, rapportering och strategi. Vidare ska IMT förbereda ärenden som fordrar beslut av styrelsen enligt styrelsens arbetsordning samt bistå Vd att verkställa beslut av styrelsen. Utöver det kollektiva ansvaret för ledningen av Bolaget har varje ledamot i IMT ett individuellt ansvar för sin respektive del av Bolaget. Till stöd för IMTs arbete har IMT inrättat fem kommittéer: Revisionskommitté (Audit Summary), Ersättningskommitté (Reward Group), Policy- och etikkommitté (Business Ethics and Policies Committee), Investeringskommitté (Retail Investment Committee) och Styrgruppen för ERM (Enterprise Risk Management). I början av varje räkenskapsår utvärderar IMT sitt arbete och fokuserar då på kvaliteten i beslut, agenda, mötesstruktur, verkställighet och IMTs övergripande prestation.

### Ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för 2013

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, fastställda vid årstämman 2013, anger att ersättningsformerna ska vara marknadsmässiga för ledande befattningshavare inom liknande branscher och syfta till att rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare med relevant erfarenhet och kvalificerade ledarskapsegenskaper. Ersättningsprinciperna ska vidare motivera de ledande befattningshavarna att stärka koncernens marknadsposition och resultat samt vara kopplat till långsiktigt värdeskapande för aktieägarna. Dessutom ska rörliga ersättningar vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier. Nivåerna för ersättning till ledande befattningshavare inom närliggande industrier och marknader utforskas och utvärderas kontinuerligt. Den totala ersättningen ska bestå av följande komponenter: fast lön, pensionsförmåner, bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag.

#### Fast lön

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

#### Pension

För Vd och övriga ledande befattningshavare ska en premiebestämd pensionsplan tillämpas, som innebär att högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen (ej bonus) kan avse pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består. Befattningshavare anställda i annat land än Sverige och ledamöter av koncernledningen har pensionsavtal i enlighet med nationell praxis och som följer ovan angivna principer.<sup>1)</sup>

#### Bonus

Vd och övriga ledande befattningshavare i Bolaget ska omfattas av två rörliga ersättnings-system 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 av årslönen (100 procent för Vd). Bonus är inte pensionsgrundande. Utbetalning av bonus ska vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

#### - Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till budget per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 25 procent av årslönen (50 procent för Vd och den nuvarande Vd för ICA Banken AB). Målen för bonusprogrammet bestäms av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare vars innehåll beror på deltagarens befattning vid avtalets ingående. Målen ska vara objektivt mätbara samt budgetrelaterade.

#### - Långsiktigt bonusprogram

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

och de relativa prestationskraven står för resterande 60 procent.

#### Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

En ömsesidig uppsägningstid om sex (6) månader ska tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag ska utgå till ledande befattningshavare med upp till 18 månaders fast kontant lön om Bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag ska vara avräkningsbart. Vid befattningshavarens egen uppsägning ska Bolaget, om Bolaget väljer att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud, lämna ersättning under den tid konkurrensförbudet gäller med maximalt 60 procent av den fasta lönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud ska inte vara pensionsgrundande.<sup>2)</sup>

#### Övriga ersättningar och förmåner

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

#### Särskilda skäl

Styrelsen äger rätt att fråga ovan föreslagna riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

#### Förslag till årsstämman 2014

Till årsstämman 2014 föreslår styrelsen att ovanstående principer, vilka antogs av stämman 2013, ska antas på nytt men med följande tillägg/justeringar:

#### Definition av ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare förstås Vd i ICA Gruppen och till denne direktrapporterande chefer som ingår i ledningsgruppen (IMT). Definitionen avser dock samma personkrets.

#### Årliga bonusprogrammet

Under exceptionella omständigheter kan bonus, under det årliga bonusprogrammet, uppgå till 54 procent för Vd och till 27 procent för vissa ledande befattningshavare. Vidare har målen justerats.

#### Långsiktigt bonusprogram

Uppfyllelse av de absoluta prestationskraven står för 60 procent av det maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 40 procent. Vidare har målen justerats.

Forts. på sidan 108.

<sup>1)</sup> Ett fåtal ledande befattningshavare med tidigare ingångna avtal, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

<sup>2)</sup> Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2013.

## ICA Gruppens ledning



**Per Strömberg**  
Vd, ICA Gruppen AB. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2012.

Född: 1963  
Utbildning: Civilekonom  
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Segulah Advisor AB, Almondy Group Holding AB, Childhood Foundation och En Frisk Generation.  
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.  
Aktieinnehav\*: 5 500



**Björn Abild**  
Vd, ICA Special. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2009.

Född: 1955  
Utbildning: Civilekonom  
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Deltaco Aktiebolag och Angered Byggsvar Aktiebolag.  
Erfarenhet: Vd för Expert Sverige AB (2004–2009), Team Sportia AB (2001–2004), Dagab Närlivs AB (1998–2001). Marknads- och Försäljningsdirektör för Sardus AB (1996–1998) och Bergendahl Grossist AB (1993–1996).  
Aktieinnehav\*: 0



**Lena Boberg**  
Vd, ICA Fastigheter. Anställd på ICA sedan 2007 och i ICAs ledning sedan 2010.

Född: 1970  
Utbildning: Civilekonom  
Övriga uppdrag: -  
Erfarenhet: Finansdirektör för ICA Fastigheter (2007–2011) och Skandrenting AB (1999–2007). Projektchef och konsult för Knowit AB (1999). Finanschef för Hagströmer & Qviberg Fondkommission AB (1996–1998). Finanschef för Nordin System AB (1995).  
Aktieinnehav\*: 0 aktier.



**Liv Forhaug**  
Direktör Strategi och affärsutveckling, ICA Gruppen AB. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2013.

Född: 1970  
Utbildning: Civilekonom  
Övriga uppdrag: -  
Erfarenhet: McKinsey & Company, Partner och ansvarig för detaljhandelssektorn i Skandinavien (2006–2013), dessförinnan projektledare och konsult (1996–2005). Verksam i Sverige, övriga Europa och i USA.  
Aktieinnehav\*: 2 500



**Åsa Gabriel**  
Direktör HR och ICA Skolan, ICA Gruppen AB. Anställd på ICA 2004 och i ICAs ledning sedan 2008.

Född: 1959  
Utbildning: Civilekonom  
Övriga uppdrag: -  
Erfarenhet: Vd för Twilfit AB (2002–2004). Statoil (1986–2002) bland annat som HR och HMS direktör för Statoil Detaljhandel AS, Franchise- och Kompetens Direktör för Statoil Detaljhandel AS, Marknadsdirektör för Statoil AB, Personaldirektör för Statoil Detaljist AB, Administrativ chef för Statoil AB.  
Aktieinnehav\*: 750



**Björn Olsson**  
Informationsdirektör, ICA Gruppen AB. Anställd på ICA 2004 och i ICAs ledning sedan 2009.

Född: 1971  
Utbildning: Filosofie magister med inriktning mot statsvetenskap, nationalekonomi och handelsrätt.  
Övriga uppdrag: -  
Erfarenhet: Presschef/Tf. Informationschef, Svensk Handel 2000–2003.  
Aktieinnehav\*: 0

\*Eget eller närstående fysisk eller juridisk persons innehav av aktier i ICA Gruppen AB.



**Merlin Poljak**  
Tf Finansdirektör ICA Gruppen AB.  
Anställd på ICA sedan 2009 och i ICAs ledning sedan 2013.

Född: 1966  
Utbildning: Civilekonom  
Övriga uppdrag: -  
Erfarenhet: ICA Gruppen AB bland annat som Chief Financial Officer för ICA Sverige AB och Chief Financial Officer för Rimi Baltic. AB Electrolux (1990–2008) bland annat som Chief IT Controller, Chief Financial Officer. Electrolux Russia som Chief Financial Officer, Electrolux China som Chief Financial Officer, Electrolux India som General Manager, Electrolux Poland som Controller.  
Aktieinnehav\*: 0



**Edgar Sesemann**  
Vd, Rimi Baltic. Anställd på ICA 1999 och i ICAs ledning sedan 2008.

Född: 1961  
Utbildning: Diplomerad marknads-ekonom  
Övriga uppdrag: -  
Erfarenhet: ICA bland annat som Vd för Rimi Estland, Inköpsdirektör för ICA AB, ICA Sverige AB och ICA Handlarnas AB. Affärsområdeschef för Dagligvaror KF Stormarknader (1992–1998). Kategorichef för B&W Stormarknader (1990–1992). Avdelningschef för B&W Falkenberg och B&W Täby (1996–1990).  
Aktieinnehav\*: 0



**Stein Petter Ski**  
Direktör Portföljbolag, ICA Gruppen AB.  
Anställd i ICA Gruppen (Hakon Invest) och i ledningen sedan 2005.

Född: 1967  
Utbildning: Universitetsutbildning inom ekonomi och politik från University of York, England.  
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Hemtex Aktiebolag. Styrelseledamot i Kjell & Co Elektronik AB och Cervera AB.  
Erfarenhet: Partner, ABG Sundal Collier med inriktning på Corporate Finance (2003–2005). Verksam inom Näringsdepartementet (2001–2003) och innan det på olika befattningar inom Enskilda Securities (1989–2001).  
Aktieinnehav\*: 13 500



**Anders Svensson**  
Vd, ICA Sverige. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2009.

Född: 1964  
Utbildning: Civilekonom  
Övriga uppdrag: Ordförande i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening, Styrelseledamot i Svensk Handel AB och Svenskt Näringsliv.  
Erfarenhet: Arla (2002–2009) bland annat som Senior Vice President, Arla Foods Consumer Nordic, Vd för Arla Foods Sverige. Procter & Gamble (1993–2002) bland annat som Försäljningsdirektör för Procter & Gamble Sverige och Logistikdirektör för Procter & Gamble Nordic, diverse befattningar för Procter & Gamble Nordic och Procter & Gamble UK. Konsult, Andersen Consulting (1988–1993).  
Aktieinnehav\*: 0



**Thorbjörn Theie**  
Vd, ICA Norge. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2012.

Född: 1959  
Utbildning: Officer: Befalskolen for Infanteriet og Hærens Krigsskole (Oslo).  
Övriga uppdrag: -  
Erfarenhet: Administrerande direktör för Kjøpmannshuset Norgesgruppen AS (1999–2012), Direktör för Forretningsutvikling Spar Norge (1995–1999). Salgs/Markedsdirektör för Nycomed Pharma (1986–1995).  
Aktieinnehav\*: 0



**Jörgen Wennberg (går i pension 2014)**  
Vd, ICA Banken. Anställd på ICA 1974 och i ICAs ledning sedan 2008.

Född: 1952  
Utbildning: Diplomerad marknads-ekonom  
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Nordic Yachts AB.  
Erfarenhet: ICA (1974–2014) bland annat som Vice Vd för ICA Banken, Vd för ICA-kundkort AB, Försäljningsdirektör för ICA Partihandel AB.  
Aktieinnehav\*: 34 204

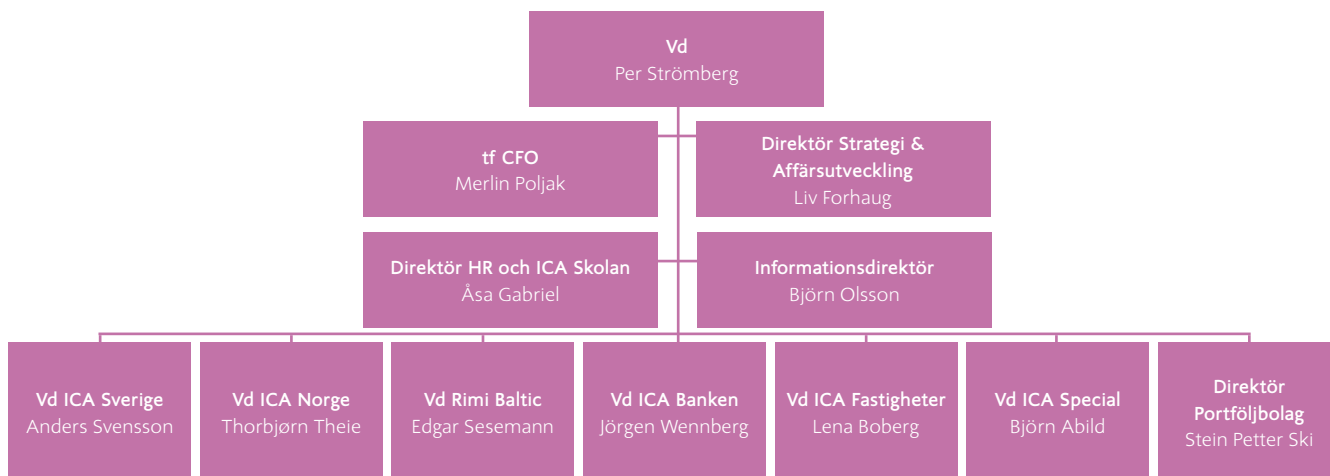
#### Aktieinvesteringsprogram

I syfte att öka de ledande befattningshavarnas identifikation med och intresse för Bolaget och dess värdeutveckling föreslås att styrelsen årligen fattar beslut om att de ledande befattningshavarna förväntas investera mellan 5 och

10 procent av sin fasta bruttolön i aktier i Bolaget. Villkorat av motprestationer föreslås att de efter ett år ska kunna erhålla ett nettobelopp motsvarande 50 procent av deras investering i ersättning från Bolaget.

#### Ytterligare information

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



11

## Intern kontroll över finansiell rapportering

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

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

#### Inledning

Inom ICA Gruppen finns det en särskild funktion för intern kontroll (Intern kontroll) som har till uppdrag att stödja och bidra till tillförlitlig intern kontroll och effektiva processer avseende den finansiella rapporteringen samt utvärdera och medverka till efterlevnad av interna policyer och riktlinjer.

ICA Gruppens arbete med intern kontroll har sin grund i internkontrollprinciperna fram-

tagna av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Dessa principer har fem grundläggande element: 1. Kontrollmiljö, 2. Riskbedömning, 3. Kontrollaktiviteter, 4. Information/kommunikation och 5. Uppföljning.

#### 1. Kontrollmiljö

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

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

#### 2. Riskbedömning

Revisionsutskottet ansvarar för att väsentliga risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. Inom ICA Gruppen förs en kontinuerlig dialog med respektive verksamhetsbolag för att säkerställa en god internkontroll och medvetandegöra verksamhetens risker. Genom självskattningar och processkartläggningar identifieras brister och potentiella källor till fel i den finansiella rapporteringen med stöd av Intern kontroll. Därtill analyseras och hanteras samtliga risker som bedöms kunna ha en negativ påverkan på ICA Gruppens måluppfyllelse inom ramen för koncernens riskhanteringsprocess, Enterprise Risk Management (ERM). Väsentliga risker rapporteras minst två gånger per år till ledningen och årligen till styrelsen.

#### 3. Kontrollaktiviteter

Styrelsen bedömer att det finns en god förståelse bland medarbetarna för behovet av god kontroll över den finansiella rapporteringen. ICA Gruppens interna kontrollstruktur baseras på återkommande rapportering till styrelsen samt fastställda policyer och riktlinjer. ICA Gruppen lägger särskild vikt vid kontroller för att förebygga, upptäcka och korrigera brister i de



resultat- och balansräkningsposter som kan vara förknippade med förhöjd risk.

Bolaget arbetar i huvudsak med tre typer av kontroller:

- Koncernövergripande kontroller relaterade till den övergripande kontrollmiljön. Kontrollkraven berör koncernpolicyer, behörigheter/accesser till affärskritiska system och applikationer, (delegationsordning, attestinstruktioner, etc).
- Nyckelkontroller framtagna per verksamhetsbolag utifrån respektive bolags organisation och risker. Nyckelkontrollerna syftar till att kontrollera specifika risker förknippade med ett konto, en transaktion och/eller process.
- IT-kontroller täcker IT-processer och applikationer som är kritiska ur ett finansiellt eller affärsmässigt perspektiv. Kontrollkraven berör säkerhet, underhåll och utveckling av applikationer och IT-infrastruktur.

#### 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.

Kommunikationspolicyn och tillhörande riktlinjer säkerställer att den externa kommunikationen är korrekt och lever upp till

de krav som ställs på bolag noterade på NASDAQ OMX Stockholm. Finansiell information lämnas regelbundet genom årsredovisning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se).

#### 5. Uppföljning

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

Med beaktande av de av styrelsen fastställda riktlinjerna och policyerna har ledningen och Intern kontroll delat upp ansvaret för att säkerställa god intern kontroll över den finansiella rapporteringen mellan varandra enligt följande:

#### Ansvarsfördelning över intern kontroll över finansiell rapportering

|                                 | Ledningen (alla ledningsnivåer)                                                                                                                                                                                         | Intern kontroll                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Policyer/Processer</b>       | Etablerar, kommunicerar och implementerar policyer och rutiner. Upprätthåller uppdaterade processbeskrivningar. Definierar, implementerar och upprätthåller nyckelkontroller (uppdaterar vid behov) för alla processer. | Stödjer implementeringen av processer för uppföljning av efterlevnad av policyer och rutiner inom finansiell rapportering. Bistår med att uppdatera processbeskrivningar och definiera nyckelkontroller.                                                                   |
| <b>Identifiering av brister</b> | Identifierar potentiella brister i processer eller efterlevnaden av policyer.                                                                                                                                           | Underlättar och utmanar identifieringen av potentiella brister i processer eller efterlevnad av policyer inom finansiell rapportering. Gör processkartläggning, hjälper till med att identifiera kontrollbrister samt möjligheterna att förbättra/effektivisera processer. |
| <b>Analys</b>                   | Analyserar sannolikheten och potentiell påverkan av identifierade brister.                                                                                                                                              | Underlättar och utmanar analysen. Bistår med kompetens om hur de identifierade bristerna kan påverka Bolaget.                                                                                                                                                              |
| <b>Utvärdering</b>              | Fastställer och utvärderar vilka potentiella brister som ska åtgärdas/adresseras.                                                                                                                                       | Underlättar och utmanar utvärderingen. Bestämmer om identifierade brister ska följas upp i självutvärderingsprocessen.                                                                                                                                                     |
| <b>Hantering</b>                | Implementerar nyckelkontroller för att adressera potentiella brister. Övervakning av kontrollkomponenter i den dagliga verksamheten, inklusive regelbundna övervakningsaktiviteter, analyser och avstämningar.          | Definierar minimikrav för intern kontroll och nyckelkontroller för centraliserad uppföljning/övervakning. Initierar och/eller stödjer processförbättringsaktiviteter/projekt.                                                                                              |
| <b>Rapportering</b>             | Ansvarar för självutvärdering av efterlevnad av de definierade nyckelkontrollerna. Rapporterar självutvärderingsresultat till Intern kontroll. Etablerar åtgärdsplaner för samtliga rapporterade brister.               | Bistår med verktyg för övervakning av intern kontroll och efterlevnad. Konsoliderar resultat från inrapporterade självutvärderingar och presenterar dessa för koncernledningen utifrån bristernas bedömda påverkan.                                                        |
| <b>Övervakning</b>              | Ansvarar för implementering/uppföljning av definierade åtgärdsaktiviteter och utvärderar dess effektivitet.                                                                                                             | Ansvarar för uppföljning av tidigare definierade och inrapporterade åtgärdsplaner.                                                                                                                                                                                         |

# Aktie och ägare

ICA Gruppens aktie noterade under 2013 en kursuppgång på 81 procent och tillhörde därmed kursvinnarna på NASDAQ OMX Stockholm, vars All-share-index gick upp med 23 procent. Förvärvet av resterande aktier i ICA AB och bildandet av ICA Gruppen fick ett positivt mottagande på marknaden och är det enskilt viktigaste skälet till årets kursuppgång.

I maj 2013 namnändrades Hakon Invest till ICA Gruppen och som en konsekvens ändrades bolagets tickerkod till ICA. ICA Gruppen ingår i segmentet Large Cap och tillhör sektorindexet Consumer Staples (dagligvaror), enligt NASDAQ OMX klassificering.

## Kursutveckling och avkastning

ICA Gruppen-aktien nådde årshögsta på 210,00 kr den 19 september 2013. Lägsta kurs var 110,19 som noterades den 2 januari. Vid årets utgång stod aktien i 201,00 kr, vilket innebär en kursuppgång på 81 procent sedan föregående årsskifte. Det motsvarar ett börsvärde om cirka 40 402 Mkr.

Sedan 2005, då Hakon Invest börsnoterades, har aktien gett en totalavkastning på 284,8 procent jämfört med SIX Return Index som avkastat 93,6 procent.

Totalt omsattes 68,8 miljoner aktier i ICA Gruppen till ett värde av 12,4 miljarder kronor på NASDAQ OMX under 2013, motsvarande en genomsnittlig dagsomsättning om 275 150 aktier. I snitt omsattes aktier för motsvarande 49,4 Mkr per dag under 2013.

Handeln på NASDAQ OMX Stockholm svarade under året för 92 procent av handeln i ICA Gruppen-aktien, medan resterande del skedde på handelsplatser såsom Chi-X: 7 procent, Turquoise: 1 procent och Bats: 1 procent.

## Aktiestructur

ICA Gruppen har en aktiestruktur med stamaktier och C-aktier. Båda aktieslagen medför samma rösträtt. Stamaktierna är noterade och utgör 59,2 procent av det totala antalet aktier. Resterande 40,8 procent utgörs av C-aktier som inte är noterade och inte ger rätt till kontant vinstutdelning för verksamhetsåren 2005–2015. Den 1 januari 2016 kommer C-aktierna att konverteras till stamaktier och därmed bära rätt till kontant utdelning. Samtliga C-aktier ägs av ICA-handlarnas Förbund.

I maj 2013 genomförde ICA Gruppen en nyemission om 5 miljarder kr genom att emittera 40 229 359 nya stamaktier. Antalet stamaktier uppgår efter nyemissionen till 119 078 903. Antalet C-aktier är oförändrat om 82 067 892.

## Aktieägare

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2013 till 24 342, en ökning med 10 126 ägare jämfört med föregående år. Största ägare var vid samma tidpunkt ICA-handlarnas Förbund, med 51,3 procent av antalet aktier och röster i ICA Gruppen, varav 41 procentenheter utgjordes av C-aktier och 10,3 procentenheter av noterade stamaktier. Näst största ägare var AB Industrivärden med 10 procent av aktier och kapital. Resterande 38,7 procent ägs institutionella investerare och privatpersoner i Sverige och utomlands. Andelen utlandsägda aktier var vid årets slut 5,7 (4,5) procent.

## Aktiekapital

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

## Återköp

Under åren 2007–2009 återköpte ICA Gruppen egna aktier för att täcka tilldelning i respektive års incitamentsprogram. I april 2013 överläts 16 119 aktier för att täcka tilldelning i 2010 års incitamentsprogram. I maj 2013 överläts 94 096 stamaktier för att täcka tilldelning i 2011 och

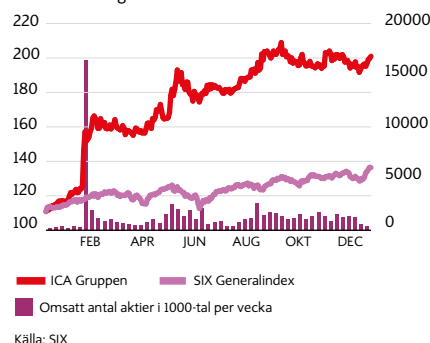
2012 års incitamentsprogram efter att årsstämman 2013 beslutat om att avsluta dessa.

ICA Gruppens innehav av egna aktier uppgår därefter till 141 655 stamaktier.

## Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår en utdelning om 8 kronor per stamaktie för 2013, eller totalt 951 Mkr. Med anledning av förvärvet av resterande aktier i ICA lämnade ICA Gruppen inte någon utdelning under föregående år. Till de mål som styrelsen fastställt hör att ICA Gruppen ska lämna en årlig utdelning till aktieägarna om 50 procent av årets resultat. Endast stamaktier, som utgör 59 procent av antalet utestående aktier i ICA Gruppen, berättigar till kontant vinstutdelning. Den av styrelsen föreslagna utdelningen motsvarar 68 procent av årets resultat.

Kursutveckling 2013

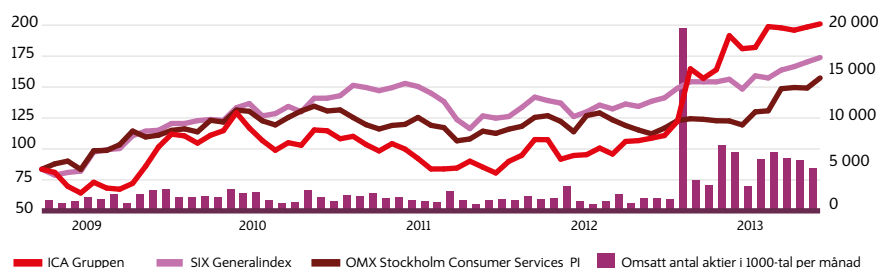


## Största aktieägare

|                                    | Antal aktier | Andel av kapital och röster i % |
|------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| ICA-handlarnas Förbund             | 103 163 599  | 51,3                            |
| AB Industrivärden                  | 20 125 000   | 10,0                            |
| AMF – Försäkring och Fonder        | 3 462 302    | 1,7                             |
| Lannebo fonder                     | 2 955 455    | 1,5                             |
| SEB Investment Management          | 1 986 663    | 1,0                             |
| Swedbank Robur fonder              | 1 957 130    | 1,0                             |
| Robur Försäkring                   | 1 318 331    | 0,7                             |
| Danske Capital Sverige             | 1 264 845    | 0,6                             |
| Leif Jönsson                       | 1 254 651    | 0,6                             |
| Enter Fonder                       | 1 031 100    | 0,5                             |
| De tio största aktieägarna totalt: | 139 136 916  | 69,2                            |
| ICA Gruppens innehav               | 141 655      | 0                               |
| Övriga aktieägare                  | 61 868 224   | 30,8                            |
| Totalt                             | 201 146 795  | 100,0                           |

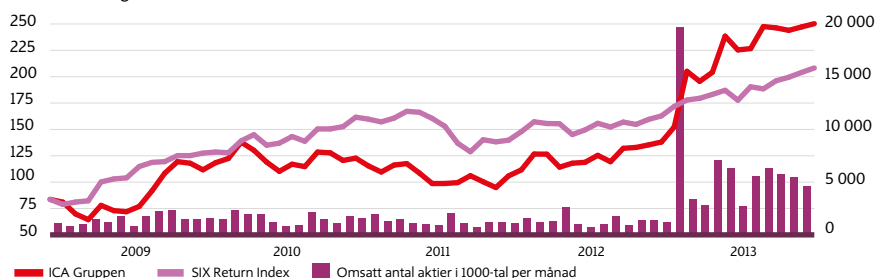
Tabellen ovan inkluderar endast namngivna ägare i Euroclears aktieägarregister.  
Källa: Euroclear

Kursutveckling 2009–2013



Källa: SIX

Totalavkastning 2009–2013



Källa: SIX

## Aktieinformation

Handelsplats NASDAQ OMX Stockholm, Large Cap-segmentet.

|                                         |              |
|-----------------------------------------|--------------|
| Kortnamn                                | ICA          |
| ICB-kod                                 | 5300         |
| ISIN-kod SE                             | SE0000652216 |
| Handelspost                             | 1            |
| Börsvärde per den 31 december 2013, Mkr | 40 402       |
| Kurs per den 31 december 2013, kr       | 201,00       |
| Förändring under året, %                | 81           |
| Årshögsta, kr                           | 210,00       |
| Årslägst, kr                            | 110,19       |

## Aktiedata

|                                              | 2013        | 2012        |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|
| Resultat per stamaktie, kr                   | 49,68       | 1,65        |
| Resultat per stamaktie proforma, kr          | 7,05        | 1,65        |
| Resultat per C-aktie, kr                     | 49,68       | 1,65        |
| Resultat per C-aktie proforma, kr            | 7,05        | 1,65        |
| Kassaflöde per aktie, kr                     | 17,87       | 0,27        |
| Eget kapital per aktie, kr                   | 116,23      | 55,28       |
| Utdelning per stamaktie, kr                  | 8           | 0           |
| Utdelningsgrad, %                            | 68          | 0           |
| Börskurs vid årets slut, kr                  | 201         | 118,3       |
| Direktavkastning, %                          | 4           | 0           |
| P/E-tal proforma                             | 28,5        | 71,7        |
| Kurs/Eget kapital                            | 173         | 214         |
| Antal stamaktier vid årets slut              | 118 937 248 | 78 597 674  |
| Antal C-aktier vid årets slut                | 82 067 892  | 82 067 892  |
| Totalt antal aktier vid årets slut           | 201 005 140 | 160 665 566 |
| Genomsnittligt antal aktier                  | 190 006 752 | 169 828 539 |
| Genomsnittligt antal aktier efter utspädning | 190 194 330 | 169 911 961 |

## Analytiker som följer ICA Gruppen

| Företag            | Analytiker          | Tel.              | E-post                         |
|--------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------|
| ABG Sundal Collier | Andreas Lundberg    | +46 8 566 286 51  | andreas.lundberg@abgsc.se      |
| Carnegie           | Niklas Ekman        | +46 8 588 686 92  | niklas.ekman@carnegie.se       |
| Danske Bank        | Anders Hansson      | +46 8 568 805 35  | anders.g.hansson@danskebank.se |
| Handelsbanken      | Erik Sandstedt      | +46 8 701 3128    | ersa07@handelsbanken.se        |
| Nordea             | Stellan Hellström   | +46 8 534 922 02  | stellan.hellstrom@nordea.com   |
| SEB                | Stefan Nelson       | +46 8 52 22 98 07 | stefan.nelson@seb.se           |
| Swedbank           | Christian Andersson | +46 8 5859 38 59  | christian.anderson@swedbank.se |

## Ägarstruktur

| Innehav, antal aktier | Antal ägare   | Kapital och röster, % |
|-----------------------|---------------|-----------------------|
| 1-500                 | 17 386        | 1,40%                 |
| 501-1 000             | 2 458         | 1,00%                 |
| 1 001-5 000           | 3 020         | 3,40%                 |
| 5 001-10 000          | 577           | 2,10%                 |
| 10 001-15 000         | 247           | 1,50%                 |
| 15 001-20 000         | 131           | 1,10%                 |
| 20 001-               | 523           | 89,40%                |
| <b>Totalt</b>         | <b>24 342</b> | <b>100%</b>           |

Källa: Euroclear Sweden AB per 2013-12-30

# Innehåll

## Koncernen

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| Rapport över totalresultat               | 113 |
| Rapport över finansiell ställning        | 114 |
| Rapport över förändringar i eget kapital | 116 |
| Rapport över kassaflöden                 | 117 |

### Noter

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information                             | 118 |
| Not 2 Segmentrapportering                                                      | 122 |
| Not 3 Kostnader per kostnadsslag                                               | 124 |
| Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar                       | 124 |
| Not 5 Revisionskostnader                                                       | 125 |
| Not 6 Övriga rörelseintäkter                                                   | 125 |
| Not 7 Leasingavtal                                                             | 126 |
| Not 8 Valutakursdifferenser i rörelseresultatet                                | 126 |
| Not 9 Finansnetto                                                              | 126 |
| Not 10 Skatter                                                                 | 127 |
| Not 11 Resultat per aktie                                                      | 127 |
| Not 12 Immateriella tillgångar                                                 | 128 |
| Not 13 Materiella anläggningstillgångar                                        | 130 |
| Not 14 Andelar i joint ventures och intresseföretag                            | 131 |
| Not 15 ICA Banken                                                              | 132 |
| Not 16 Varulager                                                               | 132 |
| Not 17 Närståendetransaktioner                                                 | 132 |
| Not 18 Tillgångar och skulder tillgängliga för försäljning                     | 133 |
| Not 19 Eget kapital                                                            | 133 |
| Not 20 Pensioner                                                               | 134 |
| Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument | 136 |
| Not 22 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser                             | 139 |
| Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel                                     | 139 |
| Not 24 Rörelseförvärv                                                          | 140 |

## Moderbolaget

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Resultaträkning             | 143 |
| Övrigt totalresultat        | 143 |
| Balansräkning               | 144 |
| Förändringar i eget kapital | 146 |
| Kassaflödesanalys           | 147 |

### Noter

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Not 1 Redovisningsprinciper                              | 148 |
| Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag        | 148 |
| Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar | 148 |
| Not 4 Revisionskostnader                                 | 149 |
| Not 5 Avskrivningar                                      | 149 |
| Not 6 Operationella leasingavtal                         | 149 |
| Not 7 Resultat från finansiella poster                   | 150 |
| Not 8 Skatter                                            | 150 |
| Not 9 Andelar i koncernföretag och joint ventures        | 151 |
| Not 10 Långfristiga fordringar koncernföretag            | 153 |
| Not 11 Periodiseringsposter                              | 153 |
| Not 12 Kortfristiga placeringar                          | 153 |
| Not 13 Avsättning för pensioner                          | 153 |
| Not 14 Långfristiga skulder                              | 153 |
| Not 15 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser       | 153 |
| Not 16 Finansiella tillgångar och skulder                | 154 |
| Not 17 Kassaflödesanalys                                 | 154 |
| Förslag till vinstdisposition                            | 155 |
| Styrelsens underskrifter                                 | 155 |
| Revisionsberättelse                                      | 156 |
| Årsstämma och kalendarium                                | 158 |
| Ordlista                                                 | 159 |



# Rapport över totalresultat

## Koncernen

| Mkr                                                               | Not                  | 2013          | 2012         |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|--------------|
| Nettoomsättning                                                   | 2, 17                | 77 702        | 2 726        |
| Kostnad för sålda varor                                           | 3, 17                | -66 074       | -1 494       |
| <b>Bruttoresultat</b>                                             |                      | <b>11 628</b> | <b>1 232</b> |
| Övriga rörelseintäkter                                            | 6                    | 191           | 167          |
| Försäljningskostnader                                             | 3                    | -7 271        | -1 147       |
| Administrationskostnader                                          | 3, 5                 | -2 446        | -372         |
| Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat            | 14                   | 121           | 332          |
| Effekter från förvärv av ICA AB                                   | 24                   | 8 051         | -            |
| <b>Rörelseresultat</b>                                            | <b>2, 4, 5, 7, 8</b> | <b>10 274</b> | <b>212</b>   |
| Finansiella intäkter                                              |                      | 63            | 63           |
| Finansiella kostnader                                             |                      | -512          | -31          |
| <b>Finansnetto</b>                                                | <b>9</b>             | <b>-449</b>   | <b>32</b>    |
| <b>Resultat före skatt</b>                                        |                      | <b>9 825</b>  | <b>244</b>   |
| Skatt                                                             | 10                   | -379          | 18           |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                                             |                      | <b>9 446</b>  | <b>262</b>   |
| Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet |                      |               |              |
| Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt          |                      | 214           | -            |
| Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet    |                      |               |              |
| Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt                 |                      | 81            | 8            |
| Förändring av verkligt värde reserv, netto efter skatt            |                      | 0             | -28          |
| Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt                   |                      | 20            | -7           |
| Poster överförda till resultatet vid förvärv ICA AB               |                      | -259          | -            |
| <b>Summa poster som kan överföras till resultatet</b>             | <b>10</b>            | <b>-158</b>   | <b>-27</b>   |
| <b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>                                        |                      | <b>9 502</b>  | <b>235</b>   |
| Årets resultat hänförligt till:                                   |                      |               |              |
| Moderföretagets aktieägare                                        |                      | 9 439         | 280          |
| Innehav utan bestämmande inflytande                               |                      | 7             | -18          |
| Årets totalresultat hänförligt till:                              |                      |               |              |
| Moderföretagets aktieägare                                        |                      | 9 495         | 253          |
| Innehav utan bestämmande inflytande                               |                      | 7             | -18          |
| Resultat per aktie före utspädning, kronor                        | 11                   |               |              |
| Stamaktie                                                         |                      | 49,68         | 1,65         |
| C-aktie                                                           |                      | 49,68         | 1,65         |

# Rapport över finansiell ställning

## Koncernen

## Tillgångar

| Mkr                                            | Not | 2013-12-31    | 2012-12-31    |
|------------------------------------------------|-----|---------------|---------------|
| <b>Anläggningstillgångar</b>                   |     |               |               |
| <i>Immateriella anläggningstillgångar</i>      | 12  |               |               |
| Goodwill                                       |     | 11 867        | 574           |
| Varumärken                                     |     | 13 065        | 935           |
| IT-system                                      |     | 548           | 27            |
| Övrigt                                         |     | 222           | 59            |
|                                                |     | 25 702        | 1 595         |
| <i>Materiella anläggningstillgångar</i>        | 13  |               |               |
| Byggnader och mark                             |     | 13 838        | -             |
| Förvaltningsfastigheter                        |     | 1 513         | -             |
| Förbättringsutgifter på annans fastighet       |     | 874           | -             |
| Inventarier                                    |     | 2 468         | 48            |
| Pågående nyanläggningar                        |     | 553           | -             |
|                                                |     | 19 246        | 48            |
| <i>Finansiella anläggningstillgångar</i>       |     |               |               |
| Andelar i joint ventures och intresseföretag   | 14  | 712           | 6 339         |
| ICA Bankens placeringar                        | 15  | 1 204         | -             |
| ICA Bankens utlåning                           | 15  | 5 066         | -             |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar       |     | 45            | -             |
| Övriga fordringar                              |     | 8             | 2             |
|                                                |     | 7 035         | 6 341         |
| Uppskjuten skattefordran                       | 10  | 369           | 223           |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>             |     | <b>52 352</b> | <b>8 207</b>  |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                   |     |               |               |
| <i>Varulager</i>                               | 16  | 4 253         | 433           |
| <i>Kortfristiga fordringar</i>                 |     |               |               |
| Kundfordringar                                 |     | 2 926         | 100           |
| Skattefordran                                  |     | 15            | 10            |
| ICA Bankens placeringar                        | 15  | 50            | -             |
| ICA Bankens utlåning                           | 15  | 2 881         | -             |
| Kortfristiga placeringar                       |     | 1             | 1 155         |
| Fordringar hos närstående                      | 17  | 1             | -             |
| Övriga fordringar                              |     | 52            | 66            |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter   |     | 1 839         | 119           |
|                                                |     | 7 765         | 1 450         |
| <i>Likvida medel</i>                           | 23  | 3 948         | 291           |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>             |     | <b>15 966</b> | <b>2 174</b>  |
| <i>Tillgångar tillgängliga för försäljning</i> | 18  | 643           | -             |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                        |     | <b>68 961</b> | <b>10 381</b> |

**Eget kapital och skulder**

| <b>Mkr</b>                                                   | <b>Not</b> | <b>2013-12-31</b> | <b>2012-12-31</b> |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
| <b>Eget kapital</b>                                          | <b>19</b>  |                   |                   |
| Aktiekapital                                                 |            | 503               | 402               |
| Övrigt tillskjutet kapital                                   |            | 7 694             | 2 778             |
| Reserver                                                     |            | 101               | 259               |
| Balanserat resultat                                          |            | 15 065            | 5 443             |
| <b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b> |            | <b>23 363</b>     | <b>8 882</b>      |
| Innehav utan bestämmande inflytande                          |            | 3 178             | 139               |
| <b>Summa eget kapital</b>                                    |            | <b>26 541</b>     | <b>9 021</b>      |
| <b>Långfristiga skulder</b>                                  |            |                   |                   |
| Avsättningar till pensioner                                  | 20         | 1 862             | 206               |
| Uppskjuten skatteskuld                                       | 10         | 4 925             | 212               |
| Obligationslån                                               | 21         | 5 000             | -                 |
| Övriga räntebärande skulder                                  | 21         | 1 770             | 186               |
| Övriga avsättningar                                          |            | 47                | 28                |
| Övriga skulder                                               |            | 8                 | 1                 |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                            |            | <b>13 612</b>     | <b>633</b>        |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                                  |            |                   |                   |
| Räntebärande skulder                                         | 21         | 3 523             | 61                |
| Leverantörsskulder                                           |            | 9 364             | 443               |
| Inlåning i ICA Banken                                        | 15         | 10 600            | -                 |
| Skuld till närstående                                        | 17         | 6                 | -                 |
| Skatteskuld                                                  |            | 243               | -                 |
| Övriga skulder                                               |            | 1 860             | 105               |
| Avsättningar                                                 |            | 250               | -                 |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                 |            | 2 450             | 118               |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                            |            | <b>28 296</b>     | <b>727</b>        |
| <i>Skulder tillgängliga för försäljning</i>                  | 18         | 512               | -                 |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                        |            | <b>68 961</b>     | <b>10 381</b>     |

# Rapport över förändringar i eget kapital

## Koncernen

| Mkr                                                            | Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare |                            |          |                        |        | Innehav utan bestämmande inflytande | Totalt eget kapital |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|----------|------------------------|--------|-------------------------------------|---------------------|
|                                                                | Aktiekapital                                            | Övrigt tillskjutet kapital | Reserver | Balanserade vinstmedel | Summa  |                                     |                     |
| Ingående eget kapital 2012-01-01                               | 402                                                     | 2 778                      | 286      | 4 990                  | 8 456  | 157                                 | 8 613               |
| Effekt byte av redovisningsprincip                             |                                                         |                            |          | 662                    | 662    |                                     | 662                 |
| Eget kapital efter byte av redovisningsprincip                 | 402                                                     | 2 778                      | 286      | 5 652                  | 9 118  | 157                                 | 9 275               |
| Årets resultat                                                 |                                                         |                            |          | 280                    | 280    | -18                                 | 262                 |
| Övrigt totalresultat                                           |                                                         |                            | -27      |                        | -27    | -                                   | -27                 |
| Årets totalresultat                                            |                                                         |                            | -27      | 280                    | 253    | -18                                 | 235                 |
| Incitamentsprogram                                             |                                                         |                            |          | 2                      | 2      |                                     | 2                   |
| Utdelning                                                      |                                                         |                            |          | -491                   | -491   |                                     | -491                |
| Utgående eget kapital 2012-12-31                               | 402                                                     | 2 778                      | 259      | 5 443                  | 8 882  | 139                                 | 9 021               |
| Ingående eget kapital 2013-01-01                               | 402                                                     | 2 778                      | 259      | 5 443                  | 8 882  | 139                                 | 9 021               |
| Årets resultat                                                 |                                                         |                            |          | 9 439                  | 9 439  | 7                                   | 9 446               |
| Övrigt totalresultat                                           |                                                         |                            | -158     | 214                    | 56     | -                                   | 56                  |
| Årets totalresultat                                            |                                                         |                            | -158     | 9 653                  | 9 495  | 7                                   | 9 502               |
| Förändring av innehav utan bestämmande inflytande              |                                                         |                            |          |                        |        | 32                                  | 32                  |
| Incitamentsprogram                                             |                                                         |                            |          | 5                      | 5      |                                     | 5                   |
| Nyemission ICA Gruppen AB                                      | 101                                                     | 4 916                      |          |                        | 5 017  |                                     | 5 017               |
| Likvid preferensaktier som innehav utan bestämmande inflytande |                                                         |                            |          | -36                    | -36    | 3 000                               | 2 964               |
| Utgående eget kapital 2013-12-31                               | 503                                                     | 7 694                      | 101      | 15 065                 | 23 363 | 3 178                               | 26 541              |

### Preferensaktier

ICA Gruppen har under 2013 emitterat onoterade preferensaktier i dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB. Preferensaktierna har tecknats till lika delar av AMF Pensionsförsäkring AB och If Skadeförsäkring AB. I ICA Gruppen redovisas erhållen likvid för preferensaktier som innehav utan bestämmande inflytande.



# Rapport över kassaflöden

## Koncernen

| Mkr                                                                               | Not 23 | 2013           | 2012        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                                                   |        |                |             |
| Rörelseresultat                                                                   |        | 10 274         | 212         |
| Effekter från förvärv av ICA AB                                                   |        | -8 051         | -           |
| Utdelning från joint ventures                                                     |        | 24             | 815         |
| Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet                               |        | 1 403          | -281        |
| Betald inkomstskatt                                                               |        | -429           | -18         |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b> |        | <b>3 221</b>   | <b>728</b>  |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>                                               |        |                |             |
| Varulager (ökning -/minskning +)                                                  |        | -37            | 56          |
| Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)                                    |        | 822            | -24         |
| Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)                                       |        | 252            | 54          |
| ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar                               |        | -283           | -           |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                   |        | <b>3 975</b>   | <b>814</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>                                                   |        |                |             |
| Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar                      |        | -2 540         | -57         |
| Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar                  |        | 507            | -           |
| Utgivande av lån                                                                  |        | -8             | -           |
| Återbetalning av utgivna lån                                                      |        | 11             | -           |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning -/minskning +)                   |        | 1 168          | -421        |
| Erhållna räntor och utdelningar                                                   |        | 35             | 42          |
| Investering i joint ventures                                                      |        | -30            | -           |
| Förvärv av ICA AB                                                                 | 24     | -15 739        | -           |
| Försäljning av dotterföretag                                                      |        | 11             | 170         |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                   |        | <b>-16 585</b> | <b>-266</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                                                  |        |                |             |
| Upptagande av lån                                                                 |        | 26 775         | 112         |
| Återbetalning av upptagna lån                                                     |        | -18 112        | -95         |
| Erlagda räntor                                                                    |        | -477           | -31         |
| Utbetalad utdelning                                                               |        | 0              | -491        |
| Nyemission                                                                        |        | 5 017          | -           |
| Nyemission preferensaktier i dotterföretag                                        |        | 3 000          | -           |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                  |        | <b>16 203</b>  | <b>-505</b> |
| <b>Årets kassaflöde</b>                                                           |        |                |             |
| Likvida medel vid årets början                                                    |        | 291            | 248         |
| Kursdifferenser i likvida medel                                                   |        | 64             | 0           |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                                               |        | <b>3 948</b>   | <b>291</b>  |

# Noter

## Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

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

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

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen godkändes för utfärdande av styrelsen den 21 februari 2014. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning samt moderbolagets resultat och balansräkningar kommer att fastställas på årsstämman den 11 april 2014.

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

### Nya redovisningsprinciper 2013

Ändrade redovisningsprinciper avseende sale and leaseback transaktioner

När ICA Gruppen har avyttrat en fastighet med samtidig återhyra och vidareuthyrning till en icke konsoliderad ICA handlare, har sådana transaktioner redovisats som sale and leaseback transaktioner. Innebörden har varit att fastigheten ej betraktats som såld och att erhållen likvid redovisats som ett lån. Fastigheten har fortsatt redovisats i balansräkningen och skrivits av under sin nyttjandeperiod. Betalningen av hyra har redovisats som ränta och amortering på lånet. Vid den tidpunkt vidareuthyrningen till en fristående ICA handlare upphört av något skäl har fastigheten redovisats som såld. Om fastigheten hyrts tillbaka för egen användning inom ICA gruppen, har fastigheten däremot betraktats som såld, förutsatt klassificering som operationellt leasingavtal och marknadsmässiga villkor vid både försäljningen och hyresavtalet.

Denna princip utarbetades av styrelsen i samband med införandet av IFRS år 2004. Den är baserad på IAS 18 Intäkter samt regler inom US GAAP.

Styrelsen har gjort en förnyad bedömning av dessa transaktioner. Styrelsen anser inte att redovisningen återger innebörden av dessa transaktioner på ett tillräckligt relevant sätt. Avtalen om återhyran och vidareuthyrningen ska bedömas tillsammans eftersom dessa avtal upprättas samtidigt. ICA gruppen har en begränsad risk och inblandning i fastigheten. Den hittillsvarande principen har beaktat återhyran till ICA Gruppen i större utsträckning än vidareuthyrningen till ICA handla-

ren, trots att avtalen är avhängiga av varandra. Avtalsarrangemanget är dessutom likartat oavsett om ICA butiken är konsoliderad i ICA gruppen eller om ICA butiken är fristående, icke konsoliderad. Då innebörden av avtalsupplägget i de båda fallen är likartad ska inte redovisningen vara olika, vilket varit fallet hittills.

Att redovisa en fastighet som såld i ett sådant arrangemang, och hyresbetalningarna efter försäljningen som hyreskostnader, anser styrelsen därför ger en mer relevant och riktig bild av innebörden av dessa transaktioner, än den hittillsvarande redovisningen gjort.

Bytet av redovisningsprincip har skett retroaktivt och ingående balans för 2012-01-01 har räknats om vilket medfört att Andelar i joint ventures har ökat med 662 Mkr. Motposten har redovisats som byte av redovisningsprincip i eget kapital. Under 2012 har andelar i joint ventures resultat minskat med 44 Mkr, och för 2013 har resultat från ICA AB fram till förvärvet av ICA AB den 27 mars inneburit ett minskat resultat med 17 Mkr. Effekt av förvärv av ICA AB har genom samma ändring av redovisningsprincip minskat med 601 Mkr till 8 051 Mkr.

Eftersom påverkan på balansräkningen av den ändrade redovisningsprincipen endast påverkar historiska värden för andelar i joint ventures och intresseföretag, samt eget kapital, lämnas ingen jämförande balansräkning per den 1 januari 2012.

### Presentationsform för räkningar

Presentationsformen för räkningarna i koncernens årsredovisning 2013 har ej förändrats jämfört med 2012 men de har i viss mån anpassats till följd av att ICA AB är den dominerade verksamheten sedan förvärvet av 100 procent av aktierna den 27 mars 2013.

Nya eller ändrade standarder som har tillämpats från och med 2013

Ändringar i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar

IFRS 13 Värdering till verkligt värde

Ändringar i IAS 1 Utformning av finansiella rapporter

Ändringar i IAS 19 Ersättningar till anställda

Ändringarna i IFRS 7 *Finansiella instrument: Upplysningar* utökade upplysningskraven vid kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder. ICA Gruppen har kompletterat med upplysningar avseende kvittningar i not 21.

IFRS 13 *Värdering till verkligt värde* fastställer ett regelverk för värdering till verkligt värde där så krävs av andra standarder. Standarden är tillämplig vid värdering till verkligt värde av både finansiella och icke-finansiella poster. IFRS 13 kräver flera kvantitativa och kvalitativa upplysningar om värdering till verkligt värde. Ändringarna innebär att upplysningarna avseende verkligt värde har utökats i viss omfattning.

Ändringar i IAS 1 *Utformning av finansiella rapporter* avseende presentationen av poster i övrigt totalresultat. Poster som kan återföras till resultatet presenteras särskilt från poster som inte kan återföras.

IAS 19 *Ersättningar till anställda* är ändrad. Främst gäller ändringen att tidigare oredovisade omvärderingar redovisas genast i övrigt totalresultat. ICA Gruppen har haft som princip att redovisa omvärderingar i resultatet, vilket innebär att förändringen av IAS 19 har ringa effekt på de finansiella rapporterna.

Ändringar i IAS 36 – *Nedskrivningar*. Ändringen innebär att kravet att upplysa om återvinningsvärdet för samtliga kassagenererande enheter till vilka goodwill allokerats, som infördes i samband med införandet av IFRS 13 *Värdering till verkligt*

värde, tas bort. Istället införs ytterligare upplysningskrav om verkligt värde när återvinningsvärdet på en nedskreven tillgång baseras på verkligt värde minus försäljningskostnader. Ändringen ska tillämpas från 1 januari 2014 men ICA Gruppen har valt att förtidstillämpa ändringen 2013.

Inga andra nya eller ändrade, och av EU godkända, IFRS standarder som har någon väsentlig påverkan på ICA Gruppens finansiella rapporter tillämpas 2013.

#### Nya redovisningsprinciper 2014 och senare

Följande av EU godkända IFRS standards med relevans för ICA Gruppen kommer att börja tillämpas 2014:

IFRS 10 Koncernredovisningar,  
IFRS 11 Samarbetsarrangemang, och  
IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag.  
IFRIC 21 "Levies"

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

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

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

IFRS 12 *Upplysningar om andelar i andra företag* ska tillämpas för upplysningar om andelar i dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag eller strukturerade företag som inte konsolideras. IFRS 12 kommer att medföra förändrade upplysningskrav.

IFRIC 21 "*Levies*" behandlar vid vilken tidpunkt en förpliktande händelse uppstår som föranleder skuldredevisning. En "levy" (avgift) definieras som ett utflöde av resurser som påförs företaget av statligt, eller motsvarande, organ genom lagar och regler. Införandet av IFRIC 21 kommer ej att ha någon effekt på ICA Gruppens finansiella rapporter. IFRIC 21 förväntas godkännas av EU under andra kvartalet 2014.

IFRS 9 *Finansiella instrument* är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39 *Finansiella instrument: Redovisning och värdering*. Standarden kommer att kompletteras med regler om bland annat nedskrivningar. Tidplan för tillämpning saknas för närvarande.

#### 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 rap-

porteringsvalutan för moderbolaget och koncernen. Samtliga belopp i de finansiella rapporterna anges i miljoner svenska kronor om ej annat anges.

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

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.

#### Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar moderföretaget ICA Gruppen AB (under året namnändrat från Hakon Invest AB) och dess dotterföretag.

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

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

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

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

#### Investeringar i intresseföretag

Innehav i intresseföretag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden.

#### Investeringar i joint ventures

ICA Gruppen redovisar joint ventures enligt kapitalandelsmetoden.

#### Utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas i respektive enhet till enhetens funktionel-la valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Vid varje balansdag

räknas monetära poster i utländsk valuta om till balansdagens kurs. Icke-monetära poster, som värderas till verkligt värde i en utländsk valuta, räknas om till valutakursen den dag då det verkliga värdet fastställdes. Icke-monetära poster, som värderas till historiskt anskaffningsvärde i en utländsk valuta, räknas inte om.

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

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

#### Intäkter

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

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

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

Resultatet från fastighetsförsäljningar redovisas när de huvudsakliga riskerna och förmånerna förknippade med fastigheten överförs till köparen vilket oftast sker på tillträdesdagen.

I de fall ICA bygger en fastighet för försäljning är det ICA som i normalfallet bestämmer fastighetens utformning och konstruktion. Intäkt från försäljningen redovisas i sin helhet vid den tidpunkt då köparen övertagit risken för fastigheten och ICA erhållit betalning.

Utdelningsintäkter redovisas i resultatet när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

#### Leasing

Leasingavtal klassificeras i koncernen som antingen operationella eller finansiella. För närvarande finns inga finansiella leasingavtal.

#### ICA som leasetagare

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

#### ICA som leasegivare

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

#### Inkomstskatt

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

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

#### Goodwill

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

#### Materiella anläggningstillgångar

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

#### Förvaltningsfastigheter

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

#### Anläggningstillgångar till försäljning

Anläggningstillgångar klassificeras som anläggningstillgångar till försäljning om de är tillgängliga för omedelbar försäljning, det finns beslut om att de skall säljas och det är sannolikt att en försäljning är genomförd inom tolv månader. Anläggningstillgångar till försäljning värderas till det lägsta av bokfört värde och bedömt försäljningsvärde med avdrag för försäljningskostnader.

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

#### Avskrivningar

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

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

#### Nedskrivningar

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

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

#### Varulager

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

#### Finansiella instrument

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



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

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

#### *Skulder till kreditinstitut och andra låneskulder*

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

#### *Derivat*

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

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

#### *ICA Bankens fordringar och skulder*

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

#### *Ränta*

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

#### *Likvida medel*

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

#### *Avsättningar*

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

Om koncernen är involverat i en tvist bedöms det mest troliga utfallet av tvisten. Om den samlade bedömningen är att det är mer än 50 procent sannolikt att ICA Gruppen kommer att förlora tvisten sker en avsättning med det belopp som bedöms som det mest troliga utfallet.

#### *Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning*

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

Omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat när de uppstår.

#### *Aktierelaterade ersättningar*

Hakon Invest har haft tre kombinerade aktiematchnings- och prestationsbaserade incitaments-program som riktat sig till samtliga medarbetare i moderbolaget. Programmen har haft ett krav på egen investering och en intjänandeperiod samt en lösenperiod. Aktierelaterade ersättningar som regleras med eget kapital instrument innebär att en utgift periodiseras och redovisas under intjänandeperioden. Kostnaden baseras på ett från början fastställt värde per aktie samt en vid varje bokslut gjord bedömning av hur många aktier som slutligen kommer att utges med beaktande av intjänande- och prestationsvillkor. Under intjänandeperioden sker avsättning för de sociala avgifter som utgår. Återköp av egna aktier för att uppfylla åtagandet enligt programmet redovisas direkt i eget kapital.

I portföljbolagen finns i vissa fall optionsprogram till dess styrelseordförande och ledande befattningshavare. Optionsprogrammen består av syntetiska optioner och i vissa fall av köpoptioner. Programmen är kontantreglerade och värdeförändringen på optionerna ingår i årets resultat.

#### **Väsentliga antaganden och bedömningar**

Koncernredovisningen baseras på antaganden och bedömningar som gjorts av styrelsen. De antaganden och bedömningar som styrelsen anser som mest väsentliga och där det finns störst risk för ändrad värdering av tillgångar och skulder i framtiden är följande:

#### *Värdering av anläggningstillgångar*

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

## Not 2 Segmentrapportering

Segmentsindelningen har förändrats efter förvärvet av ICA AB koncernen. Portföljbolagen har sammanslagits till ett rapporterbart segment eftersom de efter förvärvet av ICA AB utgör en mindre del av hela ICA Gruppen.

Segmentsindelningen baseras på hur ledningen i ICA Gruppen följer och styr verksamheten. ICA Gruppen bedriver parti- och detaljhandelsverksamhet på de geografiska marknaderna Sverige, Norge och de baltiska staterna. Var och en av dessa marknader utgör ett segment. Fastigheter belägna i Sverige och Norge följs upp särskilt från annan verksamhet och ingår i segmentet ICA Fastigheter. Fastigheter belägna i de baltiska staterna följs upp tillsammans med detaljhandelsverksam-

heten i de baltiska staterna och ingår därför i segmentet Rimi Baltic. Bankverksamhet redovisas i segmentet ICA Banken. Detaljhandelsföretagen Hemtex, inkClub, Cervera, Forma och Kjell & Company redovisas i segmentet Portföljbolagen. Övrigt utgörs av poster som ej ingår i identifierade segment vilket huvudsakligen innefattar gemensamma koncernfunktioner.

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

| Mkr                                          | ICA Sverige |      | ICA Norge |      | Rimi Baltic |      | ICA Banken |      | ICA Fastigheter |      |
|----------------------------------------------|-------------|------|-----------|------|-------------|------|------------|------|-----------------|------|
|                                              | 2013        | 2012 | 2013      | 2012 | 2013        | 2012 | 2013       | 2012 | 2013            | 2012 |
| Extern nettoomsättning                       | 52 815      | -    | 12 547    | -    | 8 102       | -    | 621        | -    | 933             | -    |
| Intern nettoomsättning                       | 72          | -    | -         | -    | -           | -    | 22         | -    | 790             | -    |
| Avskrivningar                                | 279         | -    | 359       | -    | 204         | -    | 28         | -    | 319             | -    |
| Intresseföretags och joint ventures resultat | -           | -    | -         | -    | -           | -    | -          | -    | 7               | -    |
| Rörelseresultat exklusive engångsposter      | 2 465       | -    | -462      | -    | 272         | -    | 150        | -    | 359             | -    |

### Övrig segmentsinformation

|                                                                   |        |   |       |   |       |   |        |   |        |   |
|-------------------------------------------------------------------|--------|---|-------|---|-------|---|--------|---|--------|---|
| Tillgångar                                                        | 37 207 | - | 3 572 | - | 5 068 | - | 12 152 | - | 14 912 | - |
| Skulder                                                           | 16 340 | - | 2 137 | - | 4 100 | - | 10 833 | - | 5 015  | - |
| Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar | 472    | - | 236   | - | 181   | - | 7      | - | 1 555  | - |
| Investeringar i intresseföretag och joint ventures                | 0      | - | 0     | - | 0     | - | -      | - | 30     | - |
| Andra ej kassaflödespåverkande poster                             | 0      | - | -24   | - | -17   | - | -      | - | 14     | - |

| Mkr                                          | Portföljbolagen |       | Summa redovisade segment |       | Övrigt |      | Elimineringar |      | Total  |       |
|----------------------------------------------|-----------------|-------|--------------------------|-------|--------|------|---------------|------|--------|-------|
|                                              | 2013            | 2012  | 2013                     | 2012  | 2013   | 2012 | 2013          | 2012 | 2013   | 2012  |
| Extern nettoomsättning                       | 2 657           | 2 726 | 77 675                   | 2 726 | 27     | 0    |               |      | 77 702 | 2 726 |
| Intern nettoomsättning                       | -               | -     | 884                      | -     | 20     | -    | -904          | -    | 0      | 0     |
| Avskrivningar                                | 47              | 66    | 1 236                    | 66    | 51     | 0    |               |      | 1 287  | 66    |
| Intresseföretags och joint ventures resultat | 36              | 23    | 43                       | 23    | 78     | 309  |               |      | 121    | 332   |
| Rörelseresultat exklusive engångsposter      | 21              | -124  | 2 805                    | -124  | -251   | 242  |               |      | 2 554  | 118   |
| Engångsposter                                |                 |       |                          |       |        |      |               |      | 7 720  | 94    |
| Finansnetto                                  |                 |       |                          |       |        |      |               |      | -449   | 32    |
| Resultat efter finansiella poster            |                 |       |                          |       |        |      |               |      | 9 825  | 244   |

### Övrig segmentsinformation

|                                                                   |       |       |        |       |        |       |         |   |        |        |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|---|--------|--------|
| Tillgångar                                                        | 2 253 | 1 661 | 75 164 | 1 661 | 49 558 | 8 720 | -55 761 | - | 68 961 | 10 381 |
| Skulder                                                           | 1 834 | 1 052 | 40 259 | 1 052 | 23 240 | 308   | -21 079 | - | 42 420 | 1 360  |
| Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar | 69    | 57    | 2 520  | 57    | 15 759 | -     |         |   | 18 279 | 57     |
| Investeringar i intresseföretag och joint ventures                | 0     | -     | 30     | -     | 0      | -     |         |   | 30     | -      |
| Andra ej kassaflödespåverkande poster                             | -201  | -     | -228   | -     | -103   | -     |         |   | -331   | -      |

I segment övrigt 2013 ingår resultat- och kapitalandel från ICA AB i intresseföretags och joint ventures resultat. Vidare ingår i segment övrigt den kassaflödesmässiga effekten av investeringen i ICA AB i investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar.

| Mkr                                                         | 2013          | 2012       |
|-------------------------------------------------------------|---------------|------------|
| Rörelseresultat exklusive engångsposter                     | 2 554         | 118        |
| <i>Rearesultat vid försäljning av anläggningstillgångar</i> |               |            |
| Portföljbolagen, Forma                                      | -82           | 94         |
| ICA Fastigheter                                             | 14            | -          |
| Övrigt                                                      | 1             | -          |
| <i>Nedskrivningar</i>                                       |               |            |
| Portföljbolagen                                             | -223          | -          |
| ICA Norge                                                   | -24           | -          |
| Rimi Baltic                                                 | -17           | -          |
| <i>Övriga engångsposter</i>                                 |               |            |
| Effekter från förvärv av ICA AB                             | 8 051         | -          |
| Summa engångsposter                                         | 7 720         | 94         |
| <b>Rörelseresultat</b>                                      | <b>10 274</b> | <b>212</b> |

## Extern nettoomsättning fördelat per intäktslag

| Mkr                                                   | 2013          | 2012         |
|-------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Partihandelsförsäljning                               | 42 072        | -            |
| Detaljhandelsförsäljning                              | 29 689        | 2 726        |
| Hysesintäkter                                         | 2 131         | -            |
| Räntenetto samt provisioner ICA Banken                | 621           | -            |
| Övriga tjänster till ICA-handlare och franchisetagare | 3 189         | -            |
| <b>Nettoomsättning</b>                                | <b>77 702</b> | <b>2 726</b> |

## Geografisk information

| Land              | Nettoomsättning |              | Materiella och immateriella anläggningstillgångar |              |
|-------------------|-----------------|--------------|---------------------------------------------------|--------------|
|                   | 2013            | 2012         | 2013                                              | 2012         |
| Sverige           | 56 610          | 2 327        | 37 424                                            | 1 643        |
| Norge             | 12 710          | 77           | 4 186                                             | -            |
| Baltiska staterna | 8 115           | -            | 3 338                                             | -            |
| Övriga länder     | 267             | 322          | -                                                 | -            |
| <b>Totalt</b>     | <b>77 702</b>   | <b>2 726</b> | <b>44 948</b>                                     | <b>1 643</b> |

Nettoomsättning fördelas per land utifrån var kunderna är lokaliserade.

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

## Segmentsrapportering proforma

Nedan är information per segment proforma. Proforma innebär att segmenten visas som om ICA AB koncernen ingått i ICA Gruppen för hela 2012 och 2013, och efter byte av redovisningsprincip avseende sale and leaseback transaktioner.

| Mkr                                            | ICA Sverige  |              | ICA Norge   |             | Rimi Baltic |            | ICA Banken |            | ICA Fastigheter |            |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-----------------|------------|
|                                                | 2013         | 2012         | 2013        | 2012        | 2013        | 2012       | 2013       | 2012       | 2013            | 2012       |
| Extern nettoomsättning                         | 67 905       | 65 691       | 16 463      | 19 050      | 10 333      | 10 050     | 825        | 786        | 1 232           | 1 244      |
| Intern nettoomsättning                         | 87           | 59           | -           | -           | 0           | -          | 25         | 28         | 1 023           | 1 008      |
| Avskrivningar                                  | 356          | 328          | 472         | 491         | 266         | 254        | 37         | 33         | 420             | 419        |
| Intresseföretags och JVs resultat              | -            | -            | -           | -           | -           | -          | -          | -          | 13              | -12        |
| <b>Rörelseresultat exklusive engångsposter</b> | <b>3 058</b> | <b>2 872</b> | <b>-691</b> | <b>-589</b> | <b>308</b>  | <b>259</b> | <b>201</b> | <b>181</b> | <b>519</b>      | <b>649</b> |

| Mkr                                            | Portföljbolagen |             | Summa redovisade segment |              | Övrigt      |             | Elimineringar |        | Total        |              |
|------------------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|--------|--------------|--------------|
|                                                | 2013            | 2012        | 2013                     | 2012         | 2013        | 2012        | 2013          | 2012   | 2013         | 2012         |
| Extern nettoomsättning                         | 2 657           | 2 726       | 99 415                   | 99 547       | 41          | 55          |               |        | 99 456       | 99 602       |
| Intern nettoomsättning                         | -               | -           | 1 135                    | 1 095        | 0           | 0           | -1 135        | -1 095 | 0            | 0            |
| Avskrivningar                                  | 47              | 66          | 1 597                    | 1 591        | 64          | 50          |               |        | 1 661        | 1 641        |
| Intresseföretags och JVs resultat              | 36              | 23          | 49                       | 11           | 1           | 0           |               |        | 50           | 11           |
| <b>Rörelseresultat exklusive engångsposter</b> | <b>21</b>       | <b>-124</b> | <b>3 416</b>             | <b>3 248</b> | <b>-412</b> | <b>-533</b> |               |        | <b>3 004</b> | <b>2 715</b> |

## Not 3 Kostnader per kostnadsslag

| Mkr                      | 2013          | 2012         |
|--------------------------|---------------|--------------|
| Varukostnader            | 58 120        | 1 344        |
| Personalkostnader        | 7 323         | 742          |
| Administrativa kostnader | 2 034         | 231          |
| Lokalkostnader           | 2 836         | 290          |
| Av- och nedskrivningar   | 1 551         | 66           |
| Övriga kostnader         | 3 927         | 340          |
| <b>Totala kostnader</b>  | <b>75 791</b> | <b>3 013</b> |

## Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

### Medelantal anställda

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

|                   | 2013          |              |               | 2012       |            |              |
|-------------------|---------------|--------------|---------------|------------|------------|--------------|
|                   | Kvinnor       | Män          | Totalt        | Kvinnor    | Män        | Totalt       |
| Sverige           | 3 831         | 3 565        | 7 396         | 838        | 200        | 1 038        |
| Norge             | 1 661         | 1 284        | 2 944         | -          | -          | -            |
| Baltiska staterna | 5 337         | 885          | 6 222         | -          | -          | -            |
| Finland           | 72            | 2            | 74            | 72         | 2          | 74           |
| Hong Kong         | 40            | 34           | 74            | -          | -          | -            |
| <b>Totalt</b>     | <b>10 941</b> | <b>5 770</b> | <b>16 710</b> | <b>910</b> | <b>202</b> | <b>1 112</b> |

### Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

| Koncernen                    | 2013         | 2012       |
|------------------------------|--------------|------------|
| Löner och andra ersättningar | 5 133        | 518        |
| Sociala avgifter             | 1 280        | 156        |
| Pensionskostnader            | 407          | 51         |
| <b>Totalt</b>                | <b>6 820</b> | <b>725</b> |

| Koncernen                                   | 2013         | 2012       |
|---------------------------------------------|--------------|------------|
| <i>Styrelse och verkställande direktör:</i> |              |            |
| Löner och andra ersättningar                | 83           | 36         |
| - varav rörlig lönedel                      | 10           | 4          |
| Pensionskostnader                           | 12           | 11         |
| <i>Övriga anställda</i>                     | 5 445        | 522        |
| <b>Totalt</b>                               | <b>5 540</b> | <b>569</b> |

Av styrelsemedlemmarna och verkställande direktörerna i koncernens bolag var 341 män (20) och 255 kvinnor (5).

### Ersättningar till styrelsen

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

| Arvode till styrelseledamöter i ICA Gruppen AB: | 2013            |                  |              | 2012            |                  |              |
|-------------------------------------------------|-----------------|------------------|--------------|-----------------|------------------|--------------|
|                                                 | Styrelse-arvode | Ut-skotts-arbete | Summa arvode | Styrelse-arvode | Ut-skotts-arbete | Summa arvode |
| Claes Göran Sylvén                              | 850             | 150              | 1000         | -               | -                | -            |
| Fredrik Hägglund                                | 300             | 50               | 350          | -               | -                | -            |
| Göran Blomberg                                  | 300             | 75               | 375          | -               | -                | -            |
| Peter Berlin                                    | 300             | 50               | 350          | 220             | 25               | 245          |
| Magnus Moberg                                   | 300             | 75               | 375          | 220             | 25               | 245          |
| Bengt Kjell                                     | 300             | 75               | 375          | -               | -                | -            |
| Cecilia Daun Wennborg                           | 300             | 150              | 450          | 220             | 75               | 295          |
| Jan Olofsson                                    | 300             | 50               | 350          | 220             | 25               | 245          |
| Andrea Gisle Joosen                             | 300             | 50               | 350          | 220             | 25               | 245          |
| Margot Wallström                                | 300             | 50               | 350          | -               | -                | -            |
| Hannu Ryöppönen                                 | -               | -                | -            | 275             | -                | 275          |
| Anders Fredriksson                              | -               | -                | -            | 330             | 25               | 355          |
|                                                 | <b>3 550</b>    | <b>775</b>       | <b>4 325</b> | <b>1 705</b>    | <b>200</b>       | <b>1 905</b> |

### Ersättningar till verkställande direktör och andra ledande befattningshavare

Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare omfattas av två rörliga ersättningssystem i form av kontant bonus, varav det ena löper på ett år och det andra på tre år. Den sammanlagda bonusens storlek maximeras per person och år till motsvarande 50 procent av årslönen (100 procent för den verkställande direktören). Bonusen är inte pensionsgrundande för verkställande direktören eller koncernledningen. Rörlig ersättning till den verkställande direktören i ICA Banken AB hanteras i enlighet med Finansinspektionens föreskrift FFFS 2011:1.

### Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till budget per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 25 procent av årslönen (50 procent för den verkställande direktören och den nuvarande verkställande direktören för ICA Banken AB). Målen för bonusprogrammet bestäms av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare vars innehåll beror på deltagarens befattning vid avtalets ingående. Målen skall vara objektivt mätbara samt budgetrelaterade. Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under ett bonusår. Om pensionsavgång sker under intjänandetiden sker utbetalning pro rata. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

### Långsiktigt bonusprogram

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



**Koncernledningen**

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

| 2012, Tkr <sup>1)</sup>                  | Lön   | Rörlig ersättning | Förmåner | Pensionskostnad | Summa  |
|------------------------------------------|-------|-------------------|----------|-----------------|--------|
| Verkställande direktör Claes-Göran Sylén | 1 342 | 2 028             | 113      | 3 941           | 7 424  |
| Övriga ledande befattningshavare         | 6 916 | 2 300             | 375      | 2 223           | 11 814 |
|                                          | 8 258 | 4 328             | 488      | 6 164           | 19 238 |

<sup>1)</sup> Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.

I rörlig ersättning 2013 ingår en extra bonus uppgående till tre månadslöner för ledningen i Hakon Invest. Bonusen avser arbetet med förvärvet av ICA AB från Royal Ahold. Bonusbeloppet uppgår till 1 068 tkr för verkställande direktör Claes-Göran Sylén och 1 839 tkr för övriga ledande befattningshavare. Beloppen ingår i rörlig ersättning i tabellen ovan.

Antalet övriga ledande befattningshavare har under 2013 uppgått till 14 personer varav 4 kvinnor (3 personer år 2012, alla män).

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

Totalt har denna grupp beviljade lån och krediter från ICA Banken på 1 (0).

**Villkor för verkställande direktör**

Verkställande direktör för ICA Gruppen Per Strömberg

Verkställande direktören för ICA Gruppen har en avtalad årslön om 7,1 Mkr och har avtal om sex månaders ömsesidig uppsägningstid med ett avgångsvederlag uppgående till en årslön vid uppsägning från bolagets sida. Pensionsåldern är 65 år. Bolaget täcker sina pensionsåtaganden genom årliga betalningar av pensionspremier till försäkringsbolag motsvarande 35 procent av grundlönen.

Verkställande direktören för Hakon Invest Claes-Göran Sylén

Verkställande direktören i Hakon Invest (januari-20 maj 2013) hade en bruttolöneram på 7,4 Mkr som innefattade lön, semester, sociala avgifter, pensionskostnader och andra omkostnader i form av till exempel förmånsbil. Verkställande direktören ägde fritt att disponera ramen på ett för bolaget kostnadsneutralt sätt. Uppsägningstiden var sex månader under vilken tid bruttolöneramen disponerades med 1/12 per månad. Verkställande direktören hade ingen rätt till avgångsvederlag.

**Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare**

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 18 månaders fast kontant lön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2013.

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

**Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare**

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

**Aktierelaterade incitamentsprogram**

Incitamentsprogrammen från 2011 och 2012 består av ett kombinerat aktiematchnings- och prestationsaktieprogram. Programmen infördes i syfte att skapa ett ersättningssystem med koppling till bolagets resultatutveckling. I samband med att Hakon Invest förvärvade ICA AB och bytte namn till ICA Gruppen, byttes ledningen för ICA Gruppen ut mot främst personer från ICA AB. Styrelsen beslutade därför på bolagstämman i maj 2013 avsluta dessa program med full tilldelning, vilket medförde en effekt i eget kapital uppgående till 5 Mkr. Den totala kostnaden under 2013 har uppgått till 9 Mkr inklusive sociala kostnader. För Claes-Göran Sylén har kostnaden 2013 uppgått till 1 241 och för övriga ledande befattningshavare till 2 769. Beloppen ingår i rörlig ersättning enligt tabell ovan.

**Not 5 Revisionskostnader**

| Mkr                       | 2013      | 2012     |
|---------------------------|-----------|----------|
| Ernst & Young:            |           |          |
| Revisionsuppdrag          | 22        | 5        |
| Annan revisionsverksamhet | 7         | -        |
| Övriga tjänster           | 0         | 3        |
| <b>Totalt</b>             | <b>29</b> | <b>8</b> |

|                           |          |          |
|---------------------------|----------|----------|
| Deloitte:                 |          |          |
| Revisionsuppdrag          | 6        | -        |
| Annan revisionsverksamhet | 1        | -        |
| <b>Totalt</b>             | <b>7</b> | <b>-</b> |

**Not 6 Övriga rörelseintäkter**

| Mkr                                               | 2013       | 2012       |
|---------------------------------------------------|------------|------------|
| Vinstdelning och aktieutdelning från ICA handlare | 191        | -          |
| Resultat vid avyttring av dotterföretag           | -          | 94         |
| Övrigt                                            | -          | 73         |
| <b>Totalt</b>                                     | <b>191</b> | <b>167</b> |

## Not 7 Leasingavtal

### Operationella leasingavtal

#### ICA Gruppen som leasetagare

Koncernen hyr byggnader och inventarier. Leasingavgifter avtalas över en genomsnittlig leasingperiod på 10 år. Hyrorna förändras i enlighet med de indexklausuler som finns i avtalen. Möjlighet till förlängning av avtalen utöver den innevarande hyresperioden förekommer.

Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

| Mkr                                                                                          | 2013          | 2012       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
| Årets leasingkostnad                                                                         | 2 853         | 290        |
| Varav minimileasingavgifter                                                                  | 2 498         | 290        |
| Varav variabla utgifter                                                                      | 355           | 0          |
| Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts                                        | -1 050        | 0          |
| Framtida avtalade minimileasingavgifter:                                                     |               |            |
| Förfallotidpunkt inom 1 år                                                                   | 3 228         | 261        |
| Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år                                                | 9 143         | 439        |
| Förfallotidpunkt senare än 5 år                                                              | 6 011         | 47         |
| <b>Totalt</b>                                                                                | <b>18 382</b> | <b>747</b> |
| Framtida minimileasingavgifter att erhålla avseende avtal vilkas leasingobjekt vidareuthyrts | 5 374         | 0          |

#### ICA Gruppen som leasegivare

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

Avtalade leasingavgifter avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

|                                                 |              |             |
|-------------------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Framtida avtalade minimileasingavgifter:</b> | <b>2013</b>  | <b>2012</b> |
| Förfallotidpunkt inom 1 år                      | 1 741        | -           |
| Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år   | 4 353        | -           |
| Förfallotidpunkt senare än 5 år                 | 1 550        | -           |
| <b>Totalt</b>                                   | <b>7 644</b> | <b>-</b>    |
| Variabla avgifter som ingår i resultatet        | 640          | -           |

## Not 8 Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

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

| Mkr                      | 2013      | 2012     |
|--------------------------|-----------|----------|
| Nettoomsättning          | -1        | 0        |
| Kostnad för sålda varor  | 12        | 0        |
| Administrationskostnader | 0         | 0        |
| <b>Totalt</b>            | <b>11</b> | <b>0</b> |

## Not 9 Finansnetto

| Mkr                                                 | 2013        | 2012       |
|-----------------------------------------------------|-------------|------------|
| <b>Finansiella intäkter</b>                         |             |            |
| Utdelningar                                         | -           | 17         |
| Ränteintäkter                                       | 35          | 21         |
| Förändring av verkligt värde finansiella instrument | 20          | 21         |
| Kursdifferenser                                     | 8           | 4          |
| <b>Finansiella intäkter</b>                         | <b>63</b>   | <b>63</b>  |
| <b>Finansiella kostnader</b>                        |             |            |
| Räntekostnader                                      | -512        | -21        |
| Kursdifferenser                                     | -           | -6         |
| Övriga finansiella kostnader                        | -           | -4         |
| <b>Finansiella kostnader</b>                        | <b>-512</b> | <b>-31</b> |

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader redovisas i koncernens nettoomsättning.

## Not 10 Skatter

| Mkr                                                    | 2013        | 2012      |
|--------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| <b>Aktuell skatt</b>                                   |             |           |
| Aktuell skatt på årets resultat                        | -495        | -19       |
| Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader         | 116         | 37        |
| <b>Redovisad skattekostnad</b>                         | <b>-379</b> | <b>18</b> |
| <b>Avstämning av effektiv skattekostnad</b>            |             |           |
| Resultat före skatt                                    | 9 825       | 244       |
| Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 22% (26,3%) | -2 161      | -64       |
| Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden            | 27          | 99        |
| Skatt avseende ej redovisad uppskjuten skattefordran   | -201        | -48       |
| Effekt av ändrad skattesats                            | 10          | 9         |
| Vinstdelning och aktieutdelning                        | 42          | -         |
| Realisationsresultat                                   | 57          | -         |
| Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter   | -8          | -7        |
| Effekt av annan skattesats i utländska bolag           | 58          | -         |
| Resultat från förvärv av ICA AB                        | 1 771       | -         |
| Nedskrivning goodwill                                  | -30         | -         |
| Övrigt                                                 | 56          | 29        |
| <b>Effektiv skattesats 3,9% (-7,4%)</b>                | <b>-379</b> | <b>18</b> |

| Mkr                                                                         | 2013          | 2012      |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
| <b>Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder</b>             |               |           |
| Anläggningstillgångar                                                       | -4 174        | -210      |
| Varulager                                                                   | 25            | -         |
| Avsättningar                                                                | 390           | 21        |
| Underskottsavdrag                                                           | 160           | 202       |
| Obeskattade reserver                                                        | -953          | -2        |
| Finansiella derivat                                                         | -4            | -         |
| <b>Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto</b> | <b>-4 556</b> | <b>11</b> |

I balansräkningen redovisas följande:

|                          |        |      |
|--------------------------|--------|------|
| Uppskjuten skattefordran | 369    | 223  |
| Uppskjuten skatteskuld   | -4 925 | -212 |

Koncernen har ej redovisat uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag på 1 277 Mkr i Norge (-) och 68 Mkr i Litauen (-). Underskottsavdragen har ingen förfallotidpunkt. Baserat på prognoser har skattefordran avseende dessa underskott ej ansetts kunna redovisas.

### Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

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

| Mkr                   | Balans per 1 jan 2012 | Redovisat i resultat-räkningen | Redovisat i övrigt totalresultat | Balans per 31 dec 2012 |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| Anläggningstillgångar | -259                  | 53                             | -4                               | -210                   |
| Avsättningar          | 22                    | -1                             | -                                | 21                     |
| Underskottsavdrag     | 215                   | -13                            | -                                | 202                    |
| Obeskattade reserver  | -                     | -2                             | -                                | -2                     |
| <b>Summa</b>          | <b>-22</b>            | <b>37</b>                      | <b>-4</b>                        | <b>11</b>              |

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

### Skatt i övrigt totalresultat

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

| Mkr                                       | 2012       |           |             |
|-------------------------------------------|------------|-----------|-------------|
|                                           | Före skatt | Skatt     | Efter skatt |
| Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter | 12         | -4        | 8           |
| Verkligt värde reserv                     | -28        | -         | -28         |
| Kassaflödessäkringar:                     |            |           |             |
| - årets värdeförändring                   | -7         | -         | -7          |
| <b>Övrigt totalresultat</b>               | <b>-23</b> | <b>-4</b> | <b>-27</b>  |

## Not 11 Resultat per aktie

Resultat per aktie före utspädning för stamaktier och C-aktier beräknas genom att det resultat för året som tillkommer innehavarna av aktierna i moderföretaget divideras med det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året. Det under 2013 avslutade incitamentsprogrammet har inte skapat någon väsentlig utspädning av antalet aktier. 2012 års resultat per aktie har räknats om som en effekt av nyemissionen av aktier i ICA Gruppen AB under 2013.

| Mkr                                                                                                    | 2013    | 2012    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare                                              | 9 439   | 280     |
| Vägt genomsnitt av antalet aktier före utspädning och omräknat för effekt av nyemission 2013, tusental | 190 007 | 169 829 |

## Not 12 Immateriella anläggningstillgångar

| Mkr                             | Goodwill      |            | Varumärken    |            | IT-system  |           | Övrigt     |           | Summa immateriella anläggnings-tillgångar |              |
|---------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|-------------------------------------------|--------------|
|                                 | 2013          | 2012       | 2013          | 2012       | 2013       | 2012      | 2013       | 2012      | 2013                                      | 2012         |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 12 282        | 858        | 13 159        | 937        | 688        | 36        | 369        | 170       | 26 498                                    | 2 001        |
| Ackumulerade avskrivningar      |               | -          | 0             | -          | -140       | -9        | -147       | -111      | -287                                      | -120         |
| Ackumulerade nedskrivningar     | -415          | -284       | -94           | -2         | 0          | 0         | 0          | -         | -509                                      | -286         |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>11 867</b> | <b>574</b> | <b>13 065</b> | <b>935</b> | <b>548</b> | <b>27</b> | <b>222</b> | <b>59</b> | <b>25 702</b>                             | <b>1 595</b> |
| Vid årets början                | 574           | 687        | 935           | 967        | 27         | 23        | 59         | 67        | 1 595                                     | 1 744        |
| Investeringar                   | 0             | -          | -             | -          | 215        | 12        | 2          | 19        | 217                                       | 31           |
| Företagsförvärv                 | 11 545        | -          | 12 200        | -          | 441        | -         | 204        | -         | 24 390                                    | -            |
| Avyttringar och utrangeringar   | 0             | -113       | -29           | -31        | 0          | -1        | -7         | -13       | -36                                       | -152         |
| Omklassificeringar              | -122          | -          | -             | -          | -4         | -         | -          | -         | -126                                      | -            |
| Årets avskrivningar             | -             | -          | -             | -1         | -131       | -7        | -36        | -14       | -167                                      | -28          |
| Årets nedskrivningar            | -131          | -          | -92           | -          | -          | -         | -          | -         | -223                                      | -            |
| Årets omräkningsdifferens       | 1             | -          | 51            | -          | 0          | -         | 0          | -         | 52                                        | -            |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>11 867</b> | <b>574</b> | <b>13 065</b> | <b>935</b> | <b>548</b> | <b>27</b> | <b>222</b> | <b>59</b> | <b>25 702</b>                             | <b>1 595</b> |

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningens delposter enligt följande.

| Mkr                      | 2013        | 2012       |
|--------------------------|-------------|------------|
| Försäljningskostnader    | -36         | -28        |
| Administrationskostnader | -131        | -          |
| <b>Totalt</b>            | <b>-167</b> | <b>-28</b> |

Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i raden försäljningskostnader i resultaträkningen. Nedskrivningar har under året skett av hela det bokförda beloppet avseende varumärken hänförliga till Cervera (82) och tidningen Hälsa (10). Nedskrivning har även skett av goodwill hänförlig till Hemtex med 104 och Cervera med 27, båda ingående i segment portföljbolagen. Efter nedskrivningen redovisas ingen goodwill avseende Hemtex och Cervera.

Nedskrivningarna av varumärken och goodwill har skett i samband med den genomgång som har gjorts av portföljbolagen och dess roll i ICA Gruppen. Nedskrivningen av Hemtex har skett till nyttjandevärdet, medan nedskrivningen av Cervera har skett till verkligt värde efter försäljningskostnader i samband med att Cervera klassificerats som tillgång tillgänglig för försäljning. Goodwill hänförlig till Forma har prövats för nedskrivning i samband med att Forma klassificerats som tillgång tillgänglig för försäljning.

Goodwill är hänförlig till den lägsta nivå som den övervakas i den interna styrningen. För goodwill hänförlig till verksamheten i den svenska butiksrörelsen innebär det att den är hänförlig till segmentet ICA Sverige. För goodwill hänförlig till segment portföljbolagen är den hänförlig till inkClub respektive förlagsverksamheten i Forma.

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| ICA Sverige           | 11 545        |
| Portföljbolagen:      |               |
| inkClub               | 322           |
| <b>Summa goodwill</b> | <b>11 867</b> |

Goodwill uppgående till 122 avseende Forma har omförs till tillgångar tillgängliga för försäljning.

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

Vid förvärvet av ICA AB har varumärken avseende ICA samt Rimi identifierats. Varumärket ICA är hänförlig till den svenska butiksrörelsen och ICA-butikerna. Varumärket Rimi är hänförlig till butiksrörelsen i de baltiska länderna. Varumärken är hänförliga till följande segment:

|                         |               |
|-------------------------|---------------|
| ICA Sverige             | 11 500        |
| Rimi Baltic             | 750           |
| Portföljbolagen:        |               |
| inkClub                 | 315           |
| Hemtex                  | 500           |
| <b>Summa varumärken</b> | <b>13 065</b> |

Samtliga varumärken har en obestämd nyttjandeperiod.

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

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



**Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärken**

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

Goodwill och varumärken, som uppkom genom förvärvet av ICA AB, har prövats för nedskrivning vid årets slut. Sedan förvärvet har inga händelser inträffat som indikerar en värdenedgång för vare sig goodwill eller varumärken i förvärvet. Nyttjandevärdet för segment ICA Sverige är mer än 10 miljarder kronor högre än redovisat värde. För segment Rimi Baltic överstiger nyttjandevärdet redovisat värde med 5 miljarder kronor.

| Viktiga variabler  | Metod för att skatta värden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tillväxt           | Tillväxten bedöms utifrån affärsplaner och prognoser under en period på tre till fem år. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga tillväxten till 2 procent för ICA Sverige, 2,5 procent för Hemtex och inkClub samt 3,0 procent för Rimi Baltic. Detta innebär inte i något fall en ökande tillväxttakt jämfört med den tre till femåriga prognosperioden. |
| Investeringar      | Bedömning sker av nivån på underhållsinvesteringar för att behålla tillgångarna i befintligt skick.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Rörelsekapital     | Behovet av rörelsekapital har bedömts kvarstå på samma relativa nivå som vid slutet av prognosperioden.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Diskonteringsränta | Diskonteringsräntan sätts med hänsyn till rådande räntenivåer och särskilda riskfaktorer för respektive enhet. Diskonteringsräntan motsvarar enhetens genomsnittliga kapitalkostnad.<br>ICA Sverige 6,1 procent<br>Rimi Baltic 8,0 procent<br>inkClub 13,8 procent (13,8)<br>Hemtex 11,5 procent (12,3)                                                           |

**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.

**Känslighetsanalys**

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

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

För Hemtex innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet en nedskrivning med 57.

För inkClub innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet ingen nedskrivning.

## Not 13 Materiella anläggningstillgångar

| Mkr                             | Byggnader och mark |          | Förvaltningsfastigheter |          | Förbättringsutgifter på annans fastighet |          | Inventarier  |           | Pågående nyanläggningar |          | Summa materiella anläggningstillgångar |           |
|---------------------------------|--------------------|----------|-------------------------|----------|------------------------------------------|----------|--------------|-----------|-------------------------|----------|----------------------------------------|-----------|
|                                 | 2013               | 2012     | 2013                    | 2012     | 2013                                     | 2012     | 2013         | 2012      | 2013                    | 2012     | 2013                                   | 2012      |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 14 208             | -        | 1 540                   | -        | 1 051                                    | -        | 3 289        | 284       | 555                     | -        | 20 643                                 | 284       |
| Ackumulerade avskrivningar      | -370               | -        | -27                     | -        | -177                                     | -        | -782         | -236      | -                       | -        | -1 356                                 | -236      |
| Ackumulerade nedskrivningar     | 0                  | -        | 0                       | -        | 0                                        | -        | -39          | 0         | -2                      | -        | -41                                    | 0         |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>13 838</b>      | <b>-</b> | <b>1 513</b>            | <b>-</b> | <b>874</b>                               | <b>-</b> | <b>2 468</b> | <b>48</b> | <b>553</b>              | <b>-</b> | <b>19 246</b>                          | <b>48</b> |
| Vid årets början                | 0                  | -        | 0                       | -        | 0                                        | -        | 48           | 66        | 0                       | -        | 48                                     | 66        |
| Investeringar                   | 1 589              | -        | 37                      | -        | 141                                      | -        | 750          | 21        | 115                     | -        | 2 632                                  | 21        |
| Rörelseförvärv                  | 13 234             | -        | 1 543                   | -        | 912                                      | -        | 2 390        | -         | 445                     | -        | 18 524                                 | -         |
| Avyttringar och utrangeringar   | -615               | -        | -40                     | -        | -3                                       | -        | -135         | -7        | -5                      | -        | -798                                   | -7        |
| Årets avskrivningar             | -370               | -        | -27                     | -        | -177                                     | -        | -546         | -33       | -                       | -        | -1 120                                 | -33       |
| Årets nedskrivningar            | 0                  | -        | 0                       | -        | -                                        | -        | -39          | -         | -2                      | -        | -41                                    | -         |
| Årets omräkningsdifferens       | 0                  | -        | 0                       | -        | 1                                        | -        | 0            | 1         | 0                       | -        | 1                                      | 1         |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>13 838</b>      | <b>-</b> | <b>1 513</b>            | <b>-</b> | <b>874</b>                               | <b>-</b> | <b>2 468</b> | <b>48</b> | <b>553</b>              | <b>-</b> | <b>19 246</b>                          | <b>48</b> |

### Förvaltningsfastigheter

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

Följande belopp har redovisats i resultaträkningen från förvaltningsfastigheter:

| Mkr               | 2013 | 2012 |
|-------------------|------|------|
| Hyresintäkter     | 62   | -    |
| Direkta kostnader | 10   | -    |

### Pågående nyanläggningar

I årets nedlagda kostnader ingår aktiverade räntekostnader med 9 (0) beräknade med en räntesats på 1,25% (-).

## Not 14 Andelar i joint ventures och intresseföretag

### Joint ventures och intresseföretag

| Mkr                                                       | 2013       | 2012         |
|-----------------------------------------------------------|------------|--------------|
| <b>Redovisat värde joint ventures och intresseföretag</b> |            |              |
| Ingående redovisat värde                                  | 6 339      | 6 847        |
| Förvärv av ICA AB <sup>1)</sup>                           | 674        | -            |
| Nya investeringar                                         | 30         | -            |
| Avyttringar                                               | -21        | -            |
| Utdelningar                                               | -24        | -15          |
| Utdelning ICA AB                                          | -800       | -800         |
| Resultatandelar                                           | 121        | 332          |
| Poster i övrigt totalresultat                             | -          | -25          |
| Omklassificeringar <sup>2)</sup>                          | -5 607     | -            |
| <b>Utgående redovisat värde</b>                           | <b>712</b> | <b>6 339</b> |

<sup>1)</sup> Avser Ancore Fastigheter AB

<sup>2)</sup> Omklassificeringar avser ICA AB till dotterbolag (5 464) och Kjell & Co Elektronik AB (143) till tillgångar tillgängliga för försäljning.

### Sammanställningen av de väsentligaste innehaven av andelar i joint ventures och intresseföretag

| Mkr                                           | Andel % <sup>1)</sup> |            | Bokfört värde | Bokfört värde | Resultatandel | Resultatandel |
|-----------------------------------------------|-----------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                               | 2013-12-31            | 2012-12-31 | 2013-12-31    | 2012-12-31    | 2013-12-31    | 2012-12-31    |
| Ancore Fastigheter AB, 556817-8858, Stockholm | 50                    | -          | 703           | -             | 6             | -             |
| Bra Förlag AB, 556424-7921, Stockholm         | -                     | 50         | -             | 9             | -             | 0             |
| ICA AB, 556582-1559, Stockholm                | -                     | 40         | -             | 6 186         | 78            | 308           |
| Kjell & Co Elektronik AB, 556400-5378, Malmö  | 50                    | 50         | -             | 134           | 34            | 23            |
| Trade Press AS, (966 705 086) Oslo            | -                     | 40         | -             | 10            | 1             | 1             |
| Övriga                                        |                       |            | 9             | -             | 2             | -             |
| <b>Totalt</b>                                 |                       |            | <b>712</b>    | <b>6 339</b>  | <b>121</b>    | <b>332</b>    |

<sup>1)</sup> Ägarandel överensstämmer med kapitalandel.

### Sammanställning av ICA Gruppens största innehav av joint ventures

| Mkr                                   | Ancore Fastigheter AB |          | ICA AB koncernen |               |
|---------------------------------------|-----------------------|----------|------------------|---------------|
|                                       | 2013                  | 2012     | 2013             | 2012          |
| Intäkter                              | 273                   | -        | -                | 96 863        |
| Kostnader                             | -116                  | -        | -                | -94 500       |
| Övriga rörelseintäkter                | 0                     | -        | -                | 562           |
| <b>Rörelseresultat</b>                | <b>157</b>            | <b>-</b> | <b>-</b>         | <b>2 925</b>  |
| Finansnetto                           | -135                  | -        | -                | -71           |
| Skatt                                 | -5                    | -        | -                | -2 020        |
| <b>Årets resultat</b>                 | <b>17</b>             | <b>-</b> | <b>-</b>         | <b>834</b>    |
| Anläggningstillgångar                 | 3 775                 | -        | -                | 21 975        |
| Omsättningstillgångar                 | 84                    | -        | -                | 16 472        |
| <b>Summa tillgångar</b>               | <b>3 859</b>          | <b>-</b> | <b>-</b>         | <b>38 447</b> |
| Eget kapital                          | 43                    | -        | -                | 11 335        |
| Långfristiga skulder                  | 3 698                 | -        | -                | 3 466         |
| Kortfristiga skulder                  | 118                   | -        | -                | 23 646        |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b> | <b>3 859</b>          | <b>-</b> | <b>-</b>         | <b>38 447</b> |

Ancore Fastigheter AB ägs tillsammans med Alecia pensionsförsäkring och utgör ett joint venture. ICA Fastigheter ABs ägarandel är 50 procent. Ancore Fastigheter AB äger och förvaltar 19 fastigheter i Sverige som innehåller ICA-butiker. Ancores belopp som anges ovan avser hela 2013. I redovisat värde av kapitalandelen ingår långfristiga lån lämnade till Ancore på 613 Mkr.

ICA Gruppen AB ägde 2012-12-31 40 procent av aktierna i ICA AB och innehavet redovisades som ett joint venture. Under 2013 förvärvade ICA Gruppen AB ytterligare 3 000 000 aktier (60 %) i ICA AB och innehavet redovisas från och med 27 mars 2013 som ett dotterbolag, se not 24.

Kjell & Co Elektronik AB är ett joint venture som sedan juli 2006 ägs till 50 procent av ICA Gruppen och till 50 procent av bröderna Fredrik, Markus och Mikael Dahnelius tillsammans med fadern Kjell Dahnelius. Innehavet är i balansräkningen 2013-12-31 klassificerat som tillgångar tillgängliga för försäljning.

## Not 15 ICA Banken

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

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

ICA Bankens utlåning till privatpersoner har följande återstående löptider:

| Mkr                                    | 2013         | 2012     |
|----------------------------------------|--------------|----------|
| Om högst tre månader                   | 2 007        | -        |
| Längre än tre månader men högst ett år | 874          | -        |
| Längre än ett år men högst fem år      | 3 436        | -        |
| Längre än fem år                       | 1 630        | -        |
| <b>Summa utlåning</b>                  | <b>7 947</b> | <b>-</b> |

### Osäkra fordringar

| Mkr                                        | 2013      | 2012     |
|--------------------------------------------|-----------|----------|
| Osäkra fordringar                          | 45        | -        |
| Avgår: reserv för befarade kreditförluster | -28       | -        |
| <b>Osäkra fordringar netto</b>             | <b>17</b> | <b>-</b> |

ICA Banken har som princip att klassificera en fordran som osäker när ränta eller amortering varit förfallen i mer än 60 dagar. Osäkra fordringar uppgick netto till 0,25% (0,29%) av utlåningen. Reserveringsgraden är reserven för befarade kreditförluster i förhållande till de totala osäkra fordringarna. Reserveringsgraden för osäkra fordringar uppgick till 61,81% (60,52%). Kreditförlusterna netto uppgick till en intäkt på 5 (-38) vilket motsvarar -0,06% (0,52%) av genomsnittlig utlåning till allmänheten. Kreditförlusterna har under året påverkats positivt med 34 MSEK från omvärdering av osäkra fordringar.

### Lånefordringar med förfallna belopp, som inte är osäkra

| Mkr                              | 2013      | 2012     |
|----------------------------------|-----------|----------|
| Förfallna mellan 0 och 30 dagar  | 5         | -        |
| Förfallna mellan 31 och 60 dagar | 48        | -        |
| <b>Totalt</b>                    | <b>53</b> | <b>-</b> |

Övervägande del av utlåningen sker utan säkerhet.

## Not 16 Varulager

| Mkr                             | 2013         | 2012       |
|---------------------------------|--------------|------------|
| Varulager av handelsvaror       | 4 373        | 433        |
| Avdrag för inkurans i varulager | -120         | -          |
| <b>Varulager</b>                | <b>4 253</b> | <b>433</b> |

## Not 17 Närståendetransaktioner

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

| 2013                               | Försäljning till närstående | Inköp från närstående | Fordran på närstående | Skuld till närstående |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joint ventures och intresseföretag | 1                           | 174                   | 1                     | 6                     |
| <b>Totalt</b>                      | <b>1</b>                    | <b>174</b>            | <b>1</b>              | <b>6</b>              |

| 2012   | Försäljning till närstående | Inköp från närstående | Fordran på närstående | Skuld till närstående |
|--------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ICA AB | 54                          | -                     | 7                     | -                     |

ICA Gruppen har haft dagliga transaktioner med de styrelseledamöter som är ICA-handlare. Transaktionerna är en naturlig del i deras roll som ICA-handlare och transaktionerna sker på samma villkor som för andra ICA-handlare.

För ersättningar till ledande befattningshavare, se not 4.



## Not 18 Tillgångar och skulder tillgängliga för försäljning

| Mkr                                            | 2013       | 2012     |
|------------------------------------------------|------------|----------|
| <b>Tillgångar tillgängliga för försäljning</b> |            |          |
| Materiella anläggningstillgångar               | 56         | -        |
| Andra tillgångar till försäljning              | 586        | -        |
| <b>Totalt</b>                                  | <b>643</b> | <b>-</b> |
| <b>Skulder tillgängliga för försäljning</b>    | <b>512</b> | <b>-</b> |

Vid utgången av 2013 redovisas portföljbolagen Forma Holding AB, Kjell & Co Intressenter AB och Cervera Intressenter AB i enlighet med IFRS 5 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning, då ICA Gruppen har för avsikt att avyttra dessa under de närmaste tolv månaderna. Nedan framgår de viktigaste slagen av tillgångar och skulder för dessa bolag.

|                                                | 2013       | 2012     |
|------------------------------------------------|------------|----------|
| <b>Tillgångar tillgängliga för försäljning</b> |            |          |
| Immateriella anläggningstillgångar             | 138        | -        |
| Materiella anläggningstillgångar               | 56         | -        |
| Finansiella anläggningstillgångar              | 158        | -        |
| Uppskjuten skattefordran                       | 13         | -        |
| Omsättningstillgångar                          | 278        | -        |
| <b>Totala tillgångar</b>                       | <b>643</b> | <b>-</b> |
| <b>Skulder tillgängliga för försäljning</b>    |            |          |
| Kortfristiga skulder                           | 354        | -        |
| Avsättningar till pensioner                    | 158        | -        |
| <b>Totala skulder</b>                          | <b>512</b> | <b>-</b> |

Inga intäkter eller kostnader hänförliga till dessa portföljbolag har redovisats i övrigt totalresultat.

## Not 19 Eget kapital

| Information om aktier (antal)           | 2013-12-31         | 2012-12-31         |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Egna stamaktier                         | 141 655            | 251 870            |
| <b>Totalt innehav egna aktier</b>       | <b>141 655</b>     | <b>251 870</b>     |
| Utestående stamaktier                   | 118 937 248        | 78 597 674         |
| Utestående C-aktier                     | 82 067 892         | 82 067 892         |
| <b>Totalt utestående antal aktier</b>   | <b>201 005 140</b> | <b>160 665 566</b> |
| Totalt registrerade stamaktier          | 119 078 903        | 78 849 544         |
| Totalt registrerade C-aktier            | 82 067 892         | 82 067 892         |
| <b>Totalt registrerade antal aktier</b> | <b>201 146 795</b> | <b>160 917 436</b> |

| Förändring av antal aktier och aktiekapital | Antal aktier       | Aktiekapital <sup>1)</sup> |
|---------------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| 1 januari 2013                              | 160 917 436        | 402 294                    |
| Nyemission, maj 2013                        | 40 229 359         | 100 573                    |
| <b>31 december 2013</b>                     | <b>201 146 795</b> | <b>502 867</b>             |

<sup>1)</sup> Kvotvärdet uppgår till 2,5 kronor per aktie för samtliga aktieslag.

Moderbolagets aktier är uppdelade i stamaktier och C-aktier. Stamaktier och C-aktier har samma rösträtt men olika rätt till utdelning. Medan stamaktierna har oinskränkt rätt till kontant vinstutdelning, saknar C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning. Samtliga C-aktier kommer att konverteras till stamaktier den 1 januari 2016 vilket innebär att bolaget därefter endast kommer att ha ett aktieslag i form av utdelningsberättigade stamaktier. Totalt antal aktier förblir oförändrade efter konverteringen.

Aktierelaterade incitamentsprogram som avslutats under 2013 har spätt ut antalet aktier med 110 215 stycken aktier.

### Nyemission

I maj 2013 genomförde ICA Gruppen en nyemission om 5 017 miljoner kronor med företrädesrätt till befintliga aktieägare. Varje stamaktie berättigade till en teckningsrätt och fyra teckningsrätter gav rätt att köpa en ny stamaktie till kurs 121 kronor. De stamaktier som ICA-handlarnas Förbund tecknade med stöd av sina C-aktier tecknades till kurs 129 kronor per stamaktie. Nyemissionen avsåg 40 229 359 stycken stamaktier. Bolagets aktiekapital ökade från 402 293 590 kronor till 502 866 988 kronor fördelat på totalt 201 146 795 aktier, envar med ett kvotvärde om 2,5 kronor.

### Reserver

| Specifikation av eget kapitalposten reserver | 2013-12-31 | 2012-12-31 |
|----------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Omräkningsreserv</b>                      |            |            |
| Ingående omräkningsreserv                    | 84         | 76         |
| Omfört till resultatet                       | -84        | -          |
| Årets omräkningsdifferenser                  | 81         | 8          |
| <b>Utgående omräkningsreserv</b>             | <b>81</b>  | <b>84</b>  |

### Verkligt värde reserv

|                                       |          |            |
|---------------------------------------|----------|------------|
| Ingående verkligt värde reserv        | -21      | 7          |
| Omfört till resultatet                | 21       | -          |
| Värdeförändringar under året          | 0        | -28        |
| <b>Utgående verkligt värde reserv</b> | <b>0</b> | <b>-21</b> |

### Säkringsreserv

|                                |           |            |
|--------------------------------|-----------|------------|
| Ingående säkringsreserv        | 196       | 203        |
| Omfört till resultatet         | -196      | -          |
| Värdeförändringar under året   | 20        | -7         |
| <b>Utgående säkringsreserv</b> | <b>20</b> | <b>196</b> |

| Summa reserver per                   | 2013-12-31 | 2012-12-31 |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Ingående reserver                    | 259        | 286        |
| <b>Årets förändring av reserver:</b> |            |            |
| Omräkningsreserv                     | -3         | 8          |
| Verkligt värde reserv                | 21         | -28        |
| Säkringsreserv                       | -176       | -7         |
| <b>Utgående reserver</b>             | <b>101</b> | <b>259</b> |

### Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta i vilken koncernens finansiella rapporter presenteras.

### Verkligt värde reserv

Verkligt värde reserven innefattar den ackumulerade nettoförändringen efter skatt av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas fram till dess att tillgången bokas bort från balansräkningen.

**Säkringsreserv**

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförbart till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

**Övrigt tillskjutet kapital**

Övrigt tillskjutet kapital består i allt väsentligt av de tillskott, utöver aktiekapital, som tillförts av ägarerna.

**Innehav utan bestämmande inflytande**

Avser i huvudsak preferensaktier emitterade av dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB under 2013. Preferensaktierna tecknas till lika delar av AMF Pensionsförsäkring AB och IF Skadeförsäkring AB. Preferensaktierna ger företräde till utdelning från ICA Fastigheter Sverige AB motsvarande en direktavkastning om 5,0 procent årligen, med kvartalsvis utbetalning. Preferensaktierna medför i övrigt inte någon rätt till utdelning. Villkoren för preferensaktierna innebär i huvudsak att ICA Fastigheter Sverige AB från och med årsstämman 2018 till årsstämman 2020 kan inlösa preferensaktierna till ett belopp motsvarande 100 procent av teckningskursen i preferensaktieemissionen. Om inlösen sker innan eller efter den nämnda perioden ska istället ett belopp motsvarande 110 procent av teckningskursen betalas. Om inte inlösen skett senast vid årsstämman 2018 ökar företrädet till utdelning till ett belopp motsvarande en direktavkastning om 6,0 procent årligen. Preferensaktierna berättigar till en tiondels röst och omfattas av hembud. ICA Gruppens dotterbolag ICA Fastigheter AB har i egenskap av huvudägare i ICA Fastigheter Sverige AB ingått ett avtal med AMF Pensionsförsäkring AB och IF Skadeförsäkring AB. Genom detta avtal har ICA Fastigheter bland annat åtagit sig att beakta vissa begränsningar vad gäller ICA Fastigheter Sveriges skuldsättningsgrad. Därtill har ICA Fastigheter AB, i det fall preferensaktierna skulle vara utestående efter årsstämman 2020, bland annat åtagit sig att verka för en notering och ägarspridning av preferensaktierna.

**Förvaltning av kapital**

ICA Gruppens förvaldade kapital utgörs av koncernens redovisade eget kapital. Koncernens mål för förvaltning av kapital är att säkerställa långsiktigt värdeskapande för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln. Den 26 november 2013 beslutade styrelsen om följande långsiktiga finansiella mål för ICA Gruppen:

Växa snabbare än marknaden

Rörelsemarginal om 4 procent

Avkastning på sysselsatt kapital om 9 procent

Nettoskuld/EBITDA <2,0

Utdelning 50 procent av årets resultat

| Utbetalad och föreslagen utdelning                 | Mkr |
|----------------------------------------------------|-----|
| Utbetalad utdelning under året                     |     |
| Utdelning på stamaktier:                           |     |
| Utdelning avseende 2012 : 0 kr/aktie               | 0   |
| Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2014 |     |
| Utdelning på stamaktier:                           |     |
| Utdelning avseende 2013: 8 kr/aktie                | 951 |

Styrelsen för ICA Gruppen AB har beslutat att föreslå årsstämman den 11 april 2014 en ordinarie utdelning på 951 497 984 kronor (0).

ICA Banken, som är en del av ICA Gruppen, har finansiella kapitalkrav enligt de regler som gäller för banker. Kapitalkraven är en garanti för att ICA Banken ska kunna infria sina åtaganden gentemot sina kunder. Kapitalkraven innebär att ICA Banken måste ha en viss storlek på eget kapital ställt i relation till utlåningen och intäkterna. Att kapitalkraven uppfylls övervakas av Finansinspektionen. Kapitalkraven har till fullo infriats under året.

## Not 20 Pensioner

Anställda i Sverige omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller förmånsbaserade pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna säkerställs genom avsättningar i balansräkningen och genom försäkringspremier. Tjänstemän födda 1979 eller senare erhåller en avgiftsbestämd pension. Kollektivanställda erhåller avgiftsbaserade pensioner enligt STP-planen via AMF Pension.

Samtliga anställda i Norge omfattas av tjänstepensionsavtal. Det finns förmånsbaserade pensioner men merparten av de anställda i Norge omfattas av avgiftsbaserade pensioner. De förmånsbaserade planerna säkerställs både genom inbetalning av avgifter till försäkringsbolag och genom avsättning i balansräkningen. Utöver tjänstepensionen har fackligt anslutna anställda en möjlighet att gå i pension vid 62 års ålder. För detta betalas premier till en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Det finns inte tillgång till information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan och den redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

I de baltiska staterna förekommer avtalspensioner endast i undantagsfall och dessa är då avgiftsbestämda.

Det finns inga sjukvårdsförmåner i koncernens planer som väsentligen påverkar den redovisade förpliktelsen för förmånsbestämda planer.

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige säkerställs genom en försäkring i Alecia. Enligt uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan, vilket innebär att den redovisas som en avgiftsbestämd plan. Premien för den förmånsbestämda ålders- och familjepensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecia uppgår till 12 (-). Förväntade avgifter 2014 för ITP 2-försäkringar som är tecknade i Alecia uppgår till 20 (-). Koncernens andel av de sammanlagda avgifterna till planen uppgår till mindre än 0,1 procent (mindre än 0,1 procent). Alecia överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 31 december 2013 uppgick Alecias överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (129 procent per 31 december 2012). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alecias tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alecias försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Alecias kollektiva konsolideringsnivå ska normalt tillåtas variera mellan 125-155 procent. Om den understiger 125 procent eller överstiger 155 procent ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och utökning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premierreduktioner.

För svenska bolag gäller att om det är en skillnad mellan pensionsskulden fastställd enligt svenska regler och den pensionsskuld som är fastställd enligt IFRS, redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad.

De svenska planerna utgör i allt väsentligt koncernens totala planer och de norska och svenska planerna anges därför tillsammans.

#### Kostnad förmånsbestämda pensioner

| Mkr                                                                       | 2013       | 2012      |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| Kostnad intjänade förmåner under perioden                                 | 117        | 4         |
| Räntekostnad                                                              | 55         | 9         |
| <b>Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner i årets resultat</b>     | <b>172</b> | <b>13</b> |
| Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner                             | 290        | 42        |
| <b>Pensionskostnader i årets resultat</b>                                 | <b>462</b> | <b>55</b> |
| Omvärderingar redovisat i övrigt totalresultat, vinster (-) förluster (+) | -267       | 6         |
| <b>Pensionskostnad i årets totalresultat</b>                              | <b>195</b> | <b>61</b> |

Upplysningarna nedan avser de förmånsbestämda planerna.

#### Redovisat belopp i balansräkningen

| Mkr                                      | 2013         | 2012       |
|------------------------------------------|--------------|------------|
| Nuvärdet av fonderade förpliktelse       | 138          | 6          |
| Verkligt värde på förvaltningstillgångar | -93          | -6         |
| Netto fonderade förpliktelse             | 45           | 0          |
| Nuvärdet av ofonderade förpliktelse      | 1 975        | 206        |
| <b>Redovisat belopp</b>                  | <b>2 020</b> | <b>206</b> |

Beloppet redovisas i följande rader i balansräkningen:

|                                      |       |     |
|--------------------------------------|-------|-----|
| Avsättningar till pensioner          | 1 862 | 206 |
| Skulder tillgängliga för försäljning | 158   |     |

#### Förändring av nettoförpliktelsen

| Mkr                                       | 2013       | 2012       |
|-------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Ingående balans</b>                    | <b>206</b> | <b>206</b> |
| Effekter från förvärv av ICA AB           | 1 991      | -          |
| Kostnad intjänade förmåner under perioden | 117        | 4          |
| Räntekostnad                              | 55         | 9          |

Omvärderingar avseende, vinster (-) förluster (+):

|                            |             |          |
|----------------------------|-------------|----------|
| Förvaltningstillgångar     | 5           | -        |
| Demografiska antaganden    | 6           | -        |
| Finansiella antaganden     | -278        | 6        |
| <b>Summa omvärderingar</b> | <b>-267</b> | <b>6</b> |

|                                |              |            |
|--------------------------------|--------------|------------|
| Pensionsutbetalningar          | -38          | -7         |
| Inbetalningar från ICA Gruppen | -6           | -          |
| Avyttringar av dotterföretag   | -30          | -12        |
| Valutakursförändringar         | -8           | -          |
| <b>Utgående balans</b>         | <b>2 020</b> | <b>206</b> |

#### Förändring av förpliktelsen

| Mkr                                                | 2013         | 2012       |
|----------------------------------------------------|--------------|------------|
| Ingående balans                                    | 212          | 212        |
| Effekter från förvärv av ICA AB                    | 2 100        | -          |
| Kostnad för intjänade förmåner under perioden      | 117          | 4          |
| Räntekostnad                                       | 55           | 9          |
| Omvärderingar avseende, vinster (-) förluster (+): |              |            |
| Demografiska antaganden                            | 6            | -          |
| Finansiella antaganden                             | -278         | 6          |
| <b>Summa omvärderingar</b>                         | <b>-272</b>  | <b>6</b>   |
| Pensionsutbetalningar                              | -44          | -7         |
| Avyttringar av dotterföretag                       | -30          | -12        |
| Valutakursförändringar                             | -25          | -          |
| <b>Utgående balans</b>                             | <b>2 113</b> | <b>212</b> |

#### Förändring av förvaltningstillgångar

| Mkr                                                 | 2013      | 2012     |
|-----------------------------------------------------|-----------|----------|
| <b>Ingående balans</b>                              | <b>6</b>  | <b>6</b> |
| Effekter från förvärv av ICA AB                     | 109       | -        |
| Avkastning på förvaltningstillgångar                | 2         | -        |
| Omvärderingar                                       | -5        | -        |
| Pensionsutbetalningar från förvaltningstillgångarna | -63       | -        |
| Inbetalningar                                       | 55        | -        |
| Kursdifferens                                       | -11       | -        |
| <b>Utgående balans</b>                              | <b>93</b> | <b>6</b> |

#### Förvaltningstillgångarnas fördelning på tillgångsslag

| Mkr                                 | 2013      | 2012     |
|-------------------------------------|-----------|----------|
| Tillgångar i försäkringsbolag       | 93        | -        |
| Andra tillgångar                    | -         | 6        |
| <b>Summa förvaltningstillgångar</b> | <b>93</b> | <b>6</b> |

#### Viktiga aktuariella antaganden (%)

| Mkr                | 2013 | 2012 |
|--------------------|------|------|
| Diskonteringsränta | 4,0% | 3,5% |
| Inflation          | 2,0% | 2,0% |
| Löneökningstakt    | 3,5% | 3,0% |

Livslängden är för Sverige beräknad enligt Finansinspektionens tabell FFFS 2007:31 med ett års ökning av livslängden.

Pensionsskuldens duration uppgår till 21 år.

#### Känslighetsanalys

En ökning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet minskar nettoförpliktelsen med 176 Mkr. En minskning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet ökar nettoförpliktelsen med 203 Mkr.

Avgifter som förväntas betalas till de förmånsbestämda planerna under 2014 uppgår till 49 (0) Mkr.

## Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

ICA Gruppen har en central funktion för finansförvaltning vars huvudsakliga uppgift är att säkerställa att koncernen har en tryggad finansiering genom lån och kreditlöften, att hantera cash management och att aktivt hantera och kontrollera att den finansiella exponeringen är i enlighet med koncernens finanspolicy.

### Finanspolicy och finansiella mål

Finanspolicyen omfattar samtliga bolag i koncernen förutom portföljbolagen; Hemtex, Cervera, inkClub och Forma Publishing Group. Inte heller joint venturebolaget Kjell & Company omfattas av koncernpolicyen. Policyen 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.

Policyen revideras årligen, eller oftare om behov finns, av ICA Gruppens revisionskommitté och godkänns av ICA Gruppens styrelse.

I samband med förvärvet av resterande aktier i ICA har styrelsen uttalat ett långsiktigt finansiellt mål på skuldsättningen där nettoskuld/EBITDA ska vara lägre än 2x.

### Ränterisk

Ränterisk är risken att förändringar i marknadsräntor påverkar ICA Gruppens resultat och kassaflöde eller det verkliga värdet av finansiella tillgångar och skulder.

Finanspolicyen anger att ränterisken ska begränsas till en total årsförlust på högst 30 Mkr vid en parallellförskjutning av avkastningskurvan med 1 procentenhet. Vid årsskiftet var ränterisken 16,2 Mkr. Förutom räntebindningstiden i själva lånen används ränteswappar för att anpassa ränteexponeringen.

### Säkringsredovisning

De räntederivat som matchar befintliga lån kassaflödessäkras enligt IAS 39. Per balansdagen 2013-12-31 säkringsredovisades ett negativt marknadsvärde om -8,2 Mkr.

### Refinansierings- och likviditetsrisk

Med refinansieringsrisk avses att ICA Gruppen inte skulle kunna finansiera eller refinansiera sina kapitalbehov till rimliga villkor. Koncernen har en ambition att diversifiera finansieringen till olika källor samt att sträva mot en jämn förfalloprofil på lån- och kreditfaciliteterna.

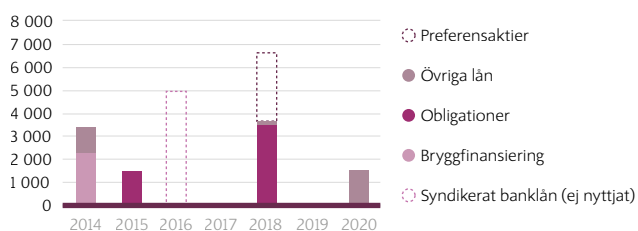
I samband med förvärvet av aktier från Ahold upptog ICA Gruppen AB (dåvarande Hakon Invest AB) ett förvärvsbyggglånpaket på totalt 19,9 miljarder kronor. Efter nyemission i maj 2013 minskade skulden med 5 miljarder kronor. I juni refinansierades 5 miljarder kronor genom att ICA Gruppen AB emitterade tre obligationer på den svenska marknaden under ett nytt 10 miljarder kronor MTN-program med löptider på 2 och 5 år. Under det tredje kvartalet amorterades två miljarder kronor genom överskottslikviditet i koncernen. I december emitterades preferensaktier i ICA Fastigheter Sverige AB om tre miljarder kronor. I december refinansierades 1 miljard kronor genom ett femårigt fast lån hos Svensk Exportkredit om 1 miljard kronor samtidigt som 700 miljoner kronor av förvärvsfinansieringslånen amorterades med hjälp av överskottslikviditet. Av förvärvsfinansieringslånen återstod vid årsskiftet 2,3 miljarder kronor. I samband med förvärvsfinansieringen upptogs också ett treårigt syndikerat banklån på 5 miljarder kronor som vid årsskiftet var outnyttjat. Denna facilitet samt byggglånen innehåller krav på att vissa finansiella nyckeltal, så kallade covenants, ska uppnås. Vid årsskiftet uppnåddes dessa nyckeltal med god marginal.

Med likviditetsrisk menas att ICA Gruppen inte skulle kunna fullgöra sina kortfristiga betalningsåtaganden. ICA Gruppens finanspolicy föreskriver att likviditetsreserven ska uppgå till en sådan nivå att reserven kan hantera de fluktuationer som förväntas uppstå inom en tolv månaders period. För att tillgodose detta har koncernen checkräkningskrediter och bekräftade kreditfaciliteter. Vid årsskiftet uppgick likviditetsreserven längre än ett år till 5 miljarder kronor. ICA Bankens överlikviditet är inte tillgänglig för koncernen på grund av banklagstiftning.

### ICA Gruppens räntebärande skulder och placeringar

| Löptid    | Specifikation                      | Bekräftade faciliteter och lån | Obekräftade faciliteter | Upplånat Nom (Mkr) | Räntesats | Räntetyp | Förfalldag | Ränteswappar | Räntesats inkl. derivat | Ränteswap förfalldag |
|-----------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------|-----------|----------|------------|--------------|-------------------------|----------------------|
|           | Förskottsbetalda kreditavgifter    |                                |                         | -46                |           |          |            |              |                         |                      |
| 2013-2015 | Bankfaciliteter                    | 930                            | 2 718                   | 161                | n/a       |          | n/a        |              | n/a                     |                      |
| 2013-2014 | Butiksinlåning                     |                                | 949                     | 949                | 0,9100%   | rörlig   | 2014-02-15 |              | 0,9100%                 |                      |
| 2013-2020 | Fastighetsfinansiering Helsingborg | 543                            |                         | 543                | 3,4700%   | rörlig   | 2020-08-15 | 543          | 4,2050%                 | 2018-06-25           |
| 2013-2018 | Fastighetsfinansiering Helsingborg | 181                            |                         | 181                | 7,0000%   | rörlig   | 2018-12-31 |              | 7,0000%                 |                      |
|           | Korta banklån i dotterbolag        |                                | 235                     | 235                | 3,3900%   |          |            |              | 3,3900%                 |                      |
| 2013-2014 | Bryggglån förvärvsfinansiering     | 2 300                          |                         | 2 300              | 2,3100%   | rörlig   | 2014-09-26 |              | 2,3100%                 |                      |
| 2013-2016 | Syndikerat banklån                 | 5 000                          |                         | 0                  | 0,2600%   |          | 2016-03-27 |              | 0,2600%                 |                      |
| 2013-2015 | Obligation MTN Sverige             | 1 500                          |                         | 1 500              | 1,7740%   | rörlig   | 2015-06-25 | 1 500        | 2,3555%                 | 2015-06-25           |
| 2013-2018 | Obligation MTN Sverige             | 1 500                          |                         | 1 500              | 2,6040%   | rörlig   | 2018-06-25 | 1 500        | 3,6575%                 | 2018-06-25           |
| 2013-2018 | Obligation MTN Sverige             | 2 000                          |                         | 2 000              | 3,5000%   | fast     | 2018-06-25 |              | 3,5000%                 |                      |
| 2013-2020 | Bilateralt lån Svensk Exportkredit | 1 000                          |                         | 1 000              | 3,8900%   | fast     | 2020-12-19 |              | 3,8900%                 |                      |
|           |                                    | 14 954                         | 3 902                   | 10 324             |           |          |            | 3 543        |                         |                      |

### Förfalloprofil räntebärande skulder och långfristiga bekräftade kreditfaciliteter



Preferensaktier finns med i förfalloprofilen för att illustrera refinansieringsrisken. Portföljbolagens finansiella skulder uppgick per balansdagen 2013-12-31 till 218 Mkr, men ingår ej i tabellen.

Korta skulder utgörs till största delen av inlåning i ICA Banken (10 600) samt leverantörsskulder (9 364). Inlåningen i ICA Banken förfaller till betalning på anmodan och leverantörsskulderna har huvudsakligen en löptid på som längst tre månader.

### 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 Investor Service. För sådana kommersiella motparter som koncernen har en större exponering mot sker en individuell kreditbedömning. Kreditrisken som uppstår genom ICA Bankens utlåning till allmänheten hanteras genom det att för varje kreditsökande sker en kreditprövning innan lån beviljas.

ICA Gruppen har nettningsavtal, så kallade ISDA-avtal med motparterna för derivat. Detta innebär att fordringar och skulder mot en enskild motpart kan kvittas vid t. ex insolvens. Kvittning av tillgångar och skulder tillämpas ej i redovisningen. Redovisade derivat på tillgångssidan uppgick till 47 Mkr och på skuldsidan till 22 Mkr.

ICA banken har redovisade OMX-clearade derivat på tillgångssidan om 1,7 Mkr och på skuldsidan om 4,2 Mkr.

Flöden mellan ICA Gruppen och enskilda ICA handlare nettas dagligen genom koncernens eget nettingsystem ICA Kontot.

#### Analys av förfallna fordringar som inte är nedskrivna exklusive ICA Banken

| Mkr                         | 2012 | 2011 |
|-----------------------------|------|------|
| Förfallet upp till 30 dagar | 187  | -    |
| Förfallet i mer än 30 dagar | 25   | -    |
| Totalt                      | 212  | -    |

De förfallna fordringarna avser huvudsakligen övertrasseringar på kontokrediter till fristående ICA-handlare. En individuell prövning sker av varje fordran utifrån sannolikheten för att fordran kommer att betalas. Om bedömningen är att fordran helt eller delvis inte kommer att betalas sker en nedskrivning till det belopp som förväntas betalas. Fordringar har under året skrivits ned med 61 (0) och reserven för osäkra kundfordringar uppgår vid årsskiftet till 26 (0). Säkerhet för krediterna utgörs huvudsakligen av företagsinteckningar.

För analys av förfallna fordringar i ICA Banken, se not 15 ICA Banken.

#### Valutarisk

Med transaktionsexponering avses risken för att förändringar i valutakurser påverkar resultaträkningen och kassaflödet. För ICA Gruppen är denna valutaexponering främst relaterad till import av varor som betalas i utländsk valuta (kommersiell valutarisk). Den omfattar också utlåning och inlåning inom koncernen till dotterbolag i Norge och i Baltikum (finansiell valutarisk).

Med omräkningsexponering avses risken för att förändringar i valutakurser påverkar omräkningen till svenska kronor av koncernens resultat- och balansräkning för de verksamheter som rapporterar i en valuta annan än svenska kronor. Denna omräkningsrisk valutasäkras inte. Enligt finanspolicyn ska resultateffekten vid en femprocentig valutakursförändring uppgå maximalt till 10 Mkr. Per 2013-12-31 uppgick beloppet till 1,5 Mkr.

#### Säkringspolicy

ICA Gruppens kommersiella valutaexponering skiljer sig åt mellan de olika bolagen, så tillvida att de kan ändra pris mot kunderna med olika periodicitet baserat på valutakurs. ICA Gruppen valutasäkrar endast den tidsperiod som priset ligger fast mot kund. Säkringshorisonten sträcker sig därför mellan tre till nio månader med ca sex månader i snitt. Enligt finanspolicyn ska 80-100 procent säkras av prognostiserat kassaflöde under den tid som priset ligger fast mot kund, samt 80-100% av faktiska kassaflöden.

ICA Gruppens finansiella valutaexponering i form av ut- och inlåning inom koncernen till dotterbolag i Norge och Baltikum valutasäkras genom att anskaffa motsatt skuld eller tillgång i den främmande valutan, främst genom valutaswappar.

#### Kommersiella valutaderivat (Mkr):

| Valuta <sup>1)</sup> | 1-3 månader | 3-6 månader | 6-12 månader | 12-24 månader | Nominellt belopp | Verkligt värde |
|----------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|------------------|----------------|
| DKK/SEK              | 18          |             |              |               | 18               | 0              |
| EUR/NOK              | 59          |             |              |               | 59               | 0              |
| EUR/SEK              | 1 203       | 60          | 40           | 27            | 1 329            | 20             |
| EUR/USD              | -15         |             |              |               | -15              | 0              |
| HKD/SEK              | 15          | 11          | 19           |               | 45               | 0              |
| NOK/SEK              | 22          |             |              |               | 22               | 0              |
| USD/EUR              | 3           |             |              |               | 3                | 0              |
| USD/SEK              | 235         | 35          |              |               | 270              | 2              |
|                      | 1 540       | 106         | 59           | 27            | 1 731            | 22             |

#### Finansiella valutaderivat (Mkr):

| Valuta <sup>1)</sup> | 1-3 månader | Nominellt belopp | Verkligt värde |
|----------------------|-------------|------------------|----------------|
| EUR/SEK              | -92         | -92              | 8              |
| LTL/SEK              | 23          | 23               | -1             |
| NOK/SEK              | -880        | -880             | 17             |
|                      | -949        | -949             | 24             |

1) Exempel: med DKK/SEK avses köp DKK på termin mot SEK.

#### Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder kassaflödessäkringar enligt IAS 39 för den del av valutaexponeringen som bygger på prognoser. Av positivt totalt verkligt värde uppgående till 45 Mkr, säkringsredovisades ett positivt resultat om 19,4 Mkr per balansdagen 2013-12-31.

#### 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 -59 Mkr. Eget kapital skulle samtidigt påverkas negativt med -28 Mkr.

#### Råvaruprisrisk

Av de råvarurisker som ICA Gruppen har identifierat är energiprisrisken i form av elektricitet och diesel de som betraktas som materiella och därför säkras. Enerkiprisrisken är risken att förändringar i energipriser påverkar ICA Gruppens resultat och kassaflöde.

ICA Gruppen säkrar energiprisrisken som är relaterad till diesel och elektricitet centralt. I enlighet med ICA Gruppens finanspolicy säkras dessa prisrisker för en period upp till 36 månader. Detta görs via finansiella futurekontrakt.

Under 2013 köpte ICA Gruppen ca 132 MWh el och 20 400 MT (Metric Tons) diesel.

#### Diesel hedge

|                           | Löptidsanalys |        |        | Nominellt belopp, Mkr<br>2013-12-31 | Verkligt värde Mkr<br>2013-12-31 |
|---------------------------|---------------|--------|--------|-------------------------------------|----------------------------------|
|                           | 2014          | 2015   | 2016   |                                     |                                  |
| Totalt Metric Tons:       | 20 400        | 12 600 | 4 800  | 231                                 | -6                               |
| Totalt liter (1000-tal):  | 24 142        | 14 911 | 5 680  |                                     |                                  |
| Prognos liter (1000-tal): | 26 368        | 25 050 | 23 797 |                                     |                                  |
| Säkringsgrad:             | 91,56%        | 59,53% | 23,87% |                                     |                                  |

#### El hedge

|               | Löptidsanalys |        |        | Nominellt belopp, Mkr<br>2013-12-31 | Verkligt värde Mkr<br>2013-12-31 |
|---------------|---------------|--------|--------|-------------------------------------|----------------------------------|
|               | 2014          | 2015   | 2016   |                                     |                                  |
| Totalt MWh:   | 79 366        | 30 660 | 17 568 | 48                                  | -7                               |
| Prognos:      | 90 050        | 90 050 | 90 050 |                                     |                                  |
| Säkringsgrad: | 88,14%        | 34,05% | 19,51% |                                     |                                  |

#### Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder kassaflödessäkringar enligt IAS 39 för den del av dieselexponeringen som bygger på prognoser.

#### Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i diesel, skulle den totala årliga resultateffekten, vid en 5 % negativ prisförändring uppgå till cirka 19 Mkr.

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i elektricitet, skulle den totala årliga resultateffekten, vid en 5 % negativ prisförändring uppgå till cirka 5 Mkr.



Forts. Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

## Finansiella tillgångar och skulder

2013-12-31

| Mkr                                      | Derivat som är<br>säkringsredovisning | Finansiella tillgångar<br>och skulder värde-<br>rade till verkligt värde<br>via resultaträkningen | Lånefordringar och<br>kundfordringar | Finansiella tillgångar<br>som kan säljas | Finansiella skulder<br>värderade till<br>upplupet anskaff-<br>ningsvärde | Summa redovisat<br>värde |
|------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Finansiella tillgångar</b>            |                                       |                                                                                                   |                                      |                                          |                                                                          |                          |
| ICA Bankens placeringar                  |                                       | 1 254                                                                                             |                                      |                                          |                                                                          | 1 254                    |
| ICA Bankens utlåning                     |                                       |                                                                                                   | 7 947                                |                                          |                                                                          | 7 947                    |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar |                                       | 14                                                                                                | 31                                   |                                          |                                                                          | 45                       |
| Övriga fordringar                        |                                       |                                                                                                   | 8                                    |                                          |                                                                          | 8                        |
| Kortfristiga placeringar                 |                                       | 1                                                                                                 |                                      |                                          |                                                                          | 1                        |
| Kundfordringar                           |                                       |                                                                                                   | 2 926                                |                                          |                                                                          | 2 926                    |
| Övriga fordringar                        | 11                                    | 41                                                                                                | 1 840                                |                                          |                                                                          | 1 892                    |
| Likvida medel                            |                                       | 971                                                                                               | 2 977                                |                                          |                                                                          | 3 948                    |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>      | <b>11</b>                             | <b>2 281</b>                                                                                      | <b>15 729</b>                        |                                          |                                                                          | <b>18 021</b>            |
| <b>Finansiella skulder</b>               |                                       |                                                                                                   |                                      |                                          |                                                                          |                          |
| Obligationslån                           |                                       |                                                                                                   |                                      |                                          | 5 000                                                                    | 5 000                    |
| Långfristiga räntebärande skulder        |                                       |                                                                                                   |                                      |                                          | 1 770                                                                    | 1 770                    |
| Övriga långfristiga skulder              |                                       | 8                                                                                                 |                                      |                                          |                                                                          | 8                        |
| Kortfristiga skulder                     |                                       | 4                                                                                                 |                                      |                                          | 27 901                                                                   | 27 905                   |
| <b>Summa finansiella skulder</b>         |                                       | <b>12</b>                                                                                         |                                      |                                          | <b>34 671</b>                                                            | <b>34 683</b>            |

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån där verkligt värde uppgår till 5 073.

Samtliga finansiella tillgångar är hänförliga till nivå 2 i hierarkin för verkligt värde. Tillgångar i nivå 2 har beräknats i enlighet med generellt accepterade prismodeller baserade på diskonterade kassaflöden. De mest väsentliga indata som använts i modellerna är diskonteringsränta vilken återspeglar motpartsrisken. De huvudsakliga slagen av instrument utgörs av certifikat och obligationer.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i resultaträkningen inkluderar derivat som innehas för handel avseende fordringar om 47 Mkr och skulder om 22 Mkr. Övriga finansiella tillgångar och skulder i denna kategori förvaltas och resultatet utvärderas baseras på verkligt värde.

Det har inte skett några förändringar i värderingsteknik under 2013. Det har inte skett några överföringar mellan de olika värderingsnivåerna under året.

2012-12-31

| Mkr                                 | Finansiella tillgångar värderade till<br>verkligt värde via resultaträkningen | Lånefordringar och kundfordringar | Finansiella skulder värderade till<br>upplupet anskaffningsvärde | Summa redovisat värde |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Finansiella tillgångar</b>       |                                                                               |                                   |                                                                  |                       |
| Kortfristiga placeringar            | 1 155                                                                         |                                   |                                                                  | 1 155                 |
| Kundfordringar                      |                                                                               | 132                               |                                                                  | 132                   |
| Övriga kortfristiga fordringar      |                                                                               | 34                                |                                                                  | 34                    |
| Likvida medel                       |                                                                               | 291                               |                                                                  | 291                   |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b> | <b>1 155</b>                                                                  | <b>457</b>                        |                                                                  | <b>1 612</b>          |
| <b>Finansiella skulder</b>          |                                                                               |                                   |                                                                  |                       |
| Långfristiga räntebärande skulder   |                                                                               |                                   | 186                                                              | 186                   |
| Kortfristiga skulder                |                                                                               |                                   | 609                                                              | 609                   |
| <b>Summa finansiella skulder</b>    |                                                                               |                                   | <b>795</b>                                                       | <b>795</b>            |

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i resultaträkningen är sådana som innehas för handel.

**Nettoresultat hänförliga till finansiella instrument**

I nedan tabell framgår hur nettoresultat samt räntetäkter och räntekostnader hänförliga till finansiella instrument har påverkat ICA Gruppens resultat för de olika kategorierna av finansiella instrument.

| Mkr                                                                                           | 2013       | 2012      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen:       |            |           |
| Kortfristiga placeringar                                                                      | 20         | 21        |
| Lånefordringar och kundfordringar:                                                            |            |           |
| Kundfordringar/leverantörsskulder <sup>1)</sup>                                               | -56        | 0         |
| Räntor från finansiella skulder och tillgångar som värderats till upplupet anskaffningsvärde: |            |           |
| Räntetäkter från finansiella tillgångar                                                       | 531        | 21        |
| Räntekostnader från finansiella skulder                                                       | -585       | -21       |
| <b>Resultat</b>                                                                               | <b>-90</b> | <b>21</b> |

<sup>1)</sup> Upplysningar om reserv för osäkra kundfordringar för ICA Banken finns i not 15.

ICA Bankens räntetäkter och räntekostnader ingår i rörelseresultatet för koncernen.

**Not 22 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser**

| Mkr                                | 2013       | 2012       |
|------------------------------------|------------|------------|
| <b>Ställda säkerheter</b>          |            |            |
| Fastighetsinteckningar             | 26         | -          |
| Företagsinteckningar               | 429        | 427        |
| Spärrade medel avseende ICA Banken | 361        | -          |
| <b>Totalt</b>                      | <b>816</b> | <b>427</b> |
| <b>Eventalförpliktelser</b>        |            |            |
| Borgen och ansvarsförbindelser     | 205        | 12         |
| <b>Totalt</b>                      | <b>205</b> | <b>12</b>  |

**Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel**

| Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet     | 2013         | 2012        |
|---------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Avskrivningar                                           | 1 287        | 66          |
| Nedskrivningar                                          | 264          | -           |
| Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag | -121         | -332        |
| Realisationsresultat                                    | 52           | -94         |
| Avsättningar                                            | -79          | 79          |
| <b>Summa poster som inte ingår i kassaflödet</b>        | <b>1 403</b> | <b>-281</b> |

| ICA Banken: kassaflöde netto in-, utlåning och placeringar | 2013        | 2012     |
|------------------------------------------------------------|-------------|----------|
| Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)               | 247         | -        |
| Kortfristig utlåning (ökning -/minskning +)                | -101        | -        |
| Långfristig utlåning (ökning -/minskning +)                | -333        | -        |
| Placeringar (ökning -/minskning +)                         | -96         | -        |
| <b>Summa</b>                                               | <b>-283</b> | <b>-</b> |

| Sammansättning av likvida medel        | 2013         | 2012       |
|----------------------------------------|--------------|------------|
| Kassa samt bankkonto <sup>1)</sup>     | 2 977        | 291        |
| Kortfristiga placeringar <sup>1)</sup> | 971          | -          |
| <b>Summa likvida medel</b>             | <b>3 948</b> | <b>291</b> |

|                                                 |              |            |
|-------------------------------------------------|--------------|------------|
| 1) varav ICA Banken                             |              |            |
| Kassa samt bankkonto                            | 1 844        | -          |
| Kortfristiga placeringar                        | 970          | -          |
| <b>Summa likvida medel ICA Banken</b>           | <b>2 814</b> | <b>-</b>   |
| <b>Summa likvida medel exklusive ICA Banken</b> | <b>1 134</b> | <b>291</b> |

ICA Bankens likvida medel är genom banklagstiftning ej disponibla för koncernen.

| Mkr                                                                               | Koncernen<br>2013 | ICA<br>Banken<br>2013 | Koncernen<br>exkl ICA<br>Banken |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b> | <b>3 221</b>      | <b>172</b>            | <b>3 049</b>                    |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>                                               |                   |                       |                                 |
| Varulager                                                                         | -37               | 0                     | -37                             |
| Kortfristiga fordringar                                                           | 822               | -23                   | 845                             |
| Kortfristiga skulder                                                              | 252               | 13                    | 239                             |
| ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar                               | -283              | -283                  | -                               |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                   | <b>3 975</b>      | <b>-121</b>           | <b>4 096</b>                    |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                   | <b>-16 585</b>    | <b>2 701</b>          | <b>-19 286</b>                  |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                  | <b>16 203</b>     | <b>234</b>            | <b>15 969</b>                   |
| <b>Periodens kassaflöde</b>                                                       | <b>3 593</b>      | <b>2 814</b>          | <b>779</b>                      |
| Likvida medel vid periodens början                                                | 291               | 0                     | 291                             |
| Kursdifferens i likvida medel                                                     | 64                | 0                     | 64                              |
| <b>Likvida medel vid periodens utgång</b>                                         | <b>3 948</b>      | <b>2 814</b>          | <b>1 134</b>                    |

## Not 24 Rörelseförvärv

### Förvärv 2013

Som en följd av Aholds målsättning att koncentrera sin verksamhet till bolag de har full kontroll över sålde Ahold sitt innehav av 60 procent av aktierna i ICA AB till Hakon Invest AB per den 27 mars 2013 för 20 miljarder kronor i kontant betalning. ICA redovisas därmed som dotterbolag till Hakon Invest från och med 27 mars 2013. I samband med årsstämman den 20 maj 2013 namnändrades Hakon Invest till ICA Gruppen.

ICA Gruppens 40-procentiga innehav i ICA vid förvärvstidpunkten är omvärderat till 13,3 miljarder kronor, vilket innebär en positiv engångseffekt om 8 051 miljoner kronor.

Vid förvärvet av resterande aktier i ICA har skillnader identifierats mellan verkligt värde och redovisat värde avseende fastigheter i Sverige, Norge och i de baltiska staterna. Därutöver har tillgångar i form av varumärken för ICA i Sverige och Rimi i de baltiska staterna identifierats. Dessa är värderade till verkligt värde och redovisas som immateriella tillgångar. Förvärvsrelaterade utgifter om 76 Mkr ingår i resultatet.

Eftersom köpeskillingen överstiger nettot av verkligt värde för samtliga identifierade tillgångar och skulder i förvärvet redovisas goodwill. Denna goodwill uppgår

till 11 545 miljoner kronor. ICA:s verksamhet i relation till de svenska ICA-handlarna regleras genom olika avtal. Dels genom en framförhandlad affärsmodell som hanterar varuflöden, kundrelationer och ICA:s centrala kostnader, dels genom avtal som reglerar royalty och vinstdelning samt hyresavtal. Affärsmodellen som reglerar relationen mellan den enskilda ICA-handlaren och ICA bygger på de erfarenheter, kompetenser och relationer som utarbetats under snart 100 år. Affärsmodellen med alla dess avtal och relationer är beroende av varandra vilket gör att det inte går att separera ett eller flera avtal eller delar ur helheten. Denna helhet i form av ICA:s affärsmodell redovisas som goodwill. Ingen del av redovisad goodwill är avdragsgill vid inkomstbeskattning.

Den nettoomsättning från ICA AB koncernen som ingår i koncernen sedan 27 mars 2013 uppgår till 75 045 miljoner kronor. Effekten från ICA AB koncernen på årets resultat är 1 998 miljoner kronor för perioden från 27 mars 2013 till 31 december 2013. Om förvärvet av ICA hade skett 1 januari 2013 hade nettoomsättningen i ICA Gruppen uppgått till 99 456 miljoner kronor och årets resultat till 9 475 Mkr, varav effekt av förvärv uppgår till 8 051 miljoner kronor, under januari–december 2013.

| Mkr                                                           | Redovisade värden i ICA AB per 27/3 2013 | Effekt av byte redovisningsprincip | Redovisade värden i ICA AB efter byte redovisnings-princip | Förvärvs-justeringar | Värde enligt slutlig förvärvs-analys |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| <b>Förvärvsanalys</b>                                         |                                          |                                    |                                                            |                      |                                      |
| Varumärke                                                     | 560                                      |                                    | 560                                                        | 11 640               | 12 200                               |
| Förvärvad goodwill                                            | 1 760                                    |                                    | 1 760                                                      | -1 760               | 0                                    |
| Byggnader och mark                                            | 12 005                                   | -1 719                             | 10 286                                                     | 5 786                | 16 072                               |
| Övriga anläggningstillgångar                                  | 9 313                                    | -729                               | 8 584                                                      | 776                  | 9 360                                |
| Övriga omsättningstillgångar                                  | 12 688                                   |                                    | 12 688                                                     |                      | 12 688                               |
| Likvida medel                                                 | 4 261                                    |                                    | 4 261                                                      |                      | 4 261                                |
| Minoritet                                                     | -8                                       |                                    | -8                                                         |                      | -8                                   |
| Avsättningar                                                  | -2 372                                   |                                    | -2 372                                                     |                      | -2 372                               |
| Långfristiga skulder                                          | -4 267                                   | 3 763                              | -504                                                       |                      | -504                                 |
| Uppskjuten skatteskuld                                        | -673                                     | -3                                 | -676                                                       | -3 920               | -4 596                               |
| Kortfristiga skulder                                          | -25 502                                  | 189                                | -25 313                                                    |                      | -25 313                              |
| Förvärvade, identifierbara nettotillgångar                    | 7 765                                    | 1 501                              | 9 266                                                      | 12 522               | 21 788                               |
| Goodwill                                                      |                                          |                                    |                                                            |                      | 11 545                               |
| Förvärvade, identifierbara nettotillgångar inklusive goodwill |                                          |                                    |                                                            |                      | 33 333                               |
| <b>Anskaffningsvärde</b>                                      |                                          |                                    |                                                            |                      |                                      |
|                                                               |                                          |                                    |                                                            |                      | 20 000                               |
| Omvärdering tidigare innehav                                  |                                          |                                    |                                                            |                      | 13 333                               |
| Överförd ersättning                                           |                                          |                                    |                                                            |                      | 33 333                               |
| <b>Erlagd köpeskillning</b>                                   |                                          |                                    |                                                            |                      |                                      |
|                                                               |                                          |                                    |                                                            |                      | 20 000                               |
| Likvida medel i ICA AB                                        |                                          |                                    |                                                            |                      | -4 261                               |
| Förändring av koncernens likvida medel                        |                                          |                                    |                                                            |                      | 15 739                               |

Nedan framgår ICA Gruppens resultaträkning och finansiella ställning för de olika delårsperioderna 2013 före ("Preliminär") samt efter ("Slutlig") upprättande av slutlig förvärvsanalys avseende ICA AB och byte av redovisningsprincip avseende sale and leaseback transaktioner.

| Mkr                                                 | Jan-Mars 2013 |              | April-Juni 2013 |              | Juli-September 2013 |              | Oktober-<br>December<br>2013 | Helår 2013    |
|-----------------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------|--------------|------------------------------|---------------|
|                                                     | Preliminär    | Slutlig      | Preliminär      | Slutlig      | Preliminär          | Slutlig      | Slutlig                      | Slutlig       |
| <b>Resultaträkning</b>                              |               |              |                 |              |                     |              |                              |               |
| Nettoomsättning                                     | 1 883         | 1 890        | 25 025          | 25 018       | 24 830              | 24 830       | 25 964                       | 77 702        |
| Kostnad för sålda varor                             | -1 421        | -1 511       | -21 482         | -21 492      | -21 085             | -21 180      | -21 891                      | -66 074       |
| <b>Bruttoresultat</b>                               | <b>462</b>    | <b>379</b>   | <b>3 543</b>    | <b>3 526</b> | <b>3 745</b>        | <b>3 650</b> | <b>4 073</b>                 | <b>11 628</b> |
| Övriga rörelseintäkter                              | 13            | 3            | 74              | 68           | 60                  | 59           | 61                           | 191           |
| Försäljningskostnader                               | -388          | -330         | -2 119          | -2 208       | -2 070              | -2 099       | -2 634                       | -7 271        |
| Administrationskostnader                            | -126          | -97          | -811            | -789         | -724                | -672         | -888                         | -2 446        |
| Resultatandelar från JV                             | 99            | 83           | 7               | 0            | 18                  | 9            | 29                           | 121           |
| Effekter från förvärv av ICA AB                     | 8 652         | 8 051        | -               | 0            | -                   | 0            | 0                            | 8 051         |
| <b>Rörelseresultat</b>                              | <b>8 712</b>  | <b>8 089</b> | <b>694</b>      | <b>597</b>   | <b>1 029</b>        | <b>947</b>   | <b>641</b>                   | <b>10 274</b> |
| Finansiella intäkter                                | 8             | 7            | 16              | 16           | 4                   | 4            | 20                           | 47            |
| Finansiella kostnader                               | -11           | -7           | -212            | -165         | -214                | -166         | -174                         | -512          |
| Förändring av verkligt värde finansiella instrument | 16            | 16           | -               | 0            | -                   | 0            |                              | 16            |
| <b>Resultat före skatt</b>                          | <b>8 725</b>  | <b>8 105</b> | <b>498</b>      | <b>448</b>   | <b>819</b>          | <b>785</b>   | <b>487</b>                   | <b>9 825</b>  |
| Skatt                                               | 5             | 4            | -178            | -193         | -234                | -234         | 44                           | -379          |
| <b>Periodens resultat</b>                           | <b>8 730</b>  | <b>8 109</b> | <b>320</b>      | <b>255</b>   | <b>585</b>          | <b>551</b>   | <b>531</b>                   | <b>9 446</b>  |

Forts. Not 24 Rörelseförvärv

| Finansiell ställning i sammandrag            | 2013-03-31    |               | 2013-06-30    |               | 2013-09-30    |               | 2013-12-31    |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                              | Preliminär    | Slutlig       | Preliminär    | Slutlig       | Preliminär    | Slutlig       | Slutlig       |
| <b>Mkr</b>                                   |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Tillgångar</b>                            |               |               |               |               |               |               |               |
| <i>Anläggningstillgångar</i>                 |               |               |               |               |               |               |               |
| Goodwill                                     | 14 116        | 12 119        | 14 161        | 12 120        | 14 121        | 12 120        | 11 867        |
| Varumärken                                   | 13 149        | 13 136        | 13 163        | 13 170        | 13 157        | 13 163        | 13 065        |
| Andelar i joint ventures och intresseföretag | 772           | 823           | 771           | 822           | 791           | 834           | 712           |
| Uppskjuten skattefordran                     | 238           | 238           | 237           | 205           | 237           | 369           | 369           |
| Byggnad och mark                             | 18 105        | 16 075        | 18 265        | 16 222        | 19 006        | 17 017        | 16 778        |
| Övriga anläggningstillgångar                 | 8 817         | 8 827         | 9 355         | 9 379         | 9 465         | 9 268         | 9 561         |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           | <b>55 197</b> | <b>51 218</b> | <b>55 952</b> | <b>51 918</b> | <b>56 777</b> | <b>52 771</b> | <b>52 352</b> |
| <i>Omsättningstillgångar</i>                 |               |               |               |               |               |               |               |
| Varulager                                    | 4 463         | 4 463         | 4 356         | 4 356         | 4 306         | 4 306         | 4 253         |
| Övriga omsättningstillgångar                 | 9 004         | 9 004         | 8 117         | 8 116         | 7 682         | 7 681         | 8 408         |
| Likvida medel inkl ICA Banken                | 4 500         | 4 500         | 3 610         | 3 610         | 3 413         | 3 413         | 3 948         |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           | <b>17 967</b> | <b>17 967</b> | <b>16 083</b> | <b>16 082</b> | <b>15 401</b> | <b>15 400</b> | <b>16 609</b> |
| <b>Summa tillgångar</b>                      | <b>73 164</b> | <b>69 185</b> | <b>72 035</b> | <b>68 000</b> | <b>72 178</b> | <b>68 171</b> | <b>68 961</b> |
| <b>Eget kapital och skulder</b>              |               |               |               |               |               |               |               |
| Eget kapital                                 | 16 882        | 16 883        | 22 466        | 22 350        | 23 106        | 22 977        | 26 541        |
| <i>Långfristiga skulder</i>                  |               |               |               |               |               |               |               |
| Avsättningar                                 | 2 597         | 2 278         | 2 578         | 2 302         | 2 331         | 2 071         | 1 909         |
| Uppskjuten skatteskuld                       | 4 835         | 4 806         | 4 843         | 4 802         | 4 886         | 4 837         | 4 925         |
| Räntebärande skulder                         | 16 440        | 12 690        | 15 810        | 12 125        | 16 399        | 12 765        | 6 770         |
| Övriga långfristiga skulder                  | 14            | 3             | 2             | 2             | 22            | 21            | 8             |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>            | <b>23 886</b> | <b>19 777</b> | <b>23 233</b> | <b>19 231</b> | <b>23 638</b> | <b>19 694</b> | <b>13 612</b> |
| <i>Kortfristiga skulder</i>                  |               |               |               |               |               |               |               |
| Räntebärande skulder                         | 7 298         | 7 122         | 1 883         | 1 694         | 1 855         | 1 666         | 3 523         |
| Inlåning i ICA Banken                        | 10 352        | 10 352        | 10 573        | 10 573        | 10 648        | 10 648        | 10 600        |
| Övriga kortfristiga skulder                  | 14 746        | 15 051        | 13 880        | 14 152        | 12 931        | 13 186        | 14 685        |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>            | <b>32 396</b> | <b>32 525</b> | <b>26 336</b> | <b>26 419</b> | <b>25 434</b> | <b>25 500</b> | <b>28 808</b> |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>        | <b>73 164</b> | <b>69 185</b> | <b>72 035</b> | <b>68 000</b> | <b>72 178</b> | <b>68 171</b> | <b>68 961</b> |

Nedan presenteras information om rörelseresultat per segment i enlighet med hur detta har presenterats i ICA Gruppens delårsrapporter 2013 ("Preliminär") samt med jämförelse hur detta skulle ha presenterats efter upprättande av slutlig förvärvsanalys för ICA AB och byte av redovisningsprincip avseende sale and leaseback transaktioner ("Slutlig").

| Mkr                                                   | Januari-Mars 2013 |           | Januari-Juni 2013 |            | Januari-September 2013 |              | Helår 2013   |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|------------|------------------------|--------------|--------------|
|                                                       | Preliminär        | Slutlig   | Preliminär        | Slutlig    | Preliminär             | Slutlig      | Slutlig      |
| <b>Rörelseresultat före engångsposter per segment</b> |                   |           |                   |            |                        |              |              |
| ICA Sverige                                           |                   | 36        | 754               | 754        | 1 646                  | 1 646        | 2 465        |
| ICA Norge                                             |                   | -17       | -209              | -210       | -363                   | -364         | -462         |
| Rimi Baltic                                           |                   | 4         | 76                | 74         | 163                    | 159          | 272          |
| ICA Banken                                            |                   | 3         | 35                | 35         | 99                     | 99           | 150          |
| ICA Fastigheter                                       |                   | 9         | 244               | 111        | 500                    | 236          | 359          |
| Portföljbolagen                                       | -60               | -60       | -95               | -94        | -110                   | -110         | 21           |
| ICA                                                   | 134               | 78        | 95                | 78         | 95                     | 78           | 78           |
| Övrigt                                                | -14               | -15       | -161              | -110       | -253                   | -150         | -329         |
| <b>Rörelseresultat före engångsposter</b>             | <b>60</b>         | <b>38</b> | <b>739</b>        | <b>638</b> | <b>1 777</b>           | <b>1 594</b> | <b>2 554</b> |



# Resultaträkning

## Moderbolaget

| Mkr                                           | Not        | 2013         | 2012       |
|-----------------------------------------------|------------|--------------|------------|
| Nettoomsättning                               | 2          | 5            | -          |
| Kostnad för sålda varor                       |            | 0            | -          |
| <b>Bruttoresultat</b>                         |            | <b>5</b>     | <b>-</b>   |
| Administrationskostnader                      | 3, 4, 5, 6 | -83          | -66        |
| <b>Rörelseresultat</b>                        |            | <b>-78</b>   | <b>-66</b> |
| <b>Resultat från finansiella poster</b>       | <b>7</b>   |              |            |
| Resultat från andelar i koncernföretag        |            | 5 354        | -          |
| Resultat från andelar i joint ventures        |            | 800          | 800        |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter     |            | 32           | 63         |
| Räntekostnader och liknande resultatposter    |            | -432         | -7         |
| <b>Summa resultat från finansiella poster</b> |            | <b>5 754</b> | <b>856</b> |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>      |            | <b>5 676</b> | <b>790</b> |
| <b>Bokslutsdispositioner</b>                  |            |              |            |
| Erhållet koncernbidrag                        |            | 33           | -          |
| Lämnat koncernbidrag                          |            | -60          | -          |
|                                               |            | -27          | -          |
| <b>Resultat före skatt</b>                    |            | <b>5 649</b> | <b>790</b> |
| Skatt på årets resultat                       | 8          | 132          | 0          |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                         |            | <b>5 781</b> | <b>790</b> |

# Övrigt totalresultat

## Moderbolaget

| Mkr                        | 2013         | 2012       |
|----------------------------|--------------|------------|
| Årets resultat             | 5 781        | 790        |
| Övrigt totalresultat       | -            | -          |
| <b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b> | <b>5 781</b> | <b>790</b> |

# Balansräkning

## Moderbolaget

| Tillgångar                                   |     |               |              |
|----------------------------------------------|-----|---------------|--------------|
| Mkr                                          | Not | 2013-12-31    | 2012-12-31   |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |     |               |              |
| <i>Finansiella anläggningstillgångar</i>     | 16  |               |              |
| Andelar i koncernföretag                     | 9   | 30 034        | 1 255        |
| Andelar i joint ventures                     | 9   | -             | 2 960        |
| Uppskjuten skattefordran                     | 8   | 325           | 193          |
| Långfristiga fordringar koncernföretag       | 10  | -             | 754          |
| Långfristiga fordringar                      |     | -             | 27           |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |     | <b>30 359</b> | <b>5 189</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |     |               |              |
| <i>Kortfristiga fordringar</i>               | 16  |               |              |
| Kundfordringar                               |     | 1             | 0            |
| Fordringar hos koncernföretag                |     | 33            | 3            |
| Övriga fordringar                            |     | 20            | 0            |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 11  | 5             | 18           |
| Aktuell skattefordran                        |     | -             | 3            |
|                                              |     | <b>59</b>     | <b>24</b>    |
| <i>Kortfristiga placeringar</i>              | 16  |               |              |
| Värdepapper i särskild förvaltning           | 12  | -             | 1 103        |
| Övriga aktier                                |     | -             | 52           |
|                                              |     | -             | 1 155        |
| <i>Kassa och bank</i>                        | 16  | -             | 139          |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |     | <b>59</b>     | <b>1 318</b> |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      |     | <b>30 418</b> | <b>6 507</b> |

## Eget kapital, avsättningar och skulder

| Mkr                                                 | Not | 2013-12-31    | 2012-12-31   |
|-----------------------------------------------------|-----|---------------|--------------|
| <b>Eget kapital</b>                                 |     |               |              |
| <i>Bundet eget kapital</i>                          |     |               |              |
| Aktiekapital                                        |     | 503           | 402          |
| Reservfond                                          |     | 2 772         | 2 772        |
| <i>Fritt eget kapital</i>                           |     |               |              |
| Överkursfond                                        |     | 4 916         | -            |
| Balanserad vinst                                    |     | 3 174         | 2 379        |
| Årets resultat                                      |     | 5 781         | 790          |
| <b>Summa eget kapital</b>                           |     | <b>17 146</b> | <b>6 343</b> |
| <b>Avsättningar</b>                                 |     |               |              |
| Avsättningar för pensioner                          | 13  | 5             | 32           |
| Övriga avsättningar                                 |     | 3             | 1            |
| <b>Summa avsättningar</b>                           |     | <b>8</b>      | <b>33</b>    |
| <b>Långfristiga skulder</b>                         |     |               |              |
|                                                     | 16  |               |              |
| Obligationslån                                      |     | 5 000         | -            |
| Skulder till kreditinstitut                         |     | 971           | 0            |
| Skulder till koncernföretag                         |     | 3 000         | 0            |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                   | 14  | <b>8 971</b>  | <b>0</b>     |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                         |     |               |              |
|                                                     | 16  |               |              |
| Skulder till kreditinstitut                         |     | 2 286         | 0            |
| Leverantörsskulder                                  |     | 0             | 8            |
| Skulder till koncernföretag                         |     | 1 929         | 102          |
| Aktuell skatteskuld                                 |     | -             | -            |
| Övriga skulder                                      |     | 34            | 8            |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter        | 11  | 44            | 13           |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                   |     | <b>4 293</b>  | <b>131</b>   |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b> |     | <b>30 418</b> | <b>6 507</b> |
| <b>Ställda säkerheter</b>                           |     |               |              |
|                                                     | 15  | 27            | 27           |
| <b>Eventualförpliktelser</b>                        | 15  | <b>94</b>     | <b>248</b>   |

# Förändringar i eget kapital

## Moderbolaget

| Mkr                              | Bundet eget kapital |            | Fritt eget kapital |                                       | Summa eget kapital |
|----------------------------------|---------------------|------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|
|                                  | Aktiekapital        | Reservfond | Överkursfond       | Balanserat resultat<br>Årets resultat |                    |
| Ingående eget kapital 2012-01-01 | 402                 | 2 772      |                    | 2 408<br>460                          | 6 042              |
| Föregående års resultat          |                     |            |                    | 460<br>-460                           | 0                  |
| Utdelning                        |                     |            |                    | -491                                  | -491               |
| Incitamentsprogram               |                     |            |                    | 2                                     | 2                  |
| Årets totalresultat              |                     |            |                    | 790                                   | 790                |
| Utgående eget kapital 2012-12-31 | 402                 | 2 772      |                    | 2 379<br>790                          | 6 343              |
| Ingående eget kapital 2013-01-01 | 402                 | 2 772      | 0                  | 2 379<br>790                          | 6 343              |
| Föregående års resultat          |                     |            |                    | 790<br>-790                           | 0                  |
| Incitamentsprogram               |                     |            |                    | 5                                     | 5                  |
| Nyemission                       | 101                 |            | 4 916              |                                       | 5 017              |
| Årets totalresultat              |                     |            |                    | 5 781                                 | 5 781              |
| Utgående eget kapital 2013-12-31 | 503                 | 2 772      | 4 916              | 3 174<br>5 781                        | 17 146             |

Aktiekapitalet utgörs per 31 december 2013 av 119 078 903 stamaktier (78 849 544) samt 82 067 892 C-aktier (82 067 892), envar med ett kvotvärde på 2,5 kr per aktie. Samtliga aktieslag har samma röstvärde. Totalt uppgår innehav av egna aktier till 141 655 stamaktier (251 870). Under 2013 genomförde ICA Gruppen en nyemission med företrädesrätt till befintliga aktieägare. Nyemissionen avsåg 40 229 359 stamaktier. För ytterligare information, se not 19 i koncernen.

# Kassaflödesanalys

## Moderbolaget

| Mkr                                                                               | Not | 2013           | 2012        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------|-------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                                                   |     |                |             |
| Rörelseresultat                                                                   |     | -78            | -66         |
| Erhållen utdelning                                                                |     | 800            | 817         |
| Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet                               | 17  | -23            | 1           |
| Betald inkomstskatt                                                               |     | 2              | -5          |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b> |     | <b>701</b>     | <b>747</b>  |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>                                               |     |                |             |
| Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)                                    |     | -64            | 6           |
| Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)                                       |     | -4             | 88          |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                   |     | <b>633</b>     | <b>841</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>                                                   |     |                |             |
| Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar                      |     | 0              | -22         |
| Förvärv av ICA AB                                                                 |     | -20 000        | -           |
| Investeringar i dotterföretag                                                     |     | -230           | -           |
| Försäljning av verksamheter                                                       |     | 0              | 0           |
| Förändringar av kortfristiga placeringar                                          |     | 1 183          | -379        |
| Återbetalning av långfristig fordran koncernföretag                               |     | 0              | 124         |
| Lämnade lån till koncernföretag                                                   |     | -160           | -           |
| Erhållen ränta                                                                    |     | 10             | 22          |
| Netto av koncernbidrag                                                            |     | -27            | -           |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                   |     | <b>-19 224</b> | <b>-255</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                                                  |     |                |             |
| Upptagna lån                                                                      |     | 31 561         | -           |
| Amortering lån                                                                    |     | -17 701        | -           |
| Utbetalad utdelning                                                               |     | -              | -491        |
| Betald ränta                                                                      |     | -425           | -           |
| Nyemission                                                                        |     | 5 017          | -           |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                  |     | <b>18 452</b>  | <b>-491</b> |
| <b>Årets kassaflöde</b>                                                           |     | <b>-139</b>    | <b>95</b>   |
| Likvida medel vid årets början                                                    |     | 139            | 44          |
| Likvida medel vid årets slut                                                      |     | 0              | 139         |



# Noter

## Not 1 Redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen (1995:1554) och RFR 2 Redovisning för juridiska personer, utgiven av Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS/IAS inklusive tolkningar så långt som möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. RFR 2 anger vilka undantag och tillägg som ska göras från standarderna enligt IFRS. Sammantaget innebär detta skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper inom de områden som anges nedan.

### Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

### Skatter

Obeskattade reserver redovisas inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

### Leasingavtal

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

### Förmånsbestämda pensionsplaner

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

### Koncernbidrag

Koncernbidrag (erhållna och lämnade) redovisas som bokslutsdispositioner.

## Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 5 (0), varav 54 procent (0) avsåg försäljning till koncernföretag. Inköp från koncernföretag uppgick till 0 (0).

## Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

### Medelantal anställda

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

|               | 2013      | 2012      |
|---------------|-----------|-----------|
| Kvinnor       | 5         | 6         |
| Män           | 5         | 6         |
| <b>Totalt</b> | <b>10</b> | <b>12</b> |

### Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

| Mkr                                          | 2013      | 2012      |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|
| <i>Styrelse och verkställande direktörer</i> |           |           |
| Löner och andra ersättningar                 | 11        | 5         |
| - varav rörlig lönedel                       | 2         | 2         |
| Övriga ledande befattningshavare             | 14        | 8         |
| Övriga anställda                             | 6         | 10        |
| <b>Totalt</b>                                | <b>31</b> | <b>23</b> |

|                                                                      |           |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Sociala avgifter                                                     | 13        | 10        |
| Pensionskostnader                                                    | 7         | 8         |
| - varav pensionskostnader till styrelse och verkställande direktörer | 2         | 4         |
| <b>Totalt</b>                                                        | <b>20</b> | <b>18</b> |

|                                                                           |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader</b> | <b>51</b> | <b>41</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|

### Könsfördelning i styrelse och övriga ledande befattningshavare

|                 | 2013      | 2012     |
|-----------------|-----------|----------|
| <i>Styrelse</i> |           |          |
| Män             | 9         | 5        |
| Kvinnor         | 3         | 2        |
| <b>Totalt</b>   | <b>12</b> | <b>7</b> |

|                                         |          |          |
|-----------------------------------------|----------|----------|
| <i>Övriga ledande befattningshavare</i> |          |          |
| Män                                     | 5        | 4        |
| Kvinnor                                 | 1        | 0        |
| <b>Totalt</b>                           | <b>6</b> | <b>4</b> |

| 2013, Tkr <sup>1)</sup>                   | Lön    | Rörlig<br>ersätt-<br>ning | För-<br>måner | Pen-<br>sions-<br>kostnad | Summa  |
|-------------------------------------------|--------|---------------------------|---------------|---------------------------|--------|
| Verkställande direktör Per Strömberg      | 4 251  | 0                         | 134           | 15                        | 4 400  |
| Verkställande direktör Claes-Göran Sylvén | 552    | 2 309                     | 0             | 1 897                     | 4 758  |
| Övriga ledande befattningshavare          | 9 002  | 4 608                     | 237           | 2 440                     | 16 287 |
|                                           | 13 805 | 6 917                     | 371           | 4 352                     | 25 445 |

| 2012, Tkr <sup>1)</sup>                   | Lön   | Rörlig<br>ersätt-<br>ning | För-<br>måner | Pen-<br>sions-<br>kostnad | Summa  |
|-------------------------------------------|-------|---------------------------|---------------|---------------------------|--------|
| Verkställande direktör Claes-Göran Sylvén | 1 342 | 2 028                     | 113           | 3 941                     | 7 424  |
| Övriga ledande befattningshavare          | 6 916 | 2 300                     | 375           | 2 223                     | 11 814 |
|                                           | 8 258 | 4 328                     | 488           | 6 164                     | 19 238 |

1) Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.

#### Ersättningar till styrelsen och verkställande direktörer

Ersättningar till ICA Gruppen ABs styrelseledamöter och verkställande direktörer per individnivå samt villkor för de verkställande direktörerna framgår av not 4 för koncernen.

#### Ersättning till övriga ledande befattningshavare

Ersättningar till övriga ledande befattningshavare utgörs av fast lön, pensionsförmåner, avgångsvederlag, bonus samt övriga förmåner. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med verkställande direktören utgör företagsledningen. Bolagets ledning ändrades i samband med bolagsstämman i maj 2013.

#### Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 18 månaders fast kontant lön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2013.

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

#### Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att 30 procent av den pensionsgrundande lönen avser pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består. Ledande befattningshavare med tidigare ingångna avtal, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

#### Aktierelaterade incitamentsprogram

Se not 4 avseende koncernen.

## Not 4 Revisionskostnader

| Mkr              | 2013     | 2012     |
|------------------|----------|----------|
| Ernst & Young:   |          |          |
| Revisionsuppdrag | 1        | 1        |
| Övriga tjänster  | 0        | 2        |
| <b>Totalt</b>    | <b>1</b> | <b>3</b> |

## Not 5 Avskrivningar

Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningen i raden administrationskostnader.

| Mkr                      | 2013     | 2012     |
|--------------------------|----------|----------|
| Administrationskostnader | 0        | 0        |
| <b>Totalt</b>            | <b>0</b> | <b>0</b> |

## Not 6 Operationella leasingavtal

| Mkr                                | 2013     | 2012     |
|------------------------------------|----------|----------|
| Årets leasingkostnad               | 1        | -        |
| Framtida avtalade leasingavgifter: |          |          |
| <b>Totalt</b>                      | <b>0</b> | <b>-</b> |

## Not 7 Resultat från finansiella poster

| Mkr                                              | 2013         | 2012       |
|--------------------------------------------------|--------------|------------|
| <b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>    |              |            |
| Utdelningar:                                     |              |            |
| ICA Fastigheter AB                               | 4 812        | -          |
| ICA Banken AB                                    | 1 054        | -          |
| Nedskrivningar                                   | -512         | -          |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>5 354</b> | <b>-</b>   |
| <b>Resultat från andelar i joint ventures</b>    |              |            |
| Utdelning från ICA AB                            | 800          | 800        |
| <b>Övriga ränteintäkter och liknande poster</b>  |              |            |
| Ränteintäkter koncernföretag                     | 9            | 2          |
| Valutakursdifferenser                            | 0            | 3          |
| Övriga ränteintäkter och liknande poster         | 7            | 20         |
| Utdelningar                                      | -            | 17         |
| Förändring verkligt värde finansiella instrument | -            | 21         |
| Realisationsresultat placeringar                 | 16           | -          |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>32</b>    | <b>63</b>  |
| <b>Övriga räntekostnader och liknande poster</b> |              |            |
| Räntekostnader koncernföretag                    | -45          | -          |
| Övriga räntekostnader och liknande poster        | -386         | -          |
| Valutakursdifferenser                            | -1           | -7         |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>-432</b>  | <b>-7</b>  |
| <b>Summa resultat från finansiella poster</b>    | <b>5 754</b> | <b>856</b> |

## Not 8 Skatter

| Mkr                                                  | 2013       | 2012     |
|------------------------------------------------------|------------|----------|
| <b>Aktuell skatt</b>                                 |            |          |
| Aktuell skatt på årets resultat                      | 0          | 0        |
| Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader       | 132        | 0        |
| <b>Redovisad skatt</b>                               | <b>132</b> | <b>0</b> |
| <b>Avstämning av effektiv skattekostnad</b>          |            |          |
| Resultat före skatt                                  | 5 649      | 790      |
| Skatt enligt skattesats 22,0% (26,3%)                | -1 243     | -208     |
| Tidigare ej aktiverat underskottsavdrag              | 17         | 31       |
| Effekt av ändrad skattesats                          | -          | -31      |
| Utdelning                                            | 1 467      | 210      |
| Nedskrivning aktier                                  | -115       | -        |
| Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter | 6          | -1       |
| Övrigt                                               | -          | -1       |
| <b>Redovisad skatt</b>                               | <b>132</b> | <b>0</b> |
| Effektiv skattesats                                  | -2,3%      | 0,0%     |

### I balansräkningen redovisas följande:

| Mkr                      | 2013 | 2012 |
|--------------------------|------|------|
| Uppskjuten skattefordran | 325  | 193  |

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2013 till 1 439 (914). Uppskjuten skattefordran om 317 Mkr (186) är redovisat i balansräkningen avseende dessa underskottsavdrag.

### Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

| Mkr               | Balans per 1 jan 2012 | Redovisat över resultat-räkningen | Balans per 31 dec 2012 |
|-------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Underskottsavdrag | 185                   | 1                                 | 186                    |
| Övrigt            | 7                     | 0                                 | 7                      |
| <b>Totalt</b>     | <b>192</b>            | <b>1</b>                          | <b>193</b>             |

| Mkr               | Balans per 1 jan 2013 | Redovisat över resultat-räkningen | Balans per 31 dec 2013 |
|-------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Underskottsavdrag | 186                   | 131                               | 317                    |
| Övrigt            | 7                     | 1                                 | 8                      |
| <b>Totalt</b>     | <b>193</b>            | <b>132</b>                        | <b>325</b>             |

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

## Not 9 Andelar i koncernföretag och joint ventures

### Andelar i dotterföretag

| Mkr                                           | 2013          | 2012         |
|-----------------------------------------------|---------------|--------------|
| Ingående anskaffningsvärde                    | 1 255         | 1 198        |
| Förvärv <sup>1)</sup>                         | 23 035        | 57           |
| Utdelade bolag                                | 5 866         | -            |
| Aktieägartillskott                            | 390           | -            |
| <b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b> | <b>30 546</b> | <b>1 255</b> |
| Ingående nedskrivningar                       | -             | -            |
| Årets nedskrivning <sup>2)</sup>              | -512          | -            |
| <b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>   | <b>-512</b>   | <b>-</b>     |
| <b>Utgående planenligt restvärde</b>          | <b>30 034</b> | <b>1 255</b> |

### Andelar i joint ventures

| Mkr                                                        | 2013     | 2012         |
|------------------------------------------------------------|----------|--------------|
| Ingående anskaffningsvärde                                 | 2 960    | 2 960        |
| Omklassificerat till Andelar i dotterföretag <sup>1)</sup> | -2 960   | -            |
| <b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>              | <b>0</b> | <b>2 960</b> |
| <b>Utgående planenligt restvärde</b>                       | <b>0</b> | <b>2 960</b> |

<sup>1)</sup> Under 2013 förvärvade ICA Gruppen AB ytterligare 3 000 000 aktier (60 %) i ICA AB, se not 24. Per 2012-12-31 uppgick ägarandelen till 40% och innehavet redovisades som ett joint venture.

<sup>2)</sup> Under 2013 har nedskrivningar skett av andelarna i Hemtex AB med 352 och Forma 160.

### Andelar i dotterföretag

Specifikation av ICA Gruppen ABs direkta innehav av andelar i dotterföretag

| Mkr                              | Org-nr.     | Säte      | Antal andelar | Kapital och röster % | Kvotvärde | Bokfört värde 2013-12-31 | Bokfört värde 2012-12-31 |
|----------------------------------|-------------|-----------|---------------|----------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|
| Cervera Intressenter AB          | 556720-9563 | Solna     | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 155                      | 155                      |
| Forma Holding AB                 | 556045-0297 | Västerås  | 26 700        | 100                  | SEK 500   | 200                      | 200                      |
| ICA Holding AB                   | 556720-3210 | Solna     | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 0                        | 0                        |
| Hemtex AB                        | 556132-7056 | Borås     | 66 650 195    | 68,5                 | SEK 4000  | 542                      | 894                      |
| ICA AB                           | 556582-1559 | Stockholm | 5 000 000     | 100                  | SEK 100   | 23 035                   | -                        |
| ICA Banken AB <sup>1)</sup>      | 556401-0190 | Stockholm | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 1 284                    | -                        |
| ICA FAST AB                      | 556923-9519 | Solna     | 50 000        | 100                  | SEK 100   | 0                        | -                        |
| ICA Fastigheter AB <sup>1)</sup> | 556604-5471 | Stockholm | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 4 812                    | -                        |
| inkClub Intressenter AB          | 556720-3467 | Solna     | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 5                        | 5                        |
| Kjell & Co Intressenter AB       | 556703-2924 | Solna     | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 1                        | 1                        |
| <b>Totalt</b>                    |             |           |               |                      |           | <b>30 034</b>            | <b>1 255</b>             |

<sup>1)</sup> ICA Banken AB och ICA Fastigheter AB har under 2013 utdelats från ICA AB till ICA Gruppen AB.

forts. Not 9 Andelar i koncernföretag och joint ventures

Specifikation av väsentliga indirekta innehav per 2013-12-31

|                                                   | Org-nr.     | Säte      | Kapital och röster % |
|---------------------------------------------------|-------------|-----------|----------------------|
| <b>Dotterföretag till Cervera Intressenter AB</b> |             |           |                      |
| Cervera AB                                        | 556701-1209 | Stockholm | 91,4                 |
| <b>Dotterföretag till Forma Holding AB</b>        |             |           |                      |
| Forma Publishing Group AB                         | 556279-4940 | Västerås  | 100                  |
| <b>Dotterföretag till Hemtex AB</b>               |             |           |                      |
| Hemtex Oy                                         | 16 502 515  | Finland   | 100                  |
| Hemtex International AB                           | 556905-3845 | Borås     | 100                  |
| <b>Dotterföretag till ICA AB</b>                  |             |           |                      |
| ICA Baltic AB                                     | 556042-7410 | Stockholm | 100                  |
| ICA Detalj AB:                                    | 556604-5448 | Stockholm | 100                  |
| ICA Global Sourcing Ltd                           | 1 150 322   | Hong-Kong | 100                  |
| ICA Norge AS                                      | 931 186 744 | Norge     | 100                  |
| ICA Sverige AB                                    | 556021-0261 | Stockholm | 100                  |
| ICA Finans AB                                     | 556034-1462 | Stockholm | 100                  |
| <b>Dotterföretag till ICA Fastigheter AB</b>      |             |           |                      |
| ICA Eiendom Norge AS                              | 968 930 451 | Norge     | 100                  |
| ICA Fastigheter Sverige AB                        | 556033-8518 | Västerås  | 100                  |
| Långeberga Holding AB                             | 556931-5517 | Stockholm | 100                  |
| Långeberga Logistik AB                            | 556928-2840 | Stockholm | 50                   |
| <b>Dotterföretag till inkClub Intressenter AB</b> |             |           |                      |
| inkClub Development AB                            | 556712-5777 | Uppsala   | 100                  |
| inkClub AB                                        | 556664-4968 | Uppsala   | 100                  |
| 112ink Försäljning AB                             | 556664-4968 | Uppsala   | 100                  |
| Metrocos AB                                       | 556697-8127 | Uppsala   | 100                  |
| DistriPak SA                                      | 200 603 752 | Schweiz   | 100                  |
| ePayment Service Europe AB                        | 556483-9586 | Uppsala   | 100                  |

| Andelar i joint ventures | Organisations-nummer | Antal     | Andel % | Bokfört värde |              |
|--------------------------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------|
|                          |                      |           |         | 2013-12-31    | 2012-12-31   |
| ICA AB, Stockholm        | 556582-1559          | 2 000 000 | 40      | -             | 2 960        |
| <b>Totalt</b>            |                      |           |         | <b>-</b>      | <b>2 960</b> |



## Not 10 Långfristiga fordringar koncernföretag

| Mkr                        | 2013     | 2012       |
|----------------------------|----------|------------|
| Kjell & Co Intressenter AB | -        | 76         |
| ICA Holding AB             | -        | 1          |
| Cervera Intressenter AB    | -        | 120        |
| inkClub Intressenter AB    | -        | 557        |
| <b>Totalt</b>              | <b>-</b> | <b>754</b> |

## Not 11 Periodiseringsposter

| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter |          |           |
|----------------------------------------------|----------|-----------|
| Mkr                                          | 2013     | 2012      |
| Övriga förutbetalda kostnader                | 5        | 0         |
| Övriga upplupna intäkter                     | 0        | 18        |
| <b>Totalt</b>                                | <b>5</b> | <b>18</b> |

| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter       |           |           |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Mkr                                                | 2013      | 2012      |
| Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter | 4         | 4         |
| Upplupna räntekostnader                            | 40        | -         |
| Övriga upplupna kostnader                          | 0         | 9         |
| <b>Totalt</b>                                      | <b>44</b> | <b>13</b> |

## Not 12 Kortfristiga placeringar

| Mkr                      | 2013     | 2012         |
|--------------------------|----------|--------------|
| Aktier                   | 0        | 180          |
| Hedgefonder              | 0        | 239          |
| Räntebärande värdepapper | 0        | 684          |
| <b>Bokfört värde</b>     | <b>0</b> | <b>1 103</b> |

## Not 13 Avsättning för pensioner

| Mkr                      | 2013     | 2012      |
|--------------------------|----------|-----------|
| Avsättning PRI pensioner | 5        | 5         |
| Övriga pensioner         | 0        | 27        |
| <b>Totalt</b>            | <b>5</b> | <b>32</b> |

## Not 14 Långfristiga skulder

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än ett år men inom fem år från balansdagen uppgår till:

| Mkr                         | 2013         | 2012     |
|-----------------------------|--------------|----------|
| Obligationslån              | 5 000        | -        |
| Skulder till kreditinstitut | 971          | -        |
| Skulder till koncernföretag | 3 000        | -        |
| <b>Totalt</b>               | <b>8 971</b> | <b>-</b> |

## Not 15 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

| Mkr                                | 2013      | 2012      |
|------------------------------------|-----------|-----------|
| <i>Ställda säkerheter</i>          |           |           |
| Pantförskrivna kapitalförsäkringar | 27        | 27        |
| <b>Totalt</b>                      | <b>27</b> | <b>27</b> |

|                                      |           |            |
|--------------------------------------|-----------|------------|
| <i>Eventualförpliktelser</i>         |           |            |
| Borgen till förmån för dotterföretag | 94        | 248        |
| <b>Totalt</b>                        | <b>94</b> | <b>248</b> |

## Not 16 Finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

| 2013-12-31                                 | Lånefordringar och kundfordringar | Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde | Summa redovisat värde |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Finansiella tillgångar</b>              |                                   |                                                               |                       |
| Kortfristiga fordringar hos koncernföretag | 33                                |                                                               | 33                    |
| Kundfordringar                             | 1                                 |                                                               | 1                     |
| Övriga fordringar                          | 25                                |                                                               | 25                    |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>        | <b>59</b>                         |                                                               | <b>59</b>             |
| <b>Finansiella skulder</b>                 |                                   |                                                               |                       |
| Obligationslån                             |                                   | 5 000                                                         | 5 000                 |
| Långfristiga skulder till kreditinstitut   |                                   | 971                                                           | 971                   |
| Långfristiga skulder till koncernföretag   |                                   | 3 000                                                         | 3 000                 |
| Kortfristiga skulder till kreditinstitut   |                                   | 2 286                                                         | 2 286                 |
| Leverantörsskulder                         |                                   | 0                                                             | 0                     |
| Skulder till koncernföretag                |                                   | 1 929                                                         | 1 929                 |
| Övriga kortfristiga skulder                |                                   | 78                                                            | 78                    |
| <b>Summa finansiella skulder</b>           |                                   | <b>13 264</b>                                                 | <b>13 264</b>         |

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån där verkligt värde uppgår till 5 073.

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

| 2012-12-31                                 | Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultat-räkningen | Lånefordringar och kundfordringar | Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde | Summa redovisat värde |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Finansiella tillgångar</b>              |                                                                             |                                   |                                                               |                       |
| Långfristiga fordringar hos koncernföretag | -                                                                           | 754                               |                                                               | 754                   |
| Kortfristiga fordringar hos koncernföretag | -                                                                           | 3                                 |                                                               | 3                     |
| Kortfristiga placeringar <sup>1)</sup>     | 1 155                                                                       | -                                 |                                                               | 1 155                 |
| Kassa och bank                             | -                                                                           | 139                               |                                                               | 139                   |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>        | <b>1 155</b>                                                                | <b>896</b>                        |                                                               | <b>2 051</b>          |
| <b>Finansiella skulder</b>                 |                                                                             |                                   |                                                               |                       |
| Leverantörsskulder                         |                                                                             |                                   | 8                                                             | 8                     |
| Skulder till koncernföretag                |                                                                             |                                   | 102                                                           | 102                   |
| Övriga kortfristiga skulder                |                                                                             |                                   | 8                                                             | 8                     |
| <b>Summa finansiella skulder</b>           |                                                                             |                                   | <b>118</b>                                                    | <b>118</b>            |

<sup>1)</sup> 162 Mkr av de kortfristiga placeringarna är värderade enligt nivå 2, resterande enligt nivå 1 i hierarkin för verkligt värde.

## Not 17 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

| Mkr                         | 2013       | 2012     |
|-----------------------------|------------|----------|
| Avsättningar till pensioner | -27        | 0        |
| Andra avsättningar          | 4          | 1        |
| <b>Totalt</b>               | <b>-23</b> | <b>1</b> |

# Förslag till vinstdisposition

Styrelsen för ICA Gruppen AB föreslår en ordinarie utdelning med 8,00 kronor per stamaktie (0). Totalt uppgår utdelningen till 951 Mkr (0), vilket är 16,4 procent av moderbolagets resultat. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 56,4 procent till 53,2 procent, och koncernens soliditet från 38,5 procent till 37,1 procent. Soliditeten är betryggande på både kort och lång sikt.

ICA Gruppens utdelningspolicy innebär att 50 procent av koncernens resultat efter skatt ska utdelas. Den föreslagna utdelningen innebär att 68 procent av resultatet exklusive effekter från förvärv av ICA AB utdelas. 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.

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel (kronor):

|                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| Överkursfond           | 4 915 938 770         |
| Balanserade vinstmedel | 3 173 491 989         |
| Årets resultat         | 5 781 370 497         |
| <b>Totalt</b>          | <b>13 870 801 256</b> |

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| Till aktieägarna utdelas | 951 497 984           |
| till överkursfond        | 4 915 938 770         |
| i ny räkning överföres   | 8 003 364 502         |
| <b>Totalt</b>            | <b>13 870 801 256</b> |

## Styrelsens underskrifter

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.

Stockholm den 21 februari 2014

Claes-Göran Sylvén  
Ordförande

Peter Berlin

Göran Blomberg

Cecilia Daun Wennborg

Andrea Gisle Joosen

Fredrik Hägglund

Bengt Kjell

Magnus Moberg

Jan Olofsson

Margot Wallström

Jonathon Clarke

Magnus Rehn

Per Strömberg  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 21 februari 2014

Ernst & Young AB  
Thomas Forslund  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

Till årsstämman i ICA Gruppen AB, org.nr 556048-2837

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ICA Gruppen AB för år 2013 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 96–109. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 86–95 och 110–155.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

## Revisorns ansvar

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

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

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

## Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 96–109. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ICA Gruppen AB för år 2013. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 96–109 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

## Revisorns ansvar

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

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är

ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

#### Uttalanden

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

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 21 februari 2014

Ernst & Young AB

Thomas Forslund  
Auktoriserad revisor



# Årsstämma och kalendarium

## Årsstämma 2014

Årsstämma i ICA Gruppen äger rum fredagen den 11 april 2014 kl 09.30 på Friends Arena, Entré K, Råsta Strandväg 1, i Solna.

Kallelse till årsstämma offentliggörs den 14 mars 2014 genom pressmeddelande och på bolagets hemsida, samt publiceras i Post- och Inrikestidningar och i annonser i dagspress, så som Svenska Dagbladet. Kallelsen samt beslutsunderlag till de på årsstämman förekommande ärendena finns tillgängligt på [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se) under fliken bolagsstyrning.

## Deltagande

För att delta på årsstämman krävs att aktieägare dels är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB lördagen den 5 april 2014, vilket innebär att införande måste ske senast fredagen den 4 april 2014, dels har anmält sin avsikt att delta på årsstämman senast måndagen den 7 april 2014.

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 2014, c/o Euroclear Sweden, Box 191, 101 23 Stockholm.

## Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom bank eller annan förvaltare måste i god tid före fredagen den 4 april 2014 hos förvaltaren begära att föras in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB för att kunna delta i årsstämman.

## Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen förslår att årsstämman beslutar om en utdelning om 8 kronor per stamaktie, eller totalt 951 Mkr. Sista dag för handel med aktier i ICA Gruppen inklusive rätt att erhålla utdelning är, förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, fredagen den 11 april 2014 med avstämningsdag den 16 april. Beräknad utbetalningsdag i Euroclear Swedens system blir därmed onsdagen den 23 april 2014.

## Kalendarium

|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| Årsstämma 2014:                       | 11 april 2014    |
| Delårsrapport januari–mars 2014:      | 7 maj 2014       |
| Delårsrapport januari–juni 2014:      | 20 augusti 2014  |
| Delårsrapport januari–september 2014: | 12 november 2014 |

Delårsrapporter samt övrig information från bolaget publiceras löpande på bolagets hemsida [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se). Där finns också möjlighet att anmäla sig för prenumeration på information som bolaget offentliggör i pressmeddelanden. Samtliga delårsrapporter samt pressmeddelanden som riktas till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

Årsredovisningen finns tillgänglig på bolagets huvudkontor i tryckt format från och med vecka 12. Årsredovisningen distribueras per post till de aktieägare som anmält intresse.

## Kontakt

IR Direktör Frans Benson  
+46 8 561 500 20  
[frans.benson@ica.se](mailto:frans.benson@ica.se)

# Ordlista

**Avkastning på eget kapital** – Resultat efter skatt, exklusive effekter av förvärv, i procent av genomsnittligt eget kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av räntabilitet på eget kapital.

**Avkastning på sysselsatt kapital** – Resultat efter finansiella intäkter, exklusive effekter av förvärv, i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av räntabilitet på sysselsatt kapital. EBITDA – Rörelseresultatet, exklusive effekter av förvärv, före av- och nedskrivningar (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation).

**Bangladesh Accord** – Ett internationellt avtal mellan företag och fackförbund för att förbättra säkerheten inom textilindustrin i Bangladesh.

**BSCI** – Business Social Compliance Initiative, europeiskt nätverk för sociala leverantörsrevisioner.

**BRC** – British Retail Consortium. Branschorganisation för detaljhandeln i Storbritannien.

**BRC CP** – British Retail Consortium Consumer Products, en standard för icke mat-produkter, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regelefterlevnad.

**BRC S&D** – British Retail Consortium Storage and Distribution, en kvalitetsstandard för detaljhandelsföretag, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regelefterlevnad.

**Business Ethics and Policy Committee** – ICA Gruppens tvärorganisatoriska kommitté som föreslår prioriterade hållbarhetsområden och övervakar etiska problem, risker och den allmänna opinionen.

**Debio** – Kontrollorganisation för ekologisk produktion, norsk motsvarighet till svenska KRAV.

**Eget kapital per aktie** – Eget kapital, exklusive minoritet, dividerat med totalt antal utestående aktier.

**Fairtrade** – Oberoende certifiering och produktmärkning med fokus på förbättrade arbets- och levnadsvillkor hos odlare och anställda i länder med utbredd fattigdom.

**GFSI** – Global Food Safety Initiative, ett företagsdrivet initiativ för en ständig förbättring av ledningssystem för 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.

**Högriskländer** – Länder med hög risknivå definieras i enlighet med FN:s utvecklingsprogram Human Development Index och Economic Security Index (UNDP).

**ICAs egna varor** – Samtliga varor där ICA är primär sändare av produkten, i huvudsak egna märkesvaror.

**ICAs Goda Affärer** – Sju ståndpunkter som reglerar ICAs verksamhet och utgör grunden i hållbarhetsarbetet.

**IEH** – Initiativ för etisk handel, norskt forum för etisk handel och andra utmaningar i globala distributionskedjor.

**ISO 9001/ISO 14001** – Internationella standarder för ledningssystem för kvalitet/livsmedelssäkerhet och miljö.

**Kassaflöde per aktie** – Periodens kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

**KRAV** – Svensk oberoende produktmärkning för ekologiskt producerad mat.

**Large cap** är storbolagslistan på Nasdaq OMX Stockholm.

**MSC** – Marine Stewardship Council, internationellt miljömärke för fisk och skaldjur.

**NASDAQ OMX Stockholm** är en marknadsplats för handel med värdepapper. Förutom aktier i olika svenska företag handlas även andra typer av värdepapper, till exempel obligationer, förlagsbevis, premieobligationer, optioner och terminer.

**Nettoskuld** – Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

**Preferensaktie** – En aktie som vid utdelning och likvidation har företrädesrätt framför andra aktier, exempelvis stamaktier.

**Proforma** är en redovisning av en hypotetisk finansiell situation. För att ge en ekonomisk bild över hur det skulle ha sett ut om ICA Gruppen hade haft nuvarande struktur under 2012 och 2013 har en proforma-redovisning upprättats.

**Rainforest Alliance** – Oberoende certifiering och produktmärkning med målsättning att bevara den biologiska mångfalden och för att skapa hållbara försörjningsmöjligheter.

**Resultat per stamaktie** – Periodens resultat, exklusive minoritet, dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

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

**RSPO** – Roundtable on Sustainable Palm Oil, en organisation inrättad för att främja tillväxt och användning av hållbart certifierad palmolja.

**RTRS** – Round Table on Responsible Soy, en organisation inrättad för att främja tillväxt och användning av hållbart certifierad soja.

**Rörelsemarginal** – Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

**Soliditet** – Eget kapital inklusive minoritet i procent av balansomslutningen.

**Svanen** – Miljömärke utfärdat av Nordiska ministerrådet för produkter med mindre miljöbelastning.

**Svensk standard för livsmedelshantering i butik** – Svensk branschgemensam standard för livsmedelshantering och matsäkerhet i butik.

**Sysselsatt kapital** – Balansomslutning med avdrag för ej räntebärande skulder och avsättningar.

**UN-Water** – FN:s enhet som stödjer stater i sina vattenrelaterade ansträngningar för att nå millenniemålen.

**UTZ Certified** – Oberoende certifiering och produktmärkning med målsättning att nå hållbar odling.



rimi

black tea  
flavoured

earl grey





Solberg

Tryck: Göteborgstryckeriet

Foto: Magnus Glans / Svartpunkt

Illustrationer: Clara Aldén / Agent Bauer

# Tack!

Med 2 100 egna och handlarägda dagligvarubutiker på fem geografiska marknader är ICA Gruppen ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag. Kärnan i verksamheten är dagligvaror. 2013 omsatte ICA Gruppen cirka 100 miljarder kronor och hade över 21 000 anställda i framförallt Sverige, Norge och de baltiska länderna.

[www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se)



**ICA**  
GRUPPEN

ICA Gruppen AB  
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress  
Svetsarvägen 16  
Tel: +46 8 561 500 00

[www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se)

Org nummer  
556048-2837

ICA Sverige AB  
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:  
Svetsarvägen 16  
Tel: +46 8 561 500 00

[www.ica.se](http://www.ica.se)

ICA Norge AS  
Postboks 6500  
Rodeløkka  
0501 Oslo, Norge

Besöksadress:  
Sinselveien 45  
Tel: +47 23 05 50 00

[www.ica.no](http://www.ica.no)

Rimi Baltic AB  
A. Deglava Str 161 Lv  
1021 Riga, Lettland

[www.rimibaltic.com](http://www.rimibaltic.com)

ICA Fastigheter AB  
721 84 Västerås,  
Sverige

Besöksadress:  
Ingenjör Bååths gata  
11, T2  
Tel: +46 21 19 30 00

[www.icafastigheter.se](http://www.icafastigheter.se)

ICA Banken AB  
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:  
Svetsarvägen 16  
Tel: +46 8 561 500 00

[www.icabanken.se](http://www.icabanken.se)

ICA Portföljbolagen  
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:  
Svetsarvägen 16  
Tel: +46 561 500 00