

A young girl with blonde hair and freckles is looking directly at the camera. She is wearing a yellow and white striped shirt. In front of her is a large basket filled with red and yellow apples. The background is slightly blurred, showing what appears to be a kitchen or grocery store setting.

Årsredovisning 2015

Innehåll

Överblick

Det här är ICA Gruppen	1	
Året i korthet	2	F
Vd-ord	4	
Trender och omvärldsfaktorer	6	F

Strategi och mål

8–19	F	H
Strategi	8	F H
Strategiska teman och prioriteringar	10	F H
Mål och utfall	14	F H
Risker och riskhantering	16	F H
ICAs Goda Affärer	18	F H

Ansvar och intressenter

20–25	F	H
Med storlek följer ansvar	20	F H
Utveckling genom dialog	22	F H
Medarbetare	24	F H

ICA Gruppens verksamhet

26–39	F	
Affärsmodell	26	F
Koncernens utveckling under 2015	28	F
ICA Gruppens segment	30	F

Fokusområden och väsentliga frågor

40–53		H
Strukturerat hållbarhetsarbete	40	H
Väsentliga frågor	43	H

Risker och möjligheter

54–57	F	H
Bolagsstyrningsrapport	58–71	F
Styrelse	64	F
Ledning	68	F

Aktie och ägare

72	F	
----	---	--

Finansiell information

74–121	R	
Femårsöversikt	76	R
Koncernen	77	R
Koncernens noter	82	R
Moderbolaget	107	R
Moderbolagets noter	112	R
Förslag till vinstdisposition	119	R
Revisionsberättelse	120	R

Hållbarhetsinformation

122–135		H
Om hållbarhetsredovisningen	122	H
Hållbarhetsdata	125	H
Mät- och beräkningsmetoder	130	H
GRI-index	132	H
Bestyrkanderapport	135	H

Årsstämma och kalendarium

136		
Ordlista	137	

Alla delar som är markerade med en röd ruta i innehållsförteckningen är granskade. De delar som enbart är markerade med orange är översiktligt granskade av bolagets revisorer. På sidan 132 finns ett GRI-index för att tydliggöra vad som ingår i hållbarhetsredovisningen.

F = Förvaltningsberättelse R = Räkenskaper H = Hållbarhetsarbete

Alla siffror för 2013 är proforma.

Det här är ICA Gruppen

Vi ska göra varje dag lite enklare

ICA Gruppens vision

Enkelhet

– vi tänker enkelt först

Entreprenörskap

– vi skapar möjligheterna

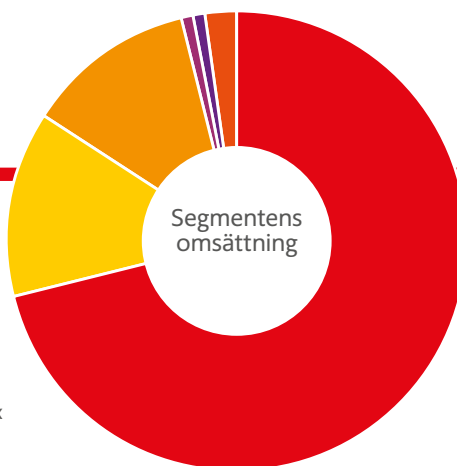
Engagemang

– vi gör skillnad



Mat och hälsa i centrum

ICA Gruppen AB är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. I koncernen ingår även bolagen Hemtex och inkClub. ICA Gruppens aktie är noterad på Nasdaq Stockholm inom segmentet large cap. Största ägare var i slutet av 2015 ICA-handlarnas Förbund.



Antal butiker och apotek 2015

2 114

Omsättning 2015

101,2 Mdkr

Rörelseresultat* 2015

4,1 Mdkr

ICA Sverige

Den ledande dagligvaruaktören i Sverige.

Omsättning, Mkr **72 624**

Rörelseresultat*, Mkr **3 366**

Rimi Baltic

Bedriver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen.

Omsättning, Mkr **12 632**

Rörelseresultat*, Mkr **415**

Apotek Hjärtat

Sveriges näst största apotekskedja.

Omsättning, Mkr **12 290**

Rörelseresultat*, Mkr **209**

ICA Banken

Banken med ett starkt mobilt erbjudande.

Omsättning, Mkr **859**

Rörelseresultat*, Mkr **110**

ICA Fastigheter

Ett av Nordens största fastighetsbolag med fokus på detaljhandel.

Omsättning, Mkr **2 382**

Rörelseresultat*, Mkr **456**

Portföljbolagen

Hemtex och inkClub.

Omsättning, Mkr **1 800**

Rörelseresultat*, Mkr **-32**

* Exklusive engångsposter.

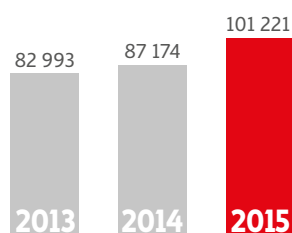
Och så här gick det 2015

ICA Gruppen har en stark position. Med den i ryggen går vi nu in i 2016, ännu ett spännande år väntar.

Per Strömberg,
Vd

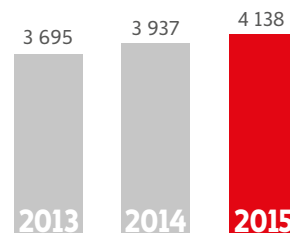
Nettoomsättning

Mkr



Rörelseresultat

exklusive engångsposter, Mkr



Q1 Fövärvet av Apotek Hjärtat godkänt

I januari godkände Konkurrensverket ICA Gruppens förvärv av Apotek Hjärtat som därmed blev en del av koncernen den 14 januari.

Klartecken för försäkringsverksamhet

I januari erhöll ICA Banken tillstånd från Finansinspektionen att bedriva försäkringsverksamhet.

Godkännande av Coop Norges förvärv av ICA Norge

I mars meddelade den norska konkurrensmyndigheten att de godkände Coop Norges förvärv av ICA Norge, förutsatt att 93 butiker avyttrades innan förvärvets genomförande. Affären slutfördes i april.

Avyttring av Cervera

I mars träffades avtal om att avyttra Cervera till Accent Equity 2012. Avyttringen genomfördes i april.

Q2 Refinansiering av bankkreditfacilitet

I april tecknades en kreditfacilitet på 5 Mdkr som ersatte den som tecknades 2013. Faciliteten löper på fem år med möjlighet till förlängning med ett plus ett år.

Förtidsinlösen av preferensaktier

ICA Gruppen beslutade i april att förtidsinlösa de preferensaktier som emitterades i december 2013 i dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB.

Förlängt och utvidgat avtal med Stockholms stad

I juni förlängdes avtalet mellan ICA Fastigheter Sverige AB och Stockholms stad avseende ICAs lagerfastighet på Årstafältet. Samtidigt utvidgades avtalet till att även omfatta uppförande av bostadsrätter.

Finansiella nyckeltal

Koncernen, Mkr	2015	2014
Nettoomsättning	101 221	87 174
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 191	5 819
Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter	4 138	3 937
Rörelseresultat (EBIT)	4 594	4 097
Resultat före skatt	4 225	3 727
Resultat från kvarvarande verksamhet	3 721	3 105
Årets resultat	4 913	2 667
Kassaflöde från kvarvarande löpande verksamhet	5 723	3 794
Kassaflöde från löpande verksamhet	5 845	3 612
Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %	4,1	4,5
Rörelsemarginal, %	4,5	4,7
Avkastning på sysselsatt kapital, %	9,8	10,1
Avkastning på eget kapital, %	16,6	9,3
Resultat per stamaktie, kr	24,14	12,53
Resultat per stamaktie, kvarvarande verksamhet, kr	18,21	14,71
Utdelning per stamaktie, kr*	10,00	9,50

* Styrelsens förslag

Nyckeltal hållbarhet

Koncernen	2015	2014
Andel socialt reviderade leverantörer av egna varor, %	98	89
Andel kvalitetscertifierade leverantörer av egna varor, %	87	83

Under 2015 beslutades om ett nytt klimatmål som gäller från 2016. Läs mer på sidan 15.



Q3 Avyttring av Apotek Hjärtats vård- och omsorgsverksamhet

I juli avyttrades Apotek Hjärtats vård- och omsorgsverksamhet till ApoEx.

Konterterbjudande till aktieägarna i Hemtex AB

I augusti lämnades konterterbjudande till aktieägarna i Hemtex avseende förvärv av samtliga utestående aktier i bolaget. Efter budperioden ägde ICA Gruppen 99 procent av aktierna i Hemtex och bolaget avnoterades därefter från Nasdaq Stockholm den 23 oktober 2015.

Lansering av ICA Försäkring

I oktober lanserades ICA Bankens erbjudande med sakförsäkringar mot privatpersoner, bland annat hemförsäkring, villaförsäkring och bilförsäkring. Verksamheten bedrivs inom dotterbolaget ICA Försäkring AB, med en egen ledning och styrelse.

Q4 ICA Fastigheter utvecklar nytt kvarter utanför Lund

I oktober vann ICA Fastigheter en markanvisningstävling för ett nytt kvarter utanför centrala Lund. Projektet gäller utveckling av hela området på 20 245 kvadratmeter och innefattar dagligvaruhandel, bostäder, kontor och service.

Bildande av Secore Fastigheter

I november bildade ICA Fastigheter och Första AP-fonden ett nytt samägt fastighetsbolag, Secore Fastigheter. I samband med bildandet förvärvade bolaget 13 butiksfastigheter (1,1 Mdkr) från ICA Fastigheter Sverige AB med ICA som huvudsaklig hyresgäst.

Nytt klimatmål

I slutet av året beslutade ICA Gruppen att koncernen ska bli klimatneutral till 2020.

Investeringar i ny infrastruktur för Rimi Baltic

För att stödja fortsatt tillväxt i Baltikum beslutades i december om att bygga ut och förnya Rimi Baltics centrallager och huvudkontor i Riga. Sammantaget beräknas investeringen uppgå till cirka 75 MEUR.

Händelser efter årets utgång

Konvertering av C-aktier

Den 20 januari 2016 konverterades C-aktierna

i ICA Gruppen till stamaktier och berättigas därmed utdelning vid årsstämman 2016. C-aktierna utgjorde före konverteringen 40,8 procent av det totala antalet aktier. Efter slutförd konvertering kommer ICA Gruppen endast att ha ett aktieslag i form av stamaktier med lika utdelningsrätt.

Ny struktur för tillväxt och lönsamhet

2015 var året då vi fick vår nya struktur för fortsatt tillväxt och lönsamhet på plats. Vi påbörjade integrationen av Apotek Hjärtat, slutförde avyttringen av ICA Norge, fortsatte renodlingen av portföljbolagen och genomförde stora förändringar inom infrastruktur- och logistikområdet. Parallellt fortsatte arbetet med att utveckla verksamheten och ytterligare stärka vårt kunderbjudande.

Omsättningstillväxten var fortsatt god och resultatutvecklingen stabil. Nettoomsättningen på jämförbar bas ökade med 5,6 procent till drygt 101 Mdkr och rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 4,1 Mdkr, en förbättring med cirka 5 procent jämfört med 2014. Då ingår kostnader på 208 Mkr för förvärv och integration av Apotek Hjärtat. Så sett till den finansiella utvecklingen under 2015 är vi i stort nöjda.

Tre år av förändring

2015 var vårt tredje år som ICA Gruppen. Det har varit tre intensiva år under vilka vi utvecklat våra befintliga verksamheter, genomfört väsentliga investeringar och avyttrat olönsamma verksamheter. Arbetet har utgått från den koncernövergripande strategi vi slog fast redan 2012. Det målmedvetna genomförandet av strategin återspeglas tydligt i siffrorna för de senaste åren. Mellan 2012 och 2015 ökade rörelsemarginalen exklusive engångsposter från 2,7 till 4,1 procent. Av förbättringen kommer drygt hälften från större strukturella förändringar. Resterande del utgörs av operativa förbättringar i vår löpande verksamhet.

Integration och fortsatt renodling

Till de större strukturella förändringarna hör förstas avyttringen av ICA Norge och förvärvet av Apotek Hjärtat. Båda processerna slutfördes under 2015. Vad gäller Apotek Hjärtat har vi under året bedrivit ett intensivt och omfattande integrationsarbete avseende bland annat organisationsfrågor, varumärke och sortiment. Det är nu fem år sedan apoteksmarknaden omreglerades och branschen står inför stora förändringar. Receiptbelagda läkemedel kommer även framöver att utgöra kärnan i verksamheten, men med en växande hälsotrend efterfrågar kunderna ett bredare utbud av både produkter och tjänster. Vår ambition är att fortsätta växa och ta en ledande position.

Andra strukturella förändringar under året var den fortsatta renodlingen bland våra portföljbolag. I linje med vår specialvarustrategi beslutade vi under året dels att avyttra innehavet i köks- och inredningskedjan Cervera, dels att lägga bud på samtliga utestående aktier i Hemtex. Som helägt dotterbolag skapas nu goda förutsättningar att fullt ut ta till vara på synergier, främst inom inköp, med våra övriga verksamheter och samtidigt stärka erbjudandet inom specialvaror överlag – vilket är en av våra nya strategiska prioriteringar för 2016.

En stark position inom hälsa

Förvärvet av Apotek Hjärtat ska ses i ljuset av vår ambition att ta en stark position inom hälsa. Hälsotrenden är stark och med närvaro inom både dagligvaruhandel och apotek skapar vi en bra bas. I kraft av vår storlek har vi goda möjligheter att påverka både producenter och konsumenter i en mer hållbar och hälsosam riktning. Att medvetenheten bland kunderna ökar syns tydligt i försäljningsstatistiken. Under 2015 ökade ICA Sveriges försäljning av ekologiska produkter med 47 procent. Detta är ingen tillfällig trend utan visar tydligt på en förändring i kundernas köpbeteende, drivet av såväl förändrade livsstilsprioriteringar som ett allt större utbud.

Allt mer omfattande digitalisering

Till de faktorer i omvärlden som påverkar oss hör även den pågående digitaliseringen. Vi befinner oss fortfarande i en brytningstid och det vi sett hittills är bara en början. Utvecklingen påverkar alla våra verksamheter och i princip alla områden: inköp, logistik, marknadsföring, försäljning, utbildning samt andra interna processer.

För att behålla vår position och dra nytta av de möjligheter den tekniska utvecklingen skapar krävs mod, förändringsbenägenhet och kontinuerliga investeringar. Vi måste ha förmåga och kapacitet att stöpa om såväl kundnära

som bakomliggande processer. Under det gångna året har vi tagit flera viktiga steg. Vårt bankerbjudande har ytterligare digitaliserats, vi har infört kontaktlösa betalningar i butik och vidareutvecklat våra CRM-system. Vi har även rullat ut vår e-handelssatsning i dagligvaruhandeln på bred front och i slutet av året var drygt 150 butiker anslutna. Fysiska och digitala kanaler kommer framöver att komplettera varandra på helt nya sätt. Att digitaliseringen är ett område som har hög prioritet återspeglas i flera av våra strategiska prioriteringar för 2016. Vi har en god grund att utgå ifrån men fortfarande finns mycket kvar att göra.

Rätt lägen och effektiva logistikflöden

Till våra övergripande mål framöver hör att fortsätta utveckla och expandera butiks nätet. För att möjliggöra det krävs dels tillgång till attraktiva lägen, dels en logistikkedja som stödjer effektiva varuflöden och allt större volymer. När det gäller att säkerställa tillgången till rätt lägen fokuserar vi nu i allt högre utsträckning på utveckling av platser och hela områden. I nära samarbete med kommuner och andra aktörer tar vi helhetsgrepp och skapar platser för både handel och boende. Här har vi på relativt kort tid etablerat oss som en stark partner.

För att effektivisera logistikkedjan och stötta utvecklingen mot allt större volymer gör vi även stora investeringar i lager och logistikupplägg. I Sverige har vi implementerat en helt ny infrastruktur för logistiken i de sydvästra delarna av landet. I slutet av året beslutade vi även om en större utbyggnad av centrallagret i Riga. Den starka tillväxten i de baltiska länderna under senare år innebär att nuvarande lager och kontor inte längre räcker till. I och med utbyggnaden skapas nu välbehövlig kapacitet.

ICA Gruppen ska vara helt klimatneutral 2020

Stort kostnadsfokus

Konkurrensen både inom dagligvaror, specialvaror och apotek är hård och kommer från flera olika håll: etablerade aktörer, nya lågprisaktörer, onlineaktörer, restauranger och färdiga matkassar. För att i denna miljö fortsätta växa med god lönsamhet krävs både ett starkt kunderbjudande och en hög grad av kostnadskontroll. Till våra prioriteringar hör att säkra konkurrenskraftiga priser och en rättvisande prisuppfattning. Arbetet med våra egna varumärken utgör en grundpelare i detta arbete. Vi kommer framöver också behöva arbeta än hårdare med kostnaderna i hela värdekedjan – centralt och i butik.

Höjda ambitioner inom hållbarhet

Hållbarhetsarbetet är av största vikt för oss och vår ambition är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande. I vårt styrdokument ICAs Goda Affärer slår vi fast hur vi ska jobba, från fabrik till butik. Genom det täcker vi också in de tio principer som finns i FN:s företagsinitiativ Global Compact, som ICA Gruppen är ansluten till.

Vi har sedan flera år haft ambitiösa mål kopplade till vårt hållbarhetsarbete. Exempelvis ska 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor vara kvalitetscertifierade, något som också uppnåddes under året. En av våra strategiska prioriteringar under året har varit att stödja kundernas hållbara och hälsosamma val. För att göra det har vi bland annat arbetat mycket med vårt sortiment, men också deltagit i olika projekt för att hjälpa kunderna att få en mer hållbar och hälsosam vardag.

En av de största utmaningarna i vår verksamhet är att minska ICAs klimatpåverkan. Under året tog vi beslut om ett nytt övergripande klimatmål som höjer ambitionsnivån ytterligare. Målet är att vår verksamhet år 2020 ska vara

helt klimatneutral. Målet ska nås genom minskade klimatpåverkande utsläpp och ökad resurseffektivitet, men också genom att klimatkompensera för den klimatpåverkan som inte helt kan elimineras fram till 2020. Det nya målet är medvetet offensivt satt, och vi hoppas att det kommer att inspirera andra företag att höja sina ambitioner och ta ett allt större ansvar.

Mot nästa steg

Sammantaget har arbetet under de senaste åren resulterat i att vi idag har en väl fungerande struktur att bygga vidare ifrån. Inget av detta hade varit möjligt utan ett stort internt engagemang och ett bra samarbete med ICA-handlare, leverantörer, partners och aktieägare. Nu tar vi sats inför nästa steg på vår resa. Strategin ligger fast: vi ska bli ännu bättre på att förena den lokala marknadskänningen och närheten till kunderna med styrkan i gemensamma processer och strukturer. ICA-idén, med fokus på samverkan mellan fria handlare, har ända sedan starten utgjort grunden i vår affärsmodell. Genom att i ännu högre utsträckning ta tillvara på vår storlek och på de synergier som finns mellan våra verksamheter ska vi nu stärka oss ytterligare – både som koncern och som enskilda verksamheter. Därigenom ska vi fortsätta att skapa värde för aktieägare, fria ICA-handlare, medarbetare, kunder och samhället i stort.

Stockholm i februari 2016

Per Strömberg
Vd ICA Gruppen



Trender och omvärldsfaktorer

Att förstå omvärlden, hur den förändras och hur den påverkar ICA Gruppen är avgörande för att kunna möta morgondagens behov och efterfrågan. Genom att analysera omvärlden och ha en nära konsument- och kunddialog kan ICA Gruppen ta tillvara på de drivkrafter som skapar en långsiktig och hållbar tillväxt.

Digitalt och transparent

Den digitala och mobila utvecklingen är snabb, sker inom alla områden och påverkar i hög grad både konsumenter och företag. Ständig uppkoppling och snabbare processer tillgängliggör varor, tjänster och information på ett helt nytt sätt. Det förändrar relationer, medför en ökad transparens och skapar möjlighet till direkt återkoppling. Nya tekniska lösningar banar också väg för nya aktörer med nya affärsmodeller och alternativa kunderbudanden. Inom handeln påverkas alla steg i värdekedjan: produktutveckling, inköp, logistik och varuförsörjning, marknadsföring samt själva köpprocessen.

ICA Gruppens aktiviteter

- Lansering av e-handelslösning
- Digitalisering av bankerbudandet
- Mobila betalningar
- Kundanpassad marknadsföring



Hälsa och balans

Till de tydligaste samhällstrenderna hör ett ökat fokus på hälsa – fysisk såväl som mental. Hälsoaspekterna rör ett brett spektrum av områden där kost, motion och balans i livet har blivit allt viktigare livsstilsfrågor. Den ökade efterfrågan av frukt och grönsaker samt försäljning av naturliga råvaror, ekologiska och/eller närproducerade alternativ är ett tydligt tecken på detta. Samtidigt får det inte bli tråkigt. Dagens konsument kräver hälsosam och god mat på samma gång – utan att behöva kompromissa. Man vill kunna göra val som är anpassade till sina preferenser oavsett livssituation i övrigt.

ICA Gruppens aktiviteter

- Stor satsning på ett ekologiskt och hälsosamt sortiment
- Samarbete med LRF i Sverige
- Utökat sortiment med svenska råvaror
- Kostrådgivning i apotek



Den urbana konsumenten

Gemensamt för alla ICA Gruppens marknader är en hög grad av urbanisering, med ökad inflyttning till storstäderna av framför allt yngre. Detta innebär en bredare mix av konsumenter i och kring storstäder, vilket även påverkar behovs- och efterfrågemönster.

ICA Gruppens aktiviteter

- Ökat fokus på butiksetablering i storstäder
- Ständigt pågående utveckling och anpassning av sortiment och utbud
- Ökad tillgänglighet genom digitala kanaler
- Samarbete med Starbucks



Medvetna, personliga och engagerade val

Individualism och valfrihet är viktig. Dagens konsumenter vill göra smarta och medvetna val. Ibland får det kosta, ibland är man mer återhållsam. Den digitala utvecklingen och sociala medier gör det lätt att söka information, jämföra och därefter optimera tid, pris, funktion och kvalitet. Produkter och tjänster ska förstärka personligheten och många förväntar sig att kunna få en allt större anpassning till just deras önskemål.

ICA Gruppens aktiviteter

- Satsningar inom egna märkesvaror, ekologiskt och lokalproducerat sortiment
- Märkning av varor med hälsoprofil
- Kundanpassad marknadsföring
- Lojalitetsprogram som belönar lojala kunder



Enkelt och bekvämt i vardagen

För många, inte minst barnfamiljer, finns en stark önskan att få hjälp med att lösa vardagspusslet. Heltidsarbetande föräldrar, lämningar och hämtningar på förskola, skola och olika aktiviteter har ökat efterfrågan på tjänster och produkter som förenklar vardagen. Parallellt har utvecklingen mot ett 24/7-samhälle medfört att allt fler beslut fattas allt senare.

ICA Gruppens aktiviteter

- Ökad tillgänglighet genom digitala kanaler
- Välbalanserad färdigmat
- Färdigkomponerade matkassar
- Direktleverans av läkemedel
- Digitala banktjänster
- Försäkring för ICA-kunder



Hållbarhet och ansvarstagande

Idag ställs allt högre krav på företagens ansvar, både vad gäller handling och kommunikation. Utöver miljö- och hälsomässiga aspekter bryr sig allt fler även om under vilka sociala förhållanden olika produkter har producerats. Frågor som rör miljöpåverkan, affärsetik och kontroll av såväl den egna organisationen som den externa leverantörskedjan blir allt viktigare. Miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet är idag en hygienfaktor.

ICA Gruppens aktiviteter

- Hållbarhetsperspektivet integrerat i verksamheten
- Miljö- och kvalitetscertifierade butiker, inköps- och logistikprocesser
- Sociala revisioner för att förbättra arbetsvillkoren i högriskländer
- Märkningar i butik som guidar kunderna till hållbara och etiska val
- Utökad ursprungsmärkning
- Kvartalsrapporter för hållbarhetsarbetet



Tydlig strategi ger ramar för verksamheten

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

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

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



VISION

Vi ska göra varje dag lite enklare.

MISSION

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

STRATEGISKA TEMAN

- | | | |
|---|--|--|
| • Stärka kundlojalitet och varumärkesposition | • Stärka och bredda vårt kunderbjudande | • Utveckla och bredda våra säljkanaler |
| • Förenkla vår verksamhet | • Engagera och utveckla våra medarbetare | • Vara ledande inom ansvarsfullt företagande |

>> Läs mer på sidan 10

LÅNGSIKTIGA FINANSIELLA MÅL

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

HÅLLBARHETSMÅL

- Koncernen ska bli klimatneutral till 2020
- Alla ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade
- 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade

>> Läs mer på sidan 14

MED ICAS GODA AFFÄRER MENAS ATT ICA SKA:

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

>> Läs mer på sidan 18

Strategiska teman och prioriteringar

ICA Gruppens koncernstrategi tar avstamp i sex strategiska teman och tio strategiska prioriteringar. Under 2015 har ICA Gruppen levererat i linje med eller över målet för samtliga prioriteringar. Sju prioriteringar sträcker sig över en längre tidsperiod och förs därför vidare, om än med smärre justeringar, in i 2016. De tre nya rör utveckling av erbjudandet inom specialvaror, ökad effektivitet i hela värdekedjan med fokus på butiksdrift och digitalisering samt förbättrad IT-utveckling genom närmare verksamhetskoppling och nya arbetssätt.



Stärka kundlojalitet och varumärkesposition

Bakgrund

Till ICA Gruppens prioriteringar hör dels att värna och kontinuerligt utveckla starka varumärken på samtliga marknader, dels att stärka kundlojaliteten genom attraktiva lojalitetsprogram och välriktade marknadssatsningar. De viktigaste varumärkena är ICA, Rimi och Apotek Hjärtat. Gemensamma kundlojalitetsprogram är en viktig och sammankopplande del i ICA Gruppens erbjudande som skapar mervärden för såväl kunder som för koncernen.

Kommentar

Under 2015 lanserades ett flertal digitala initiativ för att förbättra och förenkla för ICAs lojala kunder. Det blev till exempel möjligt att ansöka om ICA-kort och få sin bonus digitalt. I de baltiska länderna har en mer sofistikerad och riktad marknadsföring införts, vilket i högre utsträckning tar hänsyn till kundernas förväntade behov.

Att fortsätta utveckla lojalitetsprogrammen kommer att vara en strategisk prioritering även 2016. Ett ökat fokus kommer att läggas på att bygga ett gemensamt kundlojalitetsprogram för de olika verksamheterna i Sverige: ICA Sverige, Apotek Hjärtat och ICA Banken (inklusive det nya försäkringsbolaget).

Nya initiativ kommer därutöver möjliggöra ännu bättre riktad och anpassad kommunikation och erbjudanden i olika kanaler, inklusive de digitala.

Prioriteringar 2015

- Utveckla och nyttja ledande lojalitetsprogram (CRM)

Prioriteringar 2016

- Utveckla ledande CRM och ett gemensamt svenskt lojalitetsprogram

Slutförd

Årets målsättning uppnådd

Flyttas med till 2016





Stärka och bredda vårt **kunderbudande**

Bakgrund

Koncernens mål är att öka försäljning och lönsamhet genom ett starkt utbud av nya produkter och tjänster. Bland annat satsar ICA Gruppen mer på färskvaror och på ett förstärkt erbjudande inom hälsa, inklusive apoteksvaror. Utöver detta arbetar ICA Gruppen ständigt för att säkra konkurrenskraftiga priser och en rättvisande prisuppfattning i alla länder, vilket är en förutsättning för ett starkt kunderbudande. Egna märkesvaror är en viktig del av att erbjuda maximal prisvärdhet, men bidrar även till differentiering och unikt.

Kommentar

Under 2015 har ICA Gruppens kunderbudande kraftigt förstärkts och breddats genom förvärvet av Apotek Hjärtat, lanseringen av ICA Försäkring och förändringen av ägandet i Hemtex från ett delägt till ett helägt bolag.

Apotek Hjärtat har under 2015 framgångsrikt integrerats i ICA Gruppen, bland annat har synergier realiserats enligt plan, alla Cura apotek har konverterats till Apotek Hjärtat (vars varumärke och logotyp nu även innehåller ICA) och Apotek Hjärtats eget varumärke Apolosophy har lanserats i utvalda ICA-butiker. Under 2016 kommer Apotek Hjärtat tillsammans med dagligvaruverksamheten arbeta med ett ytterligare förbättrat och breddat kunderbudande som syftar till att stärka ICA Gruppens position inom hälsa. Ett exempel på detta är testverksamheten med minutkliniker som nu etableras i anslutning till både apotek och större ICA-butiker.

Arbetet med egna märkesvaror i både Sverige och Baltikum har under året resulterat i ett förbättrat kunderbudande och en ökad lönsamhet inom både dagligvaru- och apoteksverksamhet. Bland annat har varumärket ICA Gott Liv relanserats och ett ekologiskt mejerisortiment introducerats. Att arbeta med egna varumärken som ett sätt att stärka kunderbudandet kommer fortsatt vara en grundpelare i ICA Gruppens arbete och målsättningen att öka andelen med en procentenhet per år kvarstår, även om den inte längre lyfts som en utvald strategisk prioritering för 2016.

Konkurrenskraftiga priser och god prisuppfattning är fortsatt viktiga komponenter för att skapa lönsam tillväxt. Under 2016 förväntas konkurrensen från lågprisaktörer och e-handel öka. Denna prioritering förs därför vidare in i 2016 och omfattar nu även apoteksverksamheten.

Förvärvet av samtliga utestående aktier i Hemtex som gjordes under slutet av 2015 skapar ökade möjligheter att stärka erbjudandet inom specialvaror, vilket blir en ny strategisk prioritering under 2016. Fokus kommer att ligga på inköpssynergier och fortsatt arbete med attraktions Sortiment, där Hemtextil kommer att vara ett prioriterat produktområde, tillsammans med Köket och Baby.

Prioriteringar 2015

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

Prioriteringar 2016

- Säkra konkurrenskraftiga priser och en rättvisande prisuppfattning
- Utveckla ICAs erbjudande och position inom hälsa
- Stärka erbjudandet inom specialvaror, inklusive Hemtex





Utveckla och bredda våra **säljkanaler**

Bakgrund

ICA Gruppen strävar efter att ytterligare stärka och bredda sina säljkanaler för att möta kundernas beteende. Butiksnätet ska kontinuerligt förnyas och utvecklas med särskilt fokus på de geografiska områden där ICA och Rimi är under-representerade. Tillsammans med ICA-handlarna och utifrån kundernas behov ska butiksförmaten fortsätta att utvecklas. ICA Gruppen kommer även att fortsätta utveckla och integrera kompletterande försäljningskanaler, för att därigenom skapa ett starkt omnikanalerbjudande. Att bli ledande inom e-handel är en kritisk framgångsfaktor för koncernen.

Kommentar

Implementeringen av ICAs nya plattform för e-handel har rullats ut enligt plan och i hög takt under andra halvåret 2015. ICA Gruppen ser stora möjligheter i att både fortsätta växa och förstärka e-handelskanalen parallellt med att utnyttja de möjligheter som närvaro i såväl fysiska och digitala kanaler ger. Ambitionen under 2016 är att kunna möta kunden med en attraktiv och enhetlig upplevelse i alla kanaler och tvärs över alla verksamheter. ICA Gruppen ser också möjligheter till mer integration mellan olika digitala plattformar, till exempel ica.se, appar och e-handelsplattformar. Denna prioritering överförs därför, i breddad och modifierad form, till 2016.

Under 2015 har koncernen haft en ambitiös etableringstakt av såväl nya dagligvarubutiker som nya apotek. ICA Sveriges tillväxt i storstadsområden har varit högre än i resten av landet, Apotek Hjärtat har etablerat 17 nya apotek och i de baltiska länderna öppnades 16 nya butiker. Under 2016 kommer extra fokus att läggas på att stärka positionen i de baltiska länderna – specifikt i Estland och Litauen där vår position är relativt sett svagare än i Lettland.



Förenkla vår verksamhet

Bakgrund

Kostnadseffektivitet är en förutsättning för framgång inom dagligvaruhandel. ICA Gruppen strävar efter att tillvarata alla skalfördelar som finns inom koncernen, men också att säkerställa enkla och effektiva processer och arbetssätt inom samtliga verksamheter. Effektiva processer blir allt viktigare inom exempelvis IT, där den ökade digitaliseringen medför högre krav på snabbhet och flexibilitet i utvecklingsarbetet.

Kommentar

Under 2015 har ICA Gruppen genomfört stora förändringar och förbättringar i logistiksystemet, bland annat genom större infrastrukturprojekt i södra och västra Sverige. Då koncernen med framgång även har genomfört den första fasen av en omfattande IT-outsourcing, byts båda dessa strategiska prioriteringar ut inför 2016. Under 2016 kommer ökat fokus istället att läggas på förbättrade processer inom IT-utveckling, där en närmare integration med verksamheten och nya alternativa arbetssätt möjliggör en högre effektivitet och en ökad flexibilitet.

En annan ny strategisk prioritering för 2016 blir att skapa en ökad effektivitet genom hela värdekedjan. Flera av verksamheterna kommer att genomföra projekt för att skapa en än mer effektiv butiksdrift och utnyttja digitalisering där denna kan skapa ytterligare effektivisering, framför allt av interna processer.



Prioriteringar 2015

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

Prioriteringar 2016

- Skapa ett ledande omnikanalerbjudande tvärs över segment och plattformar
- Ytterligare stärka vår position i Baltikum

Prioriteringar 2015

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

Prioriteringar 2016

- Öka effektiviteten i hela värdekedjan, med fokus på butiksdrift och digitalisering
- Förbättra IT-utveckling genom närmare verksamhetskoppling och nya arbetssätt



Engagera och utveckla våra medarbetare



Bakgrund

Kompetenta och engagerade medarbetare är nyckeln till framgång för ICA Gruppen. Arbetet med att ständigt attrahera och utveckla talanger, men även att uppmuntra intern rörlighet, är därför av stor strategisk vikt. Ett gemensamt förhållnings-sätt och gemensamma värderingar ökar tydligheten mot kund och ICAs attraktionskraft bland såväl nuvarande som framtida medarbetare. Det gör det lättare att fatta rätt beslut och ökar därigenom den interna effektiviteten. 2013 lanserades ICA Gruppens tre gemensamma värderingar: Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang. Värderingarna ska fungera som en inre kompass och ledstjärnor i vardagen för alla medarbetare.

Kommentar

Arbetet med att rulla ut ICA Gruppens gemensamma värderingar har fortsatt under 2015. Arbetet är till sin natur långsiktigt, vilket gör implementeringen av de gemensamma värderingarna till en strategisk prioritering även under 2016. ICAs gemensamma värderingar är lanserade, men det återstår att införliva dem i verksamheten på ett sådant sätt att de lever i vardagen. Dessutom kommer ytterligare fokus att läggas på arbetet kring talent management, där ledarskap, karriärmöjligheter och performance management står i centrum.

Prioriteringar 2015

- Införa ICAs gemensamma värderingar och vidareutveckla arbetet inom talent management  

Prioriteringar 2016

- Införliva ICAs gemensamma värderingar och vidareutveckla arbetet inom talent management



Vara ledande inom ansvarsfullt företagande

Bakgrund

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 och apotek. Målet är att kontinuerligt höja ambitionen genom att gå före i viktiga frågor kring exempelvis produktionsvillkor, ursprungsmärkning, hälsosamma produkter, miljöpåverkan och matsäkerhet. ICA Gruppen har som mål att vara klimatneutralt år 2020. Ett ansvarsfullt företagande stärker ICA Gruppen som aktör på livsmedelsmarknaden och skapar värde för såväl samhället i stort som för kunder och medarbetare.


Kommentar

ICA Gruppen har under 2015 uppnått flera konkreta mål i arbetet med att stödja kunderna i att själva göra hållbara val. Flera kommunikationsinitiativ för att guida kunderna till dessa produkter har genomförts. Till exempel har en hållbarhetsguidning på specialvaror införts, "Välj miljösamt". Sammantaget har insatserna bland annat resulterat i att försäljningen av hälsosamma och ekologiska produkter ökat kraftigt.



Stort fokus framöver kommer att ligga på att minska den klimatpåverkan som verksamheten orsakar i butik, apotek, lager och kontor via exempelvis köldmedia, el, godstransporter och tjänsteresor.

 Slutförd

 Årets målsättning uppnådd

 Flyttas med till 2016

Prioriteringar 2015

- Stödja kundernas hållbara och hälsosamma val  

Prioriteringar 2016

- Stödja kundernas hållbara val och driva en klimatsmart verksamhet

Mål och utfall

Finansiella mål

Koncernens finansiella mål ska säkerställa att ICA Gruppen långsiktigt skapar värde för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln. ICA Gruppens långsiktiga finansiella mål beslutades av styrelsen i december 2014. Målen har beaktat förvärvet av Apotek Hjärtat och den planerade avyttringen av det norska fastighetsbeståndet.

Växa snabbare än marknaden

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

Utfall

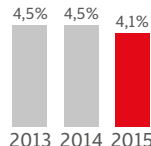
Under 2015 växte Apotek Hjärtat och Rimi Baltic snabbare än marknaden medan de svenska ICA-butikernas tillväxt var något svagare än marknaden, framför allt under det fjärde kvartalet.

Nå en rörelsemarginal om 4,5 procent

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

Utfall

Den lägre marginalen berodde på förändrad försäljningsmix (Apotek Hjärtat), integrationskostnader samt lägre resultat i ICA Banken och Portföljbolagen.

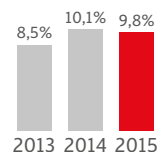


Nå en avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent

Avkastning på sysselsatt kapital definieras som rörelseresultat plus finansiella intäkter i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av avkastning på sysselsatt kapital. Nyckeltalet visar avkastningen, oavsett finansiering, på det kapital som koncernen använder.

Utfall

Avkastningen sjönk något jämfört med föregående år. Det berodde framför allt på en ökning i sysselsatt kapital drivet av förvärvet av Apotek Hjärtat. Ökningen har inte fullt ut kompensats av ett högre resultat.

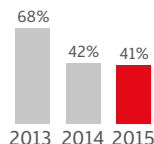


Utdelning om minst 50 procent av årets resultat

ICA Gruppen har som ambition att långsiktigt kunna betala en god och stabil utdelning. Utdelningsmålet speglar ICA Gruppens stabila intjäning och ska ligga på en branschmässigt konkurrenskraftig nivå.

Utfall

Styrelsen föreslår en utdelning på 10,00 kronor per aktie, en höjning med 0,50 kronor. Förslaget motsvarar 41 procent av årets resultat. Om engångseffekten i resultatet från avyttringen av ICA Norge beaktas är utdelningsandelen 54 procent.

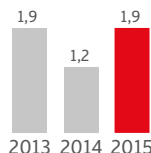


Nettoskuld/EBITDA <2

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

Utfall

Nettoskulden har ökat framför allt genom förvärvet av Apotek Hjärtat. Samtidigt har ett starkt kassaflöde, drivet av ett stabilt resultat och genomförda avyttringar, inneburit att skuldsättningen ligger i linje med koncernmålet.



Hållbarhetsmål

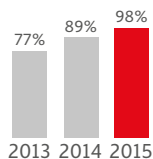
ICA Gruppens hållbarhetsarbete är en strategisk prioritet och integrerat i koncernens alla verksamheter. Hållbarhetsmålen gäller ICA Gruppen exklusive portföljbolagen. Apotek Hjärtat som förvärvades i januari 2015 är planerat att integreras i hållbarhetsarbetet fullt ut under 2016 och ingår i denna rapport inte i hållbarhetsmålen. Apotek Hjärtat, Hemtex och inkClub arbetar mot målsättningen att alla leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade. Under året har de gjort betydande insatser för att genomföra sociala revisioner i leverantörsledet.

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

Med egna varor menas i huvudsak egna märkesvaror. Länder med hög risknivå definieras i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative). Social revision ska vara utförd enligt en standard som ICA Gruppen godkänner eller enligt ICA Gruppens egen metod för social revision. För att godkännas som leverantör till koncernen ska resultatet vid revision uppfylla ICA Gruppens satta minimumnivå och leverantören ska åta sig att genomföra eventuella förbättringsåtgärder.

Utfall

I slutet av 2015 var 98 (89) procent av de leverantörer som ligger i högriskländer och som tillverkar ICA Gruppens egna varor socialt reviderade, vilket är en stor förbättring jämfört med förra året. Detta beror på ett målmedvetet arbete med att stödja leverantörerna i att säkerställa att produktionen sker på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter. Det är främst inom frukt och grönsaker som andelen socialt reviderade leverantörer ökat under 2015. Detta beror på att man under året dedikerade ytterligare resurser samt förbättrade den interna processen för bland annat regelbunden uppföljning och tydlig ansvarsfördelning vilket gav mycket gott resultat.

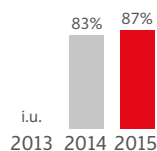


80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade

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

Utfall

Andelen kvalitetscertifierade leverantörer som tillverkar ICA Gruppens egna varor uppgick i slutet av 2015 till 87 (83) procent. Detta innebär att ICA Gruppen överträffade det satta målet för koncernen. Andelen kvalitetscertifierade leverantörer har legat på en hög och jämn nivå under hela 2015. Detta beror på att satta rutiner och uppföljningar av kvalitetscertifikat numera är en del av den löpande verksamheten. Målet att 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade kommer att kvarstå eftersom det är ett viktigt operativt mål för ICA Gruppen.



ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020

Klimatmålet gäller ICA Gruppens direkta klimatpåverkan i alla bolag exklusive portföljbolaget inkClub. Det innebär den klimatpåverkan som verksamheten orsakar i butik, apotek, lager och kontor via exempelvis köldmedia, el, godstransporter och tjänsteresor i både den svenska och baltiska verksamheten. Målet ska nås genom att minska klimatpåverkande utsläpp och ökad resurseffektivitet, men även genom att klimatkompensera den klimatpåverkan som inte kan elimineras i driften till 2020. Minskningen ska mätas utifrån en vetenskaplig metod framtagen av bland andra FN och WWF.

ICA Gruppen vill driva på utvecklingen och kommer därför, utöver klimatmålet för den egna verksamheten, vidareutveckla sättet att arbeta för en minskad klimatpåverkan även hos koncernens leverantörer.

Det nya klimatmålet gäller från 1 januari 2016. Målet arbetades fram under 2015 efter att det tidigare målet från 2006 uppnåtts.

För avgränsningar, se Mät- och beräkningsmetoder sidan 130.

Risker och riskhantering

ICA Gruppens skilda verksamheter är naturligt förknippade med risker. En god beredskap och en medveten hantering av riskerna kan skapa möjligheter och stärka bolagets position på marknaden. En viktig del av verksamhetsstyrningen är därför att säkerställa löpande analys och hantering av de risker som kan få en negativ påverkan på ICA Gruppens måluppfyllelse.

Som en av de ledande aktörerna inom dagligvaruhandel, fastigheter, bank och apotek är det av stor betydelse att kunna möta kundernas och intressenternas förväntningar. För ICA Gruppen innebär det bland annat att oönskade händelser ska försöka begränsas om de bedöms kunna leda till att förtroendet för verksamheten försvagas eller till betydande avbrott i verksamheten. Genom att identifiera risker i ett tidigt skede och effektivt hantera de risker som är förknippade med verksamheten kan ICA Gruppen skapa förutsättningar för en långsiktigt konkurrenskraftig verksamhet och vara ett tryggt val för kunder, medarbetare och samarbetspartner.

För att säkerställa en god översikt av de risker som verksamheten är exponerad för arbetar ICA Gruppen strukturerat med att identifiera, analysera, värdera och hantera risker i enlighet med en etablerad Enterprise Risk Management-process (ERM). ERM-processen är en integrerad del av koncernens strategi- och affärsplaneringsprocess där segmentens risker regelbundet

identifieras och följs upp. Riskanalyser genomförs även löpande i samband med större projekt, väsentliga verksamhetsförändringar, som en integrerad del i koncernens hållbarhetsarbete samt inför betydande investeringar. En översikt av koncernens största risker samt åtgärder för att hantera dessa rapporteras halvårsvis till koncernledningen och minst årligen till styrelsen.

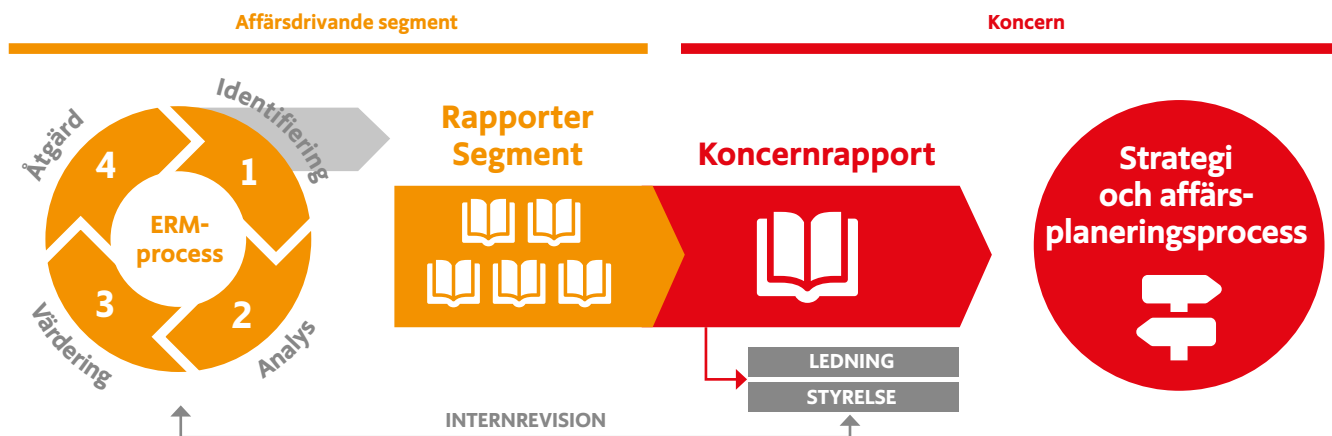
Under året har en ny koncernfunktion, Group Risk Management, bildats som ansvarar för att samordna ICA Gruppens riskhantering och stödja verksamheternas riskhanteringsarbete. Funktionen ska upprätthålla ett ramverk för riskhantering samt genom utbildning, utveckling av verktyg och genomförandet av riskanalyser för specifika riskområden bidra till att stärka koncernens riskhanteringsarbete. Effektiviteten i riskhanteringsarbetet följs upp av ICA Gruppens riskkommitté. Riskkommittén, som leds av ICA Gruppens CFO, har det övergripande ansvaret för att genom vägledning och styrning säkerställa en översikt av koncernens risker och

rapportera väsentliga förändringar i riskbilden. Några av de förändringar som har påverkat ICA Gruppens riskbild under året är avyttringen av ICA Norges verksamhet, förvärvet av Apotek Hjärtat, lanseringen av ICA Försäkring samt omstruktureringarna i logistiknätverket i södra Sverige.

Genom regelbundna avstämningar med Internkontroll och Internrevision, kan identifierade brister i genomförda granskningar beaktas i riskidentifieringen och aktiviteter för att förbättra riskmedvetenheten i identifierade riskområden samordnas. För mer information om arbetet med internkontroll i finansiell rapportering se Bolagsstyrningsrapporten sidan 58.

På sidan 54 presenteras väsentliga risker och osäkerheter som har identifierats inom ramen för ICA Gruppens riskhanteringsprocess tillsammans med en kort beskrivning av de möjligheter som är förknippade med riskområdet och de åtgärder som vidtas för att hantera riskerna.

En integrerad del av koncernens strategi- och affärsplaneringsprocess





**Effektiv
riskhantering
skapar möjlig-
heter och stärker
ICA Gruppens
position**

Med storlek följer ansvar

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

ICA Gruppen bedriver ett målmedvetet arbete för att ständigt utvecklas som ansvarsfull aktör. Arbetet vilar på starka gemensamma värderingar och en inställning om att varje länk i kedjan är viktig, från leverantör till medarbetare och kund.

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

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

i morgon. Att förvalta förtroendet från intressenterna hör till ICA Gruppens främsta framgångsfaktorer och bidrar till en långsiktig, hållbar och lönsam verksamhet.

Ansvar ur flera perspektiv

ICA Gruppens syn på ansvar omfattar ett brett spektrum av områden. På samhällsplanet handlar det om att bedriva verksamheten på ett sätt som minimerar dess negativa påverkan på miljö, klimat och omgivande samhälle. Vidare omfattar det att driva verksamheten på ett sätt som skapar sysselsättning och som också bidrar till en positiv samhällsutveckling. På konsumentplanet handlar det om att möjlig-

göra val som främjar både den egna hälsan, plånboken och samhället i stort.

Utifrån ett arbetsgivarperspektiv handlar det om att erbjuda arbetsuppgifter som är både utvecklande och stimulerande. Det inkluderar att ta vara på kompetens och att skapa arbetstillfällen för unga och andra grupper som av olika skäl har svårt att komma in på arbetsmarknaden.

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

Så kan ICA Gruppen påverka

ICA Gruppens ansvar sträcker sig utanför den egna verksamheten, men koncernen har inte möjlighet att påverka alla delar av värdekedjan i lika stor utsträckning. Ett sätt att öka möjligheterna att påverka är att ställa krav på leverantörer och att samverka med kunderna. ICA Gruppen är också medlem i olika organisationer och nätverk som arbetar med relevanta frågeställningar för att på så sätt kunna bidra till en hållbar utveckling.

				
Del i värdekedjan	Produktionsledet	ICA Gruppens verksamhet	ICA-handlare i Sverige	Kunder
Omfattning	Leverantörer, leverantörers varumärken, inköpta transporter	Egna butiker och apotek, egna lager och transporter, EMV, egenägda fastigheter	Fria handlares butiker	Slutkonsumenter
Påverkan	Visst inflytande	Stort inflytande	Visst inflytande	Begränsat inflytande
Hantering	Val av leverantörer, avtal och villkor, val av produkter, leverantörsrevisioner, val av speditörer, krav på transportvägar, transportsätt, löpande kontroller och uppföljning.	Val av produkter, butiks-läge, lagerlokaler, transportsätt och energikällor, avfallshantering, regelbundna egenkontroller, internutbildning och medarbetarutveckling, sortimentsstrategi, t ex utbud av mervärdesprodukter som miljömärkt, ekologiskt, etiskt märkt samt nyckelhälsmärkt.	Till viss del valet av produkter, avtal och samarbeten, information och lobbying, dialog och samverkan med intressentgrupper.	Produkterbudanden, lojalitetsprogram, dialog och samverkan med intressentgrupper, information och konsumentupplysning.

**För att över
tid kunna vara
en positiv kraft
krävs en sund och
hållbar finansiell
utveckling**



Utveckling genom dialog

Att få såväl interna som externa aktörers synpunkter på ICA Gruppens verksamhet är en viktig del i det löpande arbetet med att utveckla ICA Gruppen. Målet är att genom en ständigt pågående dialog balansera och optimera olika intressen, förväntningar och önskemål, och därigenom skapa största möjliga värde.

Ägare

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

Nyckelfrågor

- Långsiktig lönsamhet
- Ansvarsfullt agerande
- Strategiskt hållbarhetsarbete
- Livsmedelssäkerhet

Forum för dialog

- Årsstämman
- Aktiesparträffar, seminarier och enskilda möten
- Rapporter för finansiell utveckling och hållbarhet

Fristående ICA-handlare

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

Nyckelfrågor

- Livsmedelssäkerhet
- Arbetsgivaransvar
- Butikssäkerhet
- Miljöledning
- Mervärdesprodukter, exempelvis ekologiskt, miljömärkt och etiskt märkt
- Energieffektivitet i butikerna
- Matsvinn

Forum för dialog

- Handlarriksdagen
- Årliga distriktsmöten
- Avstämningar med förbundsstyrelsen
- Löpande kontakt via försäljningsledare och kvalitetscoacher
- Interna kanaler såsom intranät, intern-tv och diverse riktade trycksaker



Kunder

ICA Gruppens vision är att göra varje dag lite enklare. Viktiga inslag utgörs av hög tillgänglighet och förmåga att möta kundernas efterfrågan på både bredd och djup. Till de främsta prioriteringarna hör att underlätta för kunderna att göra hållbara och hälsosamma val. Detta sker bland annat genom en kontinuerlig breddning av det ekologiska och hälsosamma sortimentet, en utökad ursprungsmärkning och mer omfattande kampanjer kring frukt och grönt.

Nyckelfrågor

- Livsmedelssäkerhet
- Lojalitetsprogram och prissäkerhet
- Tillgänglighet
- Hälsosam livsstil
- Ekologisk mat
- Klimatsmarta val
- Tillsatser
- Arbetsförhållanden i produktionen

Forum för dialog

- Spontana möten i butik
- Kundtjänst centralt och i butik samt via sociala medier
- Image- och varumärkesundersökningar
- Återkommande kundundersökning avseende hållbarhetsfrågor
- ICAs kundpanel
- Lokala kundträffar

Leverantörer

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

Nyckelfrågor

- Ansvarsfulla inköp och socialt ansvar
- Livsmedelssäkerhet
- Lokala inköp
- Klimatpåverkan

Forum för dialog

- Centrala och lokala leverantörsträffar
- Leverantörsbesök samt regelbunden kontakt

Medarbetare

Medarbetarnas kompetens och prestationer är avgörande för att ICA Gruppen ska kunna nå satta mål och fortsätta utvecklas som företag. ICA Gruppen strävar efter att erbjuda marknadsmässiga anställningsvillkor och förmåner, möjligheter till kompetensutveckling samt en stimulerande, säker och hälsosam arbetsmiljö.

Nyckelfrågor

- Möjlighet till kompetens- och karriärutveckling
- Gott ledarskap
- Bra arbetsmiljö
- Mångfald

Forum för dialog

- Medarbetarundersökningen SpICAp
- Arbetsplatsträffar
- Utvecklingssamtal
- Utbildningar
- Visselblåstjänst

Samhälle

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

Nyckelfrågor

- Livsmedelssäkerhet
- Produktsäkerhet
- Folkhälsa
- Integration
- Mångfald
- Miljö- och klimatförändringar
- Ansvarsfullt agerande

Forum för dialog

- Branschsamarbeten och nätverk
- Intresseorganisationer
- Deltagande vid sammankomster, t ex Almedalsveckan i Sverige

Gemensam värdegrund och engagerade medarbetare

ICA Gruppen är ett företag där människor vill bidra och utvecklas. Den historiskt starka kulturen har lagt grunden till en koncern som samlar medarbetare med ett stort engagemang och som tillsammans fortsätter att utveckla ICA Gruppen till ett framgångsrikt företag.

ICA Gruppen är en stor arbetsgivare med omkring 30 000 medarbetare i framför allt Sverige och de baltiska länderna. Koncernens storlek skapar stordriftsfördelar och utvecklingsmöjligheter, samtidigt som frågor specifika för de olika verksamheterna hanteras.

I en allt mer föränderlig omvärld höjs kraven på anpassningsbarhet och förmågan att hantera nya förutsättningar. Det ställer krav på organisationen och innebär ökad samverkan inom koncernen. Den ökade digitaliseringen ställer allt större krav på innovation och att kontinuerligt anpassa kompetenserna efter detta.

Gemensamma värderingar som grund

ICA Gruppens framgång bygger på en stark kultur sedan snart 100 år tillbaka. Med denna som grund har koncernens gemensamma värderingar Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang formulerats. Under året har implementeringen av dessa fortsatt. Samtliga medarbetare, cirka 7 200 inom kontor och lager i Sverige och i de baltiska länderna, har deltagit i värderingsseminarier, där de haft möjlighet att få förståelse för och diskutera värderingarna. Cirka 1 300 team har dessutom haft dialog om värderingarnas betydelse för den egna gruppen. Nästa steg är att varje ledning och chef driver arbetet vidare för att värderingarna ska vara levande i vardagen.

Ungefär 9 000 medarbetare i de baltiska butikerna har introducerats till värderingarna och Apotek Hjärtat integrerar nu ICA Gruppens värderingar i sin verksamhet. Många av de svenska butikerna har idag starka värderingar som går i linje med ICA Gruppens gemensamma värderingar, och ambitionen är att även de skandinaviska värderingarna i sina verksamheter.

Ledarskap byggt på fortsatt lärande

ICA Gruppens ledarskap handlar om att skapa förutsättningar för individ, team och organisa-

tion att kunna prestera i linje med strategier och mål. Genom att skapa och utveckla team som är kompletterande ur alla perspektiv blir ICA Gruppen ett framgångsrikt företag i ett samhälle med högt tempo och stor komplexitet.

Under de senaste åren har koncernen satsat stort på att utveckla ledarskapet, vilket resulterat i positiva effekter för de enskilda ledarna, för ledningsgrupperna och för en gemensam syn på ledarskapet inom hela koncernen. Under 2015 har flera program för chefer vidareutvecklats i syfte att spegla de ledarförmågor som behövs i den värld där ICA Gruppen verkar.

Framöver behöver koncernens ledare kunna möta en förväntan på än högre tempo i lärande och utveckling, ett större behov av samverkan och innovation samt snabbare förändringar och högre krav från kunderna. ICA Gruppen har inlett ett arbete med att identifiera vad som framöver kommer att krävas av koncernens chefer, med målsättningen att ta ledarskapet till nästa nivå.

Rekrytering för framtiden

ICA Gruppens förmåga att identifiera, utveckla, attrahera och behålla rätt medarbetare, med rätt kompetens och inställning, är helt avgörande för koncernens fortsatta framgång. Inom ICA Gruppen eftersträvas en hög intern rörlighet och under 2015 låg denna i stort sett i linje med uppsatta mål.

ICA Gruppen välkomnar mångfald och strävar efter att spegla hela befolkningen bland medarbetarna. Koncernen erbjuder många möjligheter till utveckling, oavsett om man arbetar i butik, på kontor eller på lager.

ICA Gruppen har i ledande positioner (454 st) en jämn könsfördelning, 48 (47) procent är kvinnor för 2015. Apotek Hjärtat är inte inkluderad i beräkningen då integrationen påbörjades först i mitten av 2015.

Många utvecklingsmöjligheter i stor koncern

ICA Gruppen driver ett strukturerat arbete kring talent management, för att säkerställa att den kompetens och de utvecklingsmöjligheter som finns i organisationen tas tillvara på bästa sätt. Viktiga inslag i detta arbete är att implementera koncerngemensamma processer, metoder och verktyg; allt i syfte att stärka organisationen, både på lednings- och individnivå, och också göra det möjligt att mäta utvecklingen över tid.

En ny IT-plattform har implementerats under året, med syfte att samla, digitalisera och effektivisera alla processer som rör medarbetarna. Den nya plattformen ska stödja såväl medarbetare som ledare, bland annat genom att erbjuda effektivare digitala arbetsflöden samt enklare och tydligare stöd att ta hand om och utveckla medarbetarna. I det första steget omfattas processerna för rekrytering, lönnerevision, rehabilitering och medarbetarens anställningscykel, och i nästa steg kommer processerna för talent management, successionsplanering och medarbetarsamtal att omfattas.

Initiativ för ökad mångfald

ICA Gruppens arbete med mångfaldsfrågor är långsiktigt och grundat i bolagets värderingar. Inom koncernen ska alla, oavsett kön, könsidentitet, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder, religion eller annan trosuppfattning ha samma chans vid rekrytering och till utveckling i jobbet. ICA Gruppen fördömer sexuella trakasserier och diskriminering i alla former.

ICA Gruppen driver flera initiativ för att öka mångfalden, exempelvis genom att skapa sysselsättning för unga och funktionshindrade samt ge nyanlända stöd för etablering. Under året gick ICA Gruppen med i 100-klubben, regeringens satsning som syftar till att fler nyanlända ska få jobb. Företagen åtar sig att anställa minst 100 nyanlända inom tre år.



Fördjupat arbete kring affärsetik

För att bygga förtroende och stärka ICA Gruppens relationer med omvärlden är etik och arbete mot korruption av största vikt. Koncernen accepterar inte någon form av mutor och korruption, och arbetar aktivt för att säkerställa att detta inte inträffar.

Under 2015 har ICA Gruppen uppdaterat den affärsetiska policyn med tillhörande riktlinjer, liksom interna riktlinjer som rör representation, möten och resor.

För att säkerställa att alla medarbetare känner till och använder den affärsetiska policyn har en e-utbildning tagits fram. Utbildningen är obligatorisk för samtliga tjänstemän i Sverige och finns tillgänglig för övriga medarbetare i Sverige och Baltikum. Som komplement genomförs klassrumsundervisning med de medarbetargrupper som är mest exponerade för affärsetiska dilemman.

Alla chefer är ansvariga för att se till att medarbetarna får information och utbildning i koncernens affärsetiska policy, och att principerna i policyn efterlevs och följs upp.

Tydliga strukturer för implementering, hantering och uppföljning har också utarbetats, bland annat i form av en extern webbaserad visselblåsar-tjänst. Genom denna kan ICA Gruppens medarbetare rapportera anonymt om missförhållanden som upplevs strida mot lagar, regler eller ståndpunkterna i ICAs Goda Affärer. Tjänsten innehåller också tydliga rutiner och processer för hur anmälda ärenden hanteras.

Verktyg och processer finns nu på plats, och under 2016 kommer implementeringen av dem att fortsätta, för att säkerställa en fortsatt hög nivå på ICA Gruppens arbete med etik och mot korruption.

Initiativet ICA 2020 riktar sig till unga som står långt utanför arbetsmarknaden, och här inkluderas också unga nyanlända. Initiativet sker i samverkan mellan ICA-butiker och koncernen. Sedan starten 2014 har över 1 200 unga fått praktik och drygt 450 övergått i anställning. Inom apoteksbranschen råder idag brist på farmaceuter, samtidigt som det finns många utbildade farmaceuter bland nyanlända. Apotek Hjärtat erbjuder assistenttjänster och praktik

till personer som är utbildade apotekare från andra länder, även innan de fått sin svenska legitimation.

Satsningen "Vi kan mer" har funnits sedan 2009 och syftar till att öka möjligheterna till sysselsättning för personer med funktionsnedsättning i de svenska ICA-butikerna. I dagsläget har drygt 700 ICA-butiker fler än 1 400 medarbetare med funktionsnedsättning.

SpICAp identifierar förbättringsområden

ICA Gruppen lägger stor kraft på att mäta och följa upp de satsningar som genomförs inom koncernen. Ett viktigt led i detta arbete är den årliga medarbetarundersökningen SpICAp. Undersökningen fokuserar främst på tre huvudområden: engagemang, välbefinnande och ledarskap. Syftet är att identifiera möjliga förbättringsområden och att bibehålla det som gör koncernen till en högpresterande organisation.

2015 års resultat av SpICAp visar ett fortsatt positivt engagemang bland medarbetarna. Resultatet i de baltiska länderna

har förbättrats avsevärt. Utöver kvitto på gjorda insatser utgör undersökningen också underlag för handlingsplaner för fortsatt arbete inom respektive enhet och avdelning. Exempelvis framkom i årets undersökning en potential att utveckla karriärplaneringen. Detta har resulterat i ett arbete med att tydliggöra olika karriärvägar i koncernen.

I år har även ett värderingsindex inkluderats i undersökningen, och resultatet visar att värderingarna redan nu är en styrka i organisationen.

En stark affärsmodell

Kärnan i ICA Gruppens verksamhet utgörs av dagligvaruhandel, där navet utgörs av de cirka 1 950 dagligvaru-butikerna och apoteken. Runt dessa har en rad verksamheter byggts upp vilka, var för sig såväl som i samverkan, bidrar till en stark marknadsposition. Genom att ta tillvara på skalfördelar och möjligheten till samordning skapas möjlighet till starka kunderbjudanden, effektiva processer, rätt lokaler i rätt lägen, hög kundlojalitet och låga finansiella transaktionskostnader.

Värdeskapande som ger ...

... tydliga fördelar och styrkor ...



I Sverige bedrivs dagligvaruhandeln tillsammans med fria ICA-handlare, som själva äger sina butiker. ICA Sverige står för gemensamma inköp, logistik och samlad marknadskommunikation samt stöd till handlarna i frågor om bland annat marknadsföring och butiksutveckling. I de baltiska länderna ägs och drivs samtliga butiker av Rimi Baltic.

Utöver dagligvaruhandeln ryms inom ICA Gruppen även Apotek Hjärtat, ICA Banken och ICA Fastigheter. I koncernen ingår även Hemtex och inkClub.

Apotek Hjärtat utgör en viktig del i ICA Gruppens strävan att nå en ledande position inom hälsa. Samordningen med framför allt ICA Sverige kommer framöver att öka, bland annat med gemensamma processer inom logistik, inköp, organisation och lojalitetsprogram.

ICA Banken fyller flera viktiga roller inom ICA Gruppen. Utöver att tillhandahålla ett växande

utbud av smarta och användarvänliga banktjänster bidrar ICA Banken till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena i ICA-systemet. Provisioner och räntenetto bidrar till intjäningen, samtidigt som användandet av ICA Bankens egna kort innebär att avgifterna till externa kortutgivare minskar.

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

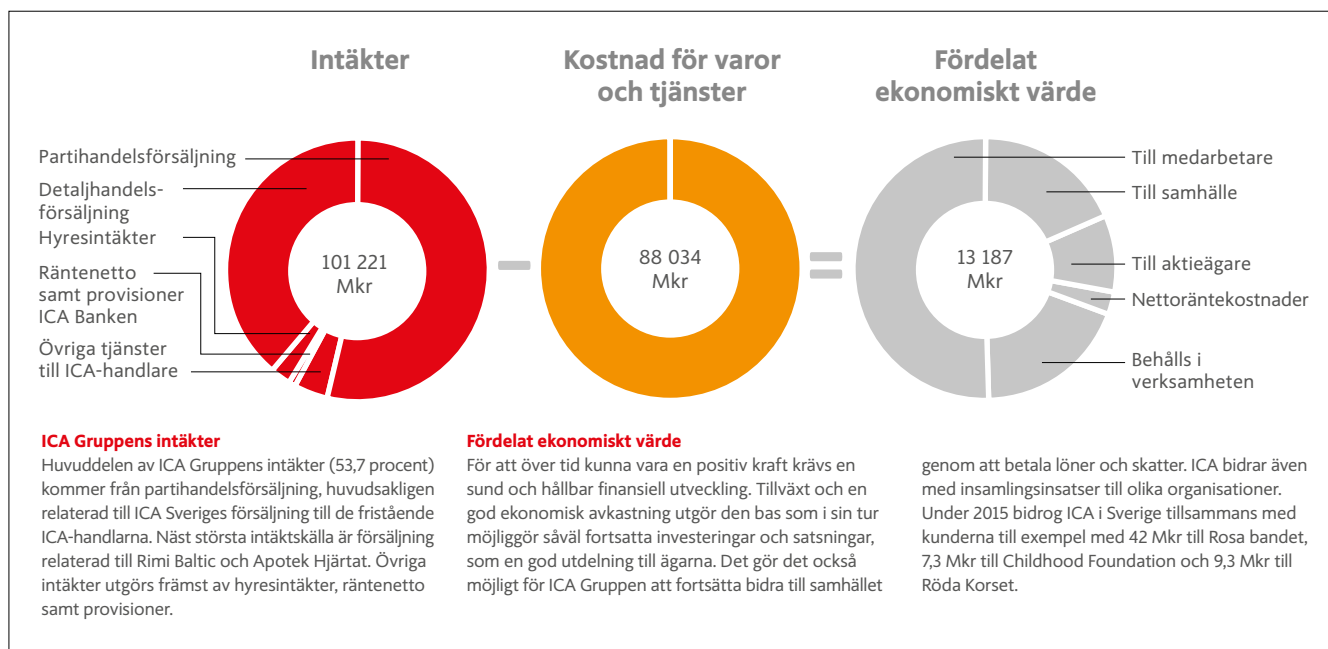
ICA Sveriges affärs- och intjäningsmodell

I Sverige bygger ICA Gruppens verksamhet i hög utsträckning på den så kallade ICA-idén,

vilken går ut på att förena den lokala handlarens engagemang och marknadskännet med ICA Gruppens förmåga till stordrift, skalfördelar, effektivitet och mångfald.

Relationen mellan ICA Sverige och de fristående ICA-handlarna regleras vanligtvis genom det så kallade ICA-avtalet, ett aktieägar- och finansieringsavtal som bland annat anger att ICA Sverige äger rätten till butiksläget och varumärket, medan handlaren själv äger och driver butiken. Nya butiker etableras normalt av ICA Sverige, som i samband med detta finansierar butiken. När handlaren sedan har finansiell möjlighet utnyttjas vanligtvis den köpooption som ger handlaren möjlighet att förvärva 99 procent av aktierna i aktiebolaget som driver butiken.

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



... i flera **kanaler** ...

Butiker (egna och handlarägda)

Apotek

Digitala kanaler

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



ICA Sverige

Ett starkt kunderbjudande

Effektiva processer

Rätt lokaler i rätt lägen – idag och framöver

Hög kundlojalitet och låga transaktionskostnader



Den fria handlaren

Handlaren äger och driver sin egen butik, sätter priser och bestämmer sortiment utifrån de förutsättningar och den konkurrens som finns på den lokala marknaden



Ett starkt lokalt kundanpassat erbjudande

De svenska ICA-butikernas ersättning till ICA Sverige

Obligatoriskt

ICA Abonnement baseras på butikens omsättning (%) och finansierar gemensam organisation. På varans pris till butik läggs även ett logistikpålägg (% och kr/kolli).

Frivilligt

Konkurrensutsatta tilläggstjänster marknadsprissätts, t ex redovisning och marknadsföring. Övriga tilläggstjänster kostnadsprissätts, t ex butiks-IT.

Vinst

Partihandelsvinst, baseras på partihandelsförsäljningen (%). ICA-avtalen ger royalty, % av butiksomsättning och vinstdelning, % av butiksresultat.

Koncernens utveckling under 2015

Koncernens kassaflöde* var 4,5 Mdkr under 2015

Nettoomsättning och resultat

Koncernens nettoomsättning 2015 uppgick till 101 221 (87 174) Mkr. Exklusive effekter av förvärv och avyttringar ökade omsättningen med 5,6 procent. Rörelseresultatet exklusive engångsposter ökade med 5,1 procent till 4 138 (3 937) Mkr. I resultatet ingår effekter från förvärvet av Apotek Hjärtat med netto 142 Mkr efter avdrag för kostnader på 208 Mkr relaterade till förvärv och integration av apoteksverksamheten.

Resultatet från kvarvarande verksamhet var 3 721 (3 105) Mkr och vinst per aktie för kvarvarande verksamhet uppgick till 18,21 (14,71) kronor. I förändringen jämfört med föregående år ingår nettoeffekt från engångsposter på 296 Mkr (se not 2 på sidan 87).

Finansnetto och skatt

Koncernens finansnetto för helåret 2015 var -369 (-370) Mkr. Positiva effekter från lägre räntenivå motverkades under året av kostnader för valutahedge hänförlig till avyttringen av ICA Norge samt avgift för förtida lösen av kreditfacilitet. Skattkostnaden för året var 504 (622) Mkr innebärande en skattesats på 11,9 (16,7) procent. Både 2015 och 2014 var skattesatsen lägre än nominell nivå beroende på skattefria reavinster från avyttringar.

Finansiell ställning

Koncernens nettoskuld (exklusive ICA Banken och pensionsskuld) uppgick vid årets slut till 11 697 (7 058) Mkr. Nettoskulden har under året ökat på grund av förvärvet av Apotek Hjärtat samt genomförd förtidsinlösen av preferensaktier i juli 2015 med ett lösenbelopp på 3,3 Mdkr. Per den 31 december var nettoskulden i förhållande till EBITDA (rullande 12 månader) 1,9 (1,2) ggr, vilket är i linje med koncernens långsiktiga mål <2,0 ggr.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten (exklusive ICA Banken) uppgick till 4 546 (4 064) Mkr. Kassaflödet före finansieringsverksamheten (exklusive ICA Banken) uppgick till 2 807 (3 518) Mkr. Avyttringen av ICA Norge har påverkat positivt med cirka 2,8 Mdkr men förvärvet av Apotek Hjärtat ledde sammantaget till ett lägre kassaflöde före finansieringsverksamheten än föregående år.

Investeringar

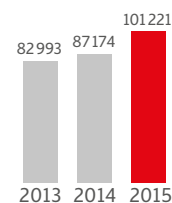
Investeringarna (exklusive företagsförvärv) under 2015 uppgick till 2 376 (2 576) Mkr varav 923 (1 055) Mkr inom ICA Fastigheter. ICA Fastigheter avyttrade under året fastigheter för 1 178 (1 037) Mkr. Till de större investeringarna under året hörde utbyggnaden av lagret i Långeberga utanför Helsingborg, IT-investeringar samt butiksinvesteringar i Sverige och i de tre baltiska länderna, framför allt Litauen.

Moderbolaget

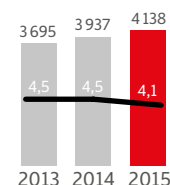
Moderbolagets omsättning uppgick till 45 (44) Mkr och rörelseresultatet till -379 (-355) Mkr. Finansnettot på 3 443 (3 388) Mkr bestod av

erhållna utdelningar från dotterbolag med 3 767 (4 500) Mkr, räntor med -265 (-403) Mkr och nedskrivningar av aktier i dotterbolag med -59 (-709) Mkr. Erhållna koncernbidrag på 594 (1 159) Mkr redovisas som bokslutsdisposition. Årets resultat uppgick till 3 668 (4 081) Mkr. Investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 98 (253) Mkr. Kortfristig finansiering sker via koncernkontot i dotterbolaget ICA Finans AB. Under året har lån lämnats till dotterbolag med 3 000 Mkr i samband med att ICA Fastigheter Sverige AB har löst in preferensaktier. Moderbolagets egna innehav av 141 655 stycken stamaktier har under året sålts för 43 Mkr. Medelantalet anställda har under året minskat med 70 personer främst till följd av outsourcing av IT-verksamhet.

Nettoomsättning (Mkr)



Rörelseresultat (Mkr) och rörelsemarginal (%)



* Från den löpande verksamheten (exklusive ICA Banken).



Nettoomsättning per segment		
Mkr	2015	2014
ICA Sverige	72 624	69 248
Rimi Baltic	12 632	11 632
Apotek Hjärtat	12 290	2 092**
ICA Banken	859	848
ICA Fastigheter	2 382	2 253
Portföljbolagen	1 800	2 564
Övrigt	113	97
Internförsäljning	-1 479	-1 560
Nettoomsättning	101 221	87 174

Rörelseresultat exklusive engångsposter per segment		
Mkr	2015	2014
ICA Sverige	3 366	3 228
Rimi Baltic	415	383
Apotek Hjärtat	209*	21**
ICA Banken	110	189
ICA Fastigheter	456	409
Portföljbolagen	-32	53
Övrigt	-386	-346
Rörelseresultat exklusive engångsposter	4 138	3 937

* Förvävs- och integrationsrelaterade kostnader ingår med -208 Mkr.

** 2014 avser Cura apoteket.

Kassaflödesanalys, koncernen exklusive ICA Banken		
Mkr	2015	2014
Kassaflöde		
Från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	4 788	4 364
Förändringar i rörelsekapital	-242	-300
Från den löpande verksamheten	4 546	4 064
Investeringsverksamheten, netto	-1 739	-546
Före finansieringsverksamheten	2 807	3 518

ICA Gruppens segment

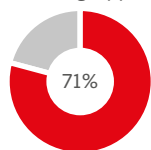
Verksamheten inom ICA Gruppen är indelad i sex segment: ICA Sverige, Rimi Baltic, Apotek Hjärtat, ICA Banken, ICA Fastigheter och Portföljbolagen. Kärnan i verksamheten utgörs av handel med dagligvaror. Övrig verksamhet ska stödja kärnverksamheten, men också kunna vidareutvecklas mot nya affärsmöjligheter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

ICA Sverige

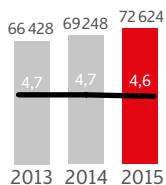
Med 1 306 butiker och en marknadsandel på cirka 36* procent är ICA Sverige den ledande dagligvaruaktören i Sverige. De fristående ICA-handlarna äger och driver butikerna själva men har avtal med ICA Sverige om bland annat gemensamma inköp, logistik, marknads kommunikation och butiksutveckling.

* Beräknat på total dagligvarukonsumtion oberoende av kanal enligt Nationalräkenskaperna.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr) och rörelsemarginal (%)

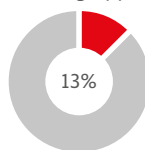


Antal anställda
8 242

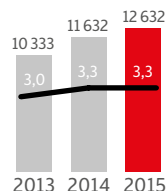
Rimi Baltic

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel genom 256 helägda butiker i Estland, Lettland och Litauen. I Rimi Baltic ingår även de fastigheter som koncernen äger i de baltiska länderna. Vid utgången av året hade Rimi Baltic 87 butiker i Estland, 117 i Lettland och 52 i Litauen.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr) och rörelsemarginal (%)

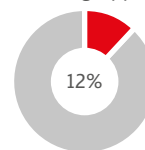


Antal anställda
9 562

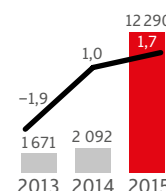
Apotek Hjärtat

Med 390 apotek och en marknadsandel på drygt 31 procent är Apotek Hjärtat näst störst på den svenska apoteksmarknaden. ICA Gruppen förvärvade verksamheten i slutet av 2014 och affären godkändes av Konkurrensverket i början av 2015. Apoteksverksamheten utgör en viktig del i ICA Gruppens strävan att nå en ledande position inom hälsa.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)* och rörelsemarginal (%)



Antal anställda
3 113

*2013 och 2014 avser Cura apoteket.

Ökande andel gemensamma inköp av non-food

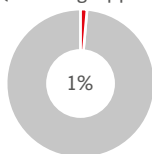
Till ICA Gruppens prioriteringar 2016 hör att öka samordningen mellan segmenten när det gäller inköp av non-food. Arbetet bedrivs huvudsakligen genom ICA Global Sourcing, som genom egna inköpskontor i Hongkong, Shanghai, Vietnam och Bangladesh ansvarar för en stor och växande del av ICA Sveriges, Rimi Baltics och Hemtex inköp från Kina och övriga Asien. Närheten till leverantörerna möjliggör en kontinuerlig dialog och underlättar också kvalitetsgranskning och uppföljning av sociala och miljörelaterade aspekter. Sammantaget sysselsätter verksamheten cirka 100 medarbetare.



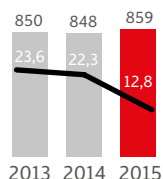
ICA Banken

ICA Banken fyller flera viktiga roller inom ICA Gruppen. Utöver att tillhandahålla ett växande utbud av prisvärda och funktionella bank- och försäkringstjänster bidrar ICA Banken till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt minska både butikernas och ICA Gruppens transaktionskostnader. ICA Banken hade i slutet av 2015 cirka 681 000 bankkunder och ansvarar för service till de ICA-kunder som varje månad använder sitt ICA-konto till matinköp.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)
och rörelsemarginal (%)

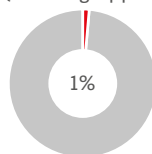


Antal anställda
338

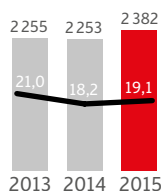
ICA Fastigheter

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

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)
och rörelsemarginal (%)

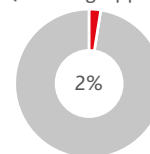


Antal anställda
86

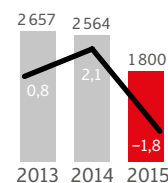
Portföljbolagen

ICA Gruppen äger två detaljhandelsbolag: Hemtex och inkClub. Med totalt cirka 162 butiker i Sverige, Finland och Estland är Hemtex Nordens ledande hemtextilkedja. inkClub säljer förbrukningsartiklar online till kunder i tio europeiska länder.

Omsättning, %
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)
och rörelsemarginal (%)



Antal anställda
725

ICA Sverige

Stabil försäljnings- och resultatutveckling

För ICA Sverige präglades 2015 av god försäljningsutveckling, ökad inköpslojalitet från ICA-butikerna och stabil utveckling av lönsamheten. Samtidigt fortsatte konkurrensen på marknaden att öka.

Nyckeltal

	2015	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	72 624	69 248	66 428
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	3 784	3 581	3 413
Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr	3 366	3 228	3 090
Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %	4,6	4,7	4,7
Investeringar, Mkr	780	596	526
Avskrivningar, Mkr	418	358	323
Antal anställda	8 242	7 512	7 114
Andel EMV av butiksförsäljning, %	23,3	22,2	21,5

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen ökade under 2015 med 4,9 procent till 72 624 (69 248) Mkr. Försäljningsökningen drevs främst av ökad parthandelsförsäljning och nyöppnade butiker. Frukt & Grönt, Kolonial och Färsvaror fortsatte att driva försäljning, liksom ekologiska produkter och egna märkesvaror.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter steg med 4,3 procent till 3 366 (3 228) Mkr. Utöver ökad försäljning bidrog ökad vinstdelning på 53 Mkr från handlarägda butiker till resultatet. Högre logistik-, IT- och strukturkostnader samt högre kostnader för nyöppnade butiker påverkade negativt. Rörelsemarginalen uppgick till 4,6 (4,7) procent.

Cura apoteket, som tidigare var en del av ICA Sverige, ingår sedan 1 januari 2015 i apotekssegmentet. Historiska jämförelsetal för ICA Sverige har justerats så att de inte inkluderar Cura apoteket.

Till fokusområdena för året hörde att öka försäljningen, fortsätta utveckla sortimentet, öka andelen egna märkesvaror, påbörja lansering av e-handelsplattformen och genomföra den omfattande logistikförändringen i sydvästra Sverige. Inom samtliga dessa områden uppnåddes under året goda resultat, som bidragit till en fortsatt stark marknadsposition, ett starkare kunderbudande och en plattform som kommer att möjliggöra en effektivare distribution och logistik samt utökad kapacitet för att hantera ett bredare sortiment.

Arbetet med att utveckla det fysiska butiksnätet fortsatte under året. Sammantaget öppnades 10 nya butiker medan 18 stängdes.

Som en viktig del i arbetet med att stärka och bredda kunderbudandet fortsatte under året satsningen på egna märkesvaror, EMV. De egna märkesvarornas andel av den totala försäljningen uppgick under året till 23,3 procent, en ökning med 1,1 procentenheter jämfört med föregående år. Totalt lanserades cirka 560 nya EMV inom livsmedel, varav ett stort antal inom färskvarusegmentet, och cirka 720 inom produktkategorin Hem och Fritid.

Stor kraft lades även på att starta lanseringen av ICA Gruppens e-handelserbjudande. En större utrullning påbörjades under hösten 2015 och i slutet av året var cirka 150 butiker anslutna. E-handels andel av dessa butikers totala försäljning uppgick vid årsskiftet till i genomsnitt cirka en procent.

Det enskilt största projektet var utbyggnaden av ICA Sveriges lager i Långeberga utanför Helsingborg. Efter att utbyggnaden färdigställdes påbörjades även den stora omläggningen beträffande distribution och varuflöden till butiker i södra Sverige. Arbetet har varit omfattande men har följt tidplanen. En del IT-avbrott har dock vållat vissa leveransstörningar under andra halvåret.



Under året påbörjades även ett omfattande byte av sortiment- och inköpssystem. Arbetet kommer att fortsätta under 2016.

Till de tydligaste trenderna på den svenska dagligvarumarknaden hör en kraftigt ökad efterfrågan på ekologiska, närproducerade och hälsosamma livsmedel.

Under året ökade försäljningen av ekologiska produkter i det centrala sortimentet med 47 procent.

Även efterfrågan på lokalproducerade livsmedel fortsatte att öka.

I syfte att bredda utbudet av svenska varor i butik och bidra till den svenska landsbygds

utveckling och tillväxt samarbetar ICA Sverige sedan 2014 med LRF. Under året genomfördes flera gemensamma projekt, bland annat en satsning för att uppmärksamma situationen för svenska mjölkbönder.

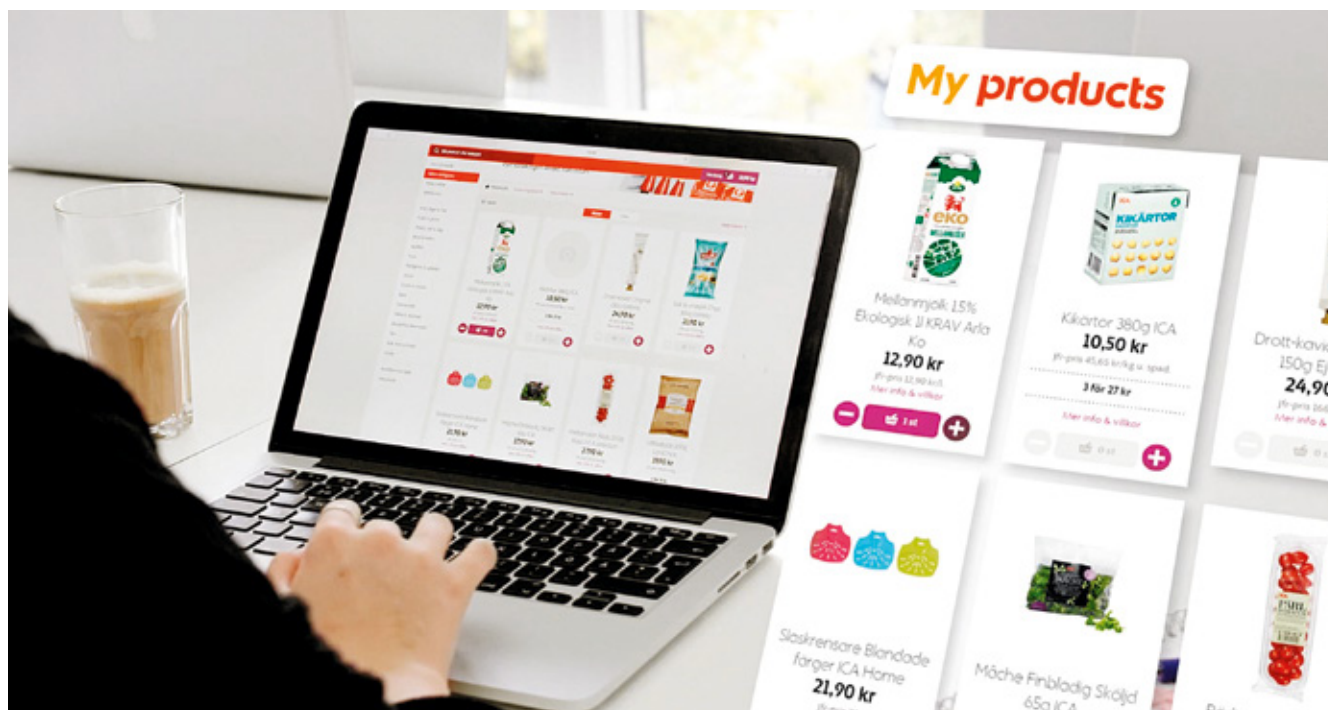
ICA-butikernas försäljning

Försäljningen i de svenska ICA-butikerna ökade under 2015 med 3,8 procent respektive 3,1 procent för jämförbara enheter. Försäljningsökningen kan främst hänföras till ökade genomsnittsköp vilka påverkas positivt av högre matprisinflation samt även ett ökat antal kunder.

Tillväxten för dagligvarumarknaden som helhet i Sverige uppgick till 4,0 procent. Den något svagare försäljningsutvecklingen relativt marknaden kan delvis förklaras av högre aktivitetsnivå från konkurrenterna samt lägre etableringstakt av ICA-butiker under 2015 än normalt.

Marknadsutveckling

Dagligvarumarknaden i Sverige är en mogen marknad, där de traditionella aktörerna främst utgörs av ICA, Axfood, Coop och Bergendahls. Dessa aktörer står tillsammans för cirka 70 procent av marknaden. Konkurrensen har under senare år ökat, framför allt beroende på



ökad etablering av lågprisedjor, men också till följd av ökad konkurrens från andra kanaler såsom restauranger, e-handel och färdigpackade matkassar levererade direkt till kunden. Parallellt med detta har även aktiviteten hos de traditionella aktörerna ökat.

Fokus framåt

Fokus under 2016 kommer att ligga dels på att säkra en god försäljningsutveckling, dels på fortsatt genomförande av ett antal större projekt och satsningar. Hit hör bland annat intrimning av det nya logistikupplägget för

södra Sverige, en fortsatt satsning inom hälsoområdet, optimering av butiksnetet samt fortsatt implementering av e-handelserbjudandet. Fokus under året kommer här att skiftas från utrullning till att stödja butikerna i arbetet med försäljning och marknadsföring av tjänsten. Satsningen på digital kommunikation kommer att fortsätta, liksom arbetet med implementeringen av ett nytt sortiments- och inköpssystem. När det gäller kunderbjudandet kommer tyngdpunkten ligga på att utveckla och förstärka erbjudandet inom Hälsa, Ekologiskt, Lokalproducerade färskvaror och Prisvärdhet inom

de fyra marknadskoncepten "Var med & må bra", "Välj eko", "Häri från" samt "Det lönar sig". Därtill kommer utveckling av sortimentet inom egna märkesvaror samt att ytterligare förbättra precisionen i kundspecifika erbjudanden via lojalitetsprogrammet.

Antalet nyetableringar beräknas öka under 2016, speciellt under andra halvåret. Totalt planeras 15–20 nyetableringar ske under kommande år enligt liggande långtidsplan.

Försäljningsutveckling och antal butiker inklusive handlarägda butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Sverige				
	2015, Mkr	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2014	Nya	Konverterade	Stängda	Dec 2015
MAXI ICA Stormarknad	32 935	5,7	3,4	79	2	–	–	81
ICA Kvantum	26 244	4,4	3,4	123	2	–1	–1	123
ICA Supermarket	33 024	2,2	2,5	431	2	–	–2	431
ICA Nära*	16 150	2,4	2,8	681	4	1	–15	671
Totalt	108 353	3,8	3,1	1 314	10	–	–18	1 306

* Inkluderar fem tidigare fristående To Go-butiker 2014 och fyra i december 2015.

Rimi Baltic

Expansion och stärkt marknadsposition

För Rimi Baltic präglades 2015 av tillväxt med hög etableringstakt. Vinsten ökade genom högre volym och förbättrad bruttovinst. Samtidigt ökade kostnaderna drivet av nya butiker men också på grund av en hög löneinflation. Marginalen låg på samma nivå som 2014.

Till de främsta strategiska prioriteringarna för 2015 hörde att fortsätta stärka varumärket Rimi och expansionen av butiksnätet – med särskilt fokus på storstäder och Litauen. Parallellt fortsatte arbetet med sortimentsutveckling, inte minst vad gäller färdigmat, egna märkesvaror och non-food. Arbetet har varit framgångsrikt och resulterat i en positiv volym- och resultatutveckling, högre marknadsandelar och en överlag förbättrad prisupplevelse bland kunderna. Försäljningen steg i samtliga länder och profiler med undantag för lågprisbutikerna i Estland, där försäljningen på jämförbar bas sjönk något.

Under året öppnades 16 nya butiker, varav sex i Litauen, sex i Lettland och fyra i Estland. Sett till kvadratmeter försäljningsyta var expansionen under året den största på tio år. Försäljningen av EMV fortsatte under året att öka. Sammantaget stod EMV för 21,3 procent av den totala försäljningen under året, en ökning med 1,4 procentenheter jämfört med föregående år.

Stort fokus har även lagts på att stärka kundlojaliteten. Som ett viktigt steg i detta arbete intensifierades under året satsningen på digitala kanaler och mer kundpassade erbjudanden. Bland annat har en app lanserats i Lettland och arbetet för lansering i Estland och Litauen har påbörjats. Under 2015 lanserades också framgångsrikt de första pilotbutikerna med self check outs i Estland och Lettland.



Marknadsutveckling

Tillväxten på dagligvarumarknaderna i Estland, Lettland och Litauen bromsade under 2015 in relativt kraftigt. Totalt växte marknaden under året med 2,5 procent med en sammantagen prisutveckling om 0,1 procent. I alla tre länderna råder hård konkurrens som till följd av hög etableringstakt och växande total försäljningsyta ökade ytterligare under det gångna året. Under året fortsatte även prispresen på både ordinarie- och kampanjpriser.

Fokus framåt

Fokus under 2016 kommer att ligga på dels fortsatt utveckling av varumärket Rimi, dels på fortsatt expansion. Totalt planeras 12–15 nya butiker varav merparten kommer att ligga i Litauen. Satsningen på EMV kommer att fortsätta, liksom arbetet med att stärka kund- och prisupplevelsen överlag. Stort fokus kommer också att ligga på ytterligare effektiviseringar och förbättringar inom inköp och logistik. För att stötta tillväxten kommer centrallagret och huvudkontoret i Riga att byggas ut. Lagret kommer efter utbyggnaden uppgå till 94 500 kvadratmeter, vilket är en nettoökning med 35 000 kvadratmeter. Totalt beräknas investeringen uppgå till 75 MEUR, motsvarande cirka 700 Mkr, och pågå mellan 2016 och 2018.

Nyckeltal

	2015	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	12 632	11 632	10 333
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	807	722	574
Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr	415	383	308
Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %	3,3	3,3	3,0
Investeringar, Mkr	384	500	225
Avskrivningar, Mkr	290	285	266
Antal anställda	9 562	8 995	8 248
Andel EMV av butiksförsäljning, %	21,3	19,9	18,2
EUR-kurs, genomsnitt	9,3528	9,1093	8,6553

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen ökade under 2015 med cirka 9 procent till 12 632 (11 632) Mkr och med knappt 6 procent i lokal valuta. Ökningen drevs framför allt av volym och från nyöppnade butiker. Prisinflationen var låg.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter steg till 415 (383) Mkr eller med drygt 8 procent. Resultatförbättringen drevs framförallt av högre volym och bättre bruttovinst, vilket delvis motverkades av högre rörelsekostnader drivet av butiköppningar och hög löneinflation. Rörelsemarginalen var oförändrad 3,3 (3,3) procent.

Försäljningsutveckling och antal butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Baltikum			
	2015, MEUR	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2014	Nya	Stängda	Dec 2015
Estland	368	1,3	-0,2	84	4	-1	87
Lettland	688	4,5	1,7	112	6	-1	117
Litauen	288	15,7	0,3	46	6	-	52
Totalt	1 344	5,8	0,9	242	16	-2	256

Apotek Hjärtat

Stärkt marknadsposition och fokus på integration

I början av 2015 slutfördes ICA Gruppens förvärv av Apotek Hjärtat. Stort fokus har därefter legat på integrationsarbete rörande organisation, varumärke, ekonomi- och HR-system samt varuförsörjning och att vidareutveckla kunderbjudande och butiksnät.

Nyckeltal

	2015	2014*	2013*
Nettoomsättning, Mkr	12 290	2 092	1 671
Varav:			
Receptförskrivna läkemedel	9 193	1 260	-
Receptfria läkemedel	1 345	471	-
Övriga produkter och tjänster	1 752	361	-
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	354	58	1
Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr	209	21	-32
Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %	1,7	1,0	-1,9
Investeringar, Mkr	95	30	44
Avskrivningar, Mkr	155	37	33
Antal anställda	3 113	701	503
Andel EMV av övriga produkter, %	14,2	6,9	-

Finansiell utveckling

Apotek Hjärtats nettoomsättning under 2015 uppgick till 12 290 (2 092) Mkr. Snittköpet per egenvårdskund (OTC och handelsvaror) fortsatte under året att öka, vilket medförde en positiv mixförskjutning med en större andel sålda handelsvaror. I kombination med att andelen egna varumärken fortsatte att öka medförde detta en positiv bruttovinstutveckling.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter uppgick till 209 (21) Mkr. I resultatet ingår förvärvs- och integrationskostnader med sammanlagt 208 Mkr. Samtliga integrationskostnader har belastat 2015.

* 2013 och 2014 avser Cura apoteket.

Som ett viktigt led i integrationsarbetet har även de apotek som tidigare utgjorde ICA Gruppens apoteksverksamhet, Cura apoteket, omprofilerats i enlighet med den nya varumärkesstrategin. Parallellt har det inom Apotek Hjärtat bedrivits ett omfattande arbete avseende utveckling av kunderbjudande, expansion och optimering av butiksnät samt vidareutveckling av digitala kanaler och tjänster.

Erbjudandet mot kund delas övergripande in i tre produktkategorier, Receptförskrivna läkemedel, Receptfria läkemedel samt Övriga produkter och tjänster. Apotek Hjärtat tog under året marknadsandelar på totalmarknaden. Till drivkrafterna hörde bland annat en hög etableringstakt av nya apotek. Inom de olika produktkategorierna var tillväxten starkast inom Övriga produkter och tjänster.

Stor kraft har även lagts på framtagandet av nästa generations butikskoncept, utvecklat för att möta en allt mer växande hälsotrend och en ökad efterfrågan på ett allt bredare utbud. I nyöppnade Mall of Scandinavia i Solna öppnades en butik där alla Apotek Hjärtats framtagna erbjudanden och koncept samlats. Här kommer också nyheter att testas för att sätta riktningen för framtidens apotek, där utvecklingen går mot att kombinera klassisk farmaci med snabba vårdcentraltjänster och ett brett erbjudande inom hälsosam kost och välmående.

Totalt under året öppnades 17 nya apotek, ett stängdes och i slutet av året uppgick det totala antalet apotek till 390.

Under året avyttrades vård- och omsorgsverksamheten som tidigare utgjort ett affärsområde inom Apotek Hjärtat. Köpeskillingen uppgick till 62 Mkr på skuldfri bas. Avyttringen medför endast en marginell påverkan på Apotek Hjärtats rörelseresultat.

Marknadsutveckling

I slutet av 2015 uppgick antalet apotek i Sverige till över 1 300 stycken. Efter omregleringen 2009

har antalet apotek ökat med över 40 procent, samtidigt som öppettiderna ökat från i snitt 42 till 55 timmar per apotek och vecka. Under de senaste tre åren har etableringstakten avtagit och under 2015 uppgick nettoökningen i antalet apotek till 16 stycken. Omsättningen på öppenvårdsapoteken uppgick under 2014 till 35,7 Mdkr. Cirka 75 procent av omsättningen utgjordes av förskrivna läkemedel, knappt 11 procent av receptfria läkemedel och drygt 14 procent av handelsvaror och tjänster. Vad gäller försäljning av receptbelagda läkemedel är såväl inköps- och försäljningspriser fastställda i den prismodell och de regelverk som beslutas av staten genom Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV).

Fokus framåt

Fokus under 2016 kommer att ligga på fortsatt integration och tillvaratagande av identifierade synergier och samordningsvinster. Bland annat kommer Apotek Hjärtats kundklubb slås samman med ICAs och de båda lojalitetsprogrammen integreras. Antalet apotek kommer fortsätta att öka, om än i något lägre takt än under 2015. Likaså kommer de digitala kanalerna att fortsätta utvecklas, med fler tjänster och bättre innehåll.

Under året kommer även satsningen kring distansorder av kundreservationer lanseras i bred skala. Apotek Hjärtat blir därmed först på apoteksmarknaden med att erbjuda gratis hemleverans av läkemedel som inte finns tillgängliga på apoteket. Möjligheten skapar stora konkurrensfördelar och väntas bidra till högre tillgänglighet och ökad försäljning. Utvecklingen av EMV-sortimentet kommer att fortsätta, delvis genom samarbete med ICA Sverige. Därutöver pågår även förberedelser inför en utökad satsning inom vårdtjänster, bland annat blodtrycksmätning, vaccinationer och kontroll av födelsemärken.

Antal apotek

	Dec 2014	Förvärvade	Nya	Stängda	Dec 2015
Apotek Hjärtat	67	307	17	-1	390

ICA Banken

Fördjupade kundrelationer och breddat erbjudande

För ICA Bankens del präglades 2015 av fortsatt digitalisering, breddning av kunderbjudandet och etablering av försäkringsverksamhet i egen regi. Samtidigt fortsatte det låga ränteläget att sätta press på räntenettet.

ICA Banken fortsatte under 2015 att växa sett till såväl antal kunder som affärsvolym. Antalet bankkunder uppgick i slutet av året till 681 000, motsvarande en ökning med 3,9 procent jämfört med föregående år.

Till de främsta strategiska prioriteringarna för året hörde att fortsätta bredda kunderbjudandet och fördjupa relationen till de befintliga kunderna. Stor kraft lades på fortsatt utveckling av såväl tjänster och funktioner som de olika digitala kundkanalerna – med det övergripande målet att förenkla kundernas vardag. Under året lanserades till exempel flera

funktioner som förenklar betalningar i butiker, bland annat kontaktlösa kortbetalningar för ICA Bankkort, möjlighet till mobil betalning, digitala bonuscheckar och förenklad identifiering i kassan. Funktionerna underlättar betalningsprocessen för den enskilda kunden, bidrar till generellt snabbare flöden och stärker kundlojaliteten till ICA-butikerna. Som första aktör har ICA Banken uppgraderat samtliga terminaler samt bytt ut samtliga bankkort så att de nu kan hantera kontaktlösa köp, därutöver har en förenklad funktion för kortbetalning via mobila kanaler införts, ett så kallat Masterpass.

Efterfrågan på ICA Bankens lösningar för kommuner och myndigheter avseende prepaid card har ökat och fler avtal med nya kunder har tecknats under året.

I december tecknade ICA Banken avtal om avyttring av bankens förfallna lånefordringar. Transaktionen gav upphov till en positiv resultat-effekt för banken på 185 Mkr. Avtalet innebär också att ICA Bankens förfallna lånefordringar framöver tas över löpande av avtalsparten.

ICA Försäkring

Till de större händelserna under 2015 hör bildandet av ICA Försäkring. ICA Banken har tidigare erbjudit privatkunder sakförsäkring via externa partners, men i början av 2015 beviljades tillstånd från Finansinspektionen att bedriva försäkringsverksamhet i egen regi. Från och med hösten 2015 erbjuds nu bland annat hemförsäkring,

villaförsäkring och bilförsäkring.

Även skadehantering och reglering görs i egen regi. Verksamheten bedrivs inom dotterbolaget ICA Försäkring AB, med egen ledning och styrelse. Försäkringsverksamheten fyller flera viktiga syften; den stärker och breddar ICA Bankens kunderbjudande, men bidrar också till en starkare kundlojalitet gentemot detaljhandelsverksamheten. Kunder med ICA-kort får bonus även på försäkringspremien.

Marknadsutveckling

Även om den svenska bankmarknaden fortfarande domineras av ett fåtal större fullsortimentsbanker har nya aktörer och nya tjänster – relaterat till nya kundbehov, ändrade konsumtionsmönster och digitala lösningar – attraherat bankkunder att söka flera leverantörer av sina finansiella behov.

Det låga ränteläget satte under året hård press på räntenettet för många banker. Riksbankens bedömning i slutet av året var att den negativa reporäntan väntas bestå även en bit in i 2017. För många banker medför detta ett behov av att se över affärs- och intäktsmodeller.

Fokus framåt

ICA Bankens övergripande mål framöver är att stärka positionen som en fullsortimentsbank. Detta ska huvudsakligen ske genom att fördjupa relationen med befintliga kunder och på så sätt öka antalet tjänster per kund. Utvecklingen av nya innovativa, primärt digitala, tjänster som bidrar till en enklare vardag och vardagsökonomi kommer att fortsätta. Stort fokus kommer även att ligga på den fortsatta etableringen av försäkringsverksamheten. Under 2016 kommer fler produkter att lanseras och distributionen breddas med fler kanaler. Under 2016 lanseras ICA Banken Företag, en skräddarsydd företagsbank för ICA-anknutna verksamheter. ICA Banken Företag kommer att erbjuda finansiella tjänster såsom betalningslösningar, företagskort, likviditetshandling samt finansiering för olika behov och erbjuda specifik branschkompetens i sin finansiella rådgivning.

Nyckeltal

	2015	2014	2013
Intäkter, Mkr	859	848	850
Varav räntenetto, Mkr	395	418	423
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	406	219	238
Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr	110	189	201
K/I-tal, %	84,0	78,9	76,9
Avkastning på eget kapital, %	19,3	10,5	11,9
Kreditförlustnivå	1,9	0,1	0,1
Kärnprimärkapitalrelation, %	18,0	16,3	15,6
Affärsvolym, Mkr	28 859	26 353	24 772
Antal anställda	338	322	312

Finansiell utveckling

ICA Bankens intäkter under 2015 uppgick till 859 (848) Mkr med ett rörelseresultat exklusive engångsposter om 110 (189) Mkr. Räntenettet sjönk men högre provisionsnetto, främst drivet av bolån, förbetalda kort och övriga kortintäkter, medförde sammantaget högre intäkter än föregående år. I resultatet ingår ackumulerade kostnader för uppstarten av försäkringsbolaget på 56 Mkr. I övrigt påverkas jämförelsen med föregående år av upplösning av kreditförlustreserver, vilket 2014 innebar en positiv resultat effekt på 31 Mkr.



ICA Fastigheter

Fokus på platser där människor lever och verkar

2015 blev ett händelserikt år för ICA Fastigheter. Till de större projekten under året hörde bildandet av ett nytt samägt bolag, uppstart av flera stora kommande handels- och bostadsprojekt i Sverige samt försäljning av fastigheter i Norge. Därutöver fortsatte arbetet med att säkerställa en hållbar, kundfokuserad och värdeskapande förvaltning för att stödja ICA Gruppen och de lokala ICA-handlarna.

Nyckeltal

	2015	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	2 382	2 253	2 255
Varav hyrestintäkter ägda fastigheter, Mkr	1 187	1 147	1 124
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	1 145	973	972
Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr	456	409	473
Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %	19,1	18,2	21,0
Investeringar, Mkr	924	1 055	1 706
Avyttringar, Mkr	1 178	1 037	611
Avskrivningar, Mkr	524	515	420
Direktavkastning, %	7,4	6,9	7,0
Uthyrningsgrad, %	98,3	98,3	96,7
Antal ägda fastigheter	175	187	202
Antal ägda m ² , 000-tal	768	781	814
Antal anställda	86	77	75

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen ökade under året till 2 382 (2 253) Mkr varav intäkter från ägda fastigheter var 1 187 (1 147) Mkr. Rörelseresultatet exklusive engångsposter ökade med 47 Mkr. Högre intäkter från Långeberga och nya butiker samt bättre resultat från övriga joint ventures motverkades av viss kostnadsökning inklusive högre avskrivningar.

Till de övergripande målen för ICA Fastigheter hör att säkerställa ICA Gruppens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser, med särskilt fokus på stadsnära lägen i svenska storstäder. Detta innebär större fokus på utveckling av områden där ICA Fastigheter tar ett utökat samhällsansvar. Tillsammans med kommuner och andra aktörer kan ICA Fastigheter utveckla detaljplaner och bygga attraktiva platser för människor att leva och verka i.

Under 2015 vann ICA Fastigheter två större markanvisningstävlingar, varav ett av projekten i samägande med Biltema. Den totala ytan på dessa två projekt är 65 000 kvm och omfattar dagligvaruhandel, övrig handel, bostäder, kontor, restauranger och samhällsnyttig service. Under året förlängdes och utvidgades även avtalet med Stockholms stad avseende utvecklingen av Årstafältet. Tillsammans med Veidekke Bostad kommer ICA Fastigheter även att skapa byggrätter för cirka 200 lägenheter.

ICA Fastigheters strategi ingår att etablera samägandebolag för att möjliggöra avyttringar med fortsatt inflytande över marknadsplatsen. Under året bildade ICA Fastigheter och Första AP-fonden ett samägt fastighetsbolag, Secore Fastigheter. Sedan tidigare äger ICA Fastigheter tillsammans med tjänstepensionsbolaget Alecta bolagen Ancore Fastigheter och Långeberga Logistik.

Under året inleddes försäljningen av den norska fastighetsportföljen. Under hösten sålde ICA Eiendom sex styckefastigheter till ett värde av 127 Mkr. Försäljningen av kärnportföljen planeras att påbörjas under våren 2016.

Marknadsutveckling

2015 präglades av rekordlåg ränta, stort inflöde av nationellt och internationellt kapital samt sänkta avkastningskrav. De goda marknadsförutsättningarna återspeglades i höga transaktionsvolymerna och stadigt sjunkande avkastningskrav på den svenska och europeiska marknaden.

De svenska fastighetspriserna har stigit överlag. Fastigheter med lägre risk i de större städerna är de mest likvida tillgångarna. I detta segment räknas bostäder, kontor i bästa läge och handel med starka solida hyresgäster. Inom handel är dagligvaruaktörer eftertraktade hyresgäster och ICA ses som den mest attraktiva hyresgästen.

Fokus framåt

Fokus under 2016 kommer att ligga på avyttringen av fastigheterna i Norge samt att stödja ICAs kärnverksamhet genom främst utökat kundfokus och på att skapa nya platser där människor bor och verkar.

Övriga nyckeltal

	Konsoliderade verksamheter		JV enligt kapitalandelsmetoden*
	Sverige	Norge	
Bokfört värde ägda fastigheter, Mdkr	10,9	1,9	5,9
Bedömt marknadsvärde, Mdkr	12,3	2,4	6,7
Antal ägda fastigheter	105	70	43
Antal ägda kvadratmeter, tusental	607	161	289
Uthyrningsgrad, %	98,1	99,1	99,8
Andel hyror från icke ICA-verksamhet, %	12,1	100	
Investeringar, Mkr	854	70	
Avyttringar, Mkr	1 051	127	

*Här avses 100 procent av värdena och antal med mera. ICA Gruppens ägarandel är 50 procent.

Portföljbolagen

Kontantbud på samtliga aktier i Hemtex

I linje med ICA Gruppens non-food-strategi avyttrades under 2015 köks- och inredningskedjan Cervera. Efter avyttringen består nu segmentet av de två helägda företagen Hemtex och inkClub.

Som ett led i ICA Gruppens non-foodstrategi har under de senaste två åren ett antal portföljbolag avyttrats. Under 2015 såldes även köks- och inredningskedjan Cervera. Försäljningen medförde en positiv kassaflödeseffekt för ICA Gruppen om 135 Mkr och en reaförlust om 8 Mkr, efter avdrag för transaktionskostnader.

I augusti annonserade ICA Gruppen ett kontanterbud till aktieägarna i Hemtex. Vid årets slut uppgick ICA Gruppens ägande i Hemtex till 99 procent. Tvångsinlösen av resterande aktier pågår. Aktieförvärvet innebar en investering på totalt 219 Mkr.

Fokus framöver kommer därmed helt att ligga på fortsatt förändrings- och utvecklingsarbete inom de båda helägda innehaven Hemtex och inkClub.

Även inom inkClub har ett omfattande förändringsarbete genomförts. Stort fokus har legat på att öka försäljningen och stärka lönsamheten. Erbjudandet har under senare år breddats, e-handelsplattformen har vidare utvecklats, varumärkesstrategin setts över och satsningen mot företagssegmentet har utökats. Arbetet fortsatte under 2015, med förbättrings- och effektiviseringsåtgärder på såväl intäkts- som kostnadssidan. Under året genomfördes ett större kostnadsbesparingsprogram och beslut togs om att lämna fyra geografiska marknader. Samtidigt har utvecklingstakten ökat och kampanjstyrningen förbättrats. Sammantaget resulterade detta i högre bruttomarginaler, lägre kostnader och förbättrat resultat.

Fokus framåt

Fokus under 2016 kommer fortsatt att ligga på att stärka lönsamheten och vända den negativa resultatutvecklingen inom Hemtex. För att stötta och möjliggöra detta har flera åtgärder vidtagits. En ny Vd har utsetts och ett brett åtgärdsprogram har initierats där hela verksamheten kommer att genomlysas: inköp, kunderbudande, organisation och interna processer. Därutöver kommer även selektiva kostnadsbesparingar att genomföras.

Nyckeltal

	2015	2014	2013
Nettoomsättning, Mkr	1 800	2 564	2 657
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	-2	537	-14
Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr	-32	53	21
Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %	-1,8	2,1	0,8
Investeringar, Mkr	33	49	69
Avskrivningar, Mkr	41	41	47
Antal anställda	725	1 025	1 126

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen 2015 uppgick till 1 800 (2 564) Mkr. På jämförbar bas ökade försäljningen med 5 procent samtidigt som rörelseresultatet sjönk från 31 Mkr till en förlust på -5 Mkr. Hemtex försäljning uppgick till 1 108 (1 046) Mkr och rörelseresultatet var -23 (20) Mkr. inkClubs försäljning var 500 (485) Mkr och rörelseresultatet steg från 10,7 till 17,5 Mkr.

Utvecklingen under året

På jämförbar bas ökade nettoomsättningen i Hemtex under året till 1 108 (1 046) Mkr. Bruttomarginalen pressades dock av kampanjpriser, vilket tillsammans med högre kostnader medförde ett väsentligt lägre resultat än föregående år. Rörelseresultatet för året uppgick till -23 (20) Mkr.

Hemtex har under senare år genomgått ett omfattande förändringsarbete med det övergripande målet att öka lönsamheten. Stort fokus har legat på att öka effektiviteten och stärka kunderbudandet. Distributionen har effektiviserats, e-handel har introducerats i Sverige och Finland och samarbetet med ICA Sverige har utökats, bland annat i form av det gemensamma kunderbudandet ICA Home by Hemtex.

Försäljningsutveckling och antal butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker inklusive franchisebutiker			
	2015, Mkr	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2014	Nya	Stängda	Dec 2015
Hemtex	1 074	5,3	4,5	157	8	-3	162



Strukturerat hållbarhetsarbete

Fokusområde	Aktiviteter
 <p>Miljö Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik och logistik, med inköp och på kontor, bland annat genom verktyg och certifieringar. Stort fokus ligger på en ökad energieffektivisering samt att minimera svinn i hela kedjan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miljöcertifiering av inköps-, logistik- och fastighetsverksamheterna såväl som av enskilda butiker • Energieffektivisering i butik och apotek • Miljöcertifiering av byggnader • Minska svinn i hela kedjan samt effektiv återvinning • Brett sortiment av ekologiska och miljömärkta varor • Miljöstöd för butikerna • Effektivisering av transporter • Miljökrav gentemot leverantörer • Insamling av läkemedel
 <p>Kvalitet Hela ICA Gruppens sortiment ska leva upp till koncernens och omvärldens kvalitetskrav. För att uppnå detta görs regelbundna leverantörsrevisioner, granskning av produkters innehåll och märkning samt produkttester. ICA Gruppen har också ett systematiskt kvalitetssäkringsarbete i logistikverksamheten och i butik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetscertifiering av inköps- och logistikverksamheterna såväl som av enskilda butiker • Regelbundna leverantörsrevisioner och besök på gårdar • Granskning av produkters innehåll och märkning • Produkttester • Egenkontrollprogram i butikerna • Egen- och interninspektioner på apotek
 <p>Etisk handel ICA Gruppen säljer produkter från hela världen och ska ha kännedom om var produkterna kommer ifrån och under vilka villkor de har producerats. ICA Gruppen accepterar inte diskriminering, avsaknad av rätt till föreningsfrihet och kollektivavtal, barnarbete, tvångsarbete, att unga arbetare exponeras för riskfyllda arbeten eller andra brister i efterlevnad av de mänskliga rättigheterna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Policy och riktlinjer för god affärsetik • Verktyg och processer för att motverka korrupcion • Uppföljning av acceptabla produktionsvillkor genom sociala revisioner • Brett sortiment av etiskt märkta produkter • Medlemskap, bland annat i Business Social Compliance Initiative (BSCI), Bangladesh Accord, Swedish Leadership for Sustainable Development
 <p>Hälsa Att hjälpa kunderna att må bra och inspirera dem till en hälsosam livsstil är en viktig uppgift för ICA Gruppen. Genom produkter som tar hänsyn till frågor kring tillsatser, allergier, trender och livsstil kan ICA Gruppen sprida kunskap och inspirera kunderna till medvetna val i vardagen. Utgångspunkten är alltid officiella näringsrekommendationer och kostråd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirera till hälsosam livsstil genom information och guidning • Brett sortiment av hälsosamma och allergianpassade produkter • Satsningar för att lära barn bra matvanor, att röra på sig och må bra • Utbildning av butiksmedarbetare i hälsofrågor • Dietister, kostråd och hälsotjänster i butik, exempelvis blodtrycksmätning och vaccinationer på Apotek Hjärtat • Generösa öppettider på Apotek Hjärtat för att öka tillgängligheten • Arbete för bättre läkemedelsanvändning
 <p>Samhällsengagemang ICA Gruppen vill vara en positiv kraft i samhället och göra kloka investeringar för framtiden, inte minst genom samverkan och stark lokal förankring. Koncernen samarbetar med frivilligorganisationer som arbetar för folkhälsa, miljö, humana insatser och mångfald.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsring med fokus på mat, hälsa och allas lika värde • Mat till behövande, exempelvis via Frälsningsarmén och Food Bank • Välgörenhetsprojekt riktade mot barn i Baltikum • Satsningar på lokalproducerad mat • Långsiktiga samarbeten med organisationer, exempelvis World Childhood Foundation, Cancerfonden och Röda Korset i Sverige • Stöd till Gundua Foundation (Hälsoklinik i Kenya) via Apotek Hjärtat • Samarbete med patientorganisationer kring bättre läkemedelsanvändning

ICA Gruppen ska vara ett långsiktigt livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. Hållbarhetsarbetet är integrerat i koncernens alla verksamheter och en viktig strategisk prioritering. Det bygger förtroende i omvärlden och bidrar till långsiktig lönsamhet. Strategin är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande.



ICA Gruppen strävar efter att vara föregångare i viktiga frågor inom miljö, kvalitet, hälsa, etisk handel och samhällsengagemang. Hållbarhetsarbetet inom koncernen är strukturerat utifrån dessa fem fokusområden.

Mål	Läs mer
• ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020	Sid 15
• ICA Sverige: Försäljningsandelökning ekologiskt sortiment. Mål 2015: +1 procent	Sid 44
• ICA Sverige: All palmolja som används i ICA Sveriges egna livsmedelsvaror ska vara RSPO-certifierad senast 2015	Sid 45
• ICA Sverige: All soja som används i och till ICA Sveriges egna livsmedelsvaror ska vara ansvarsfullt producerad senast 2015	Sid 45
• ICA Fastigheter: Nyetableringar ska klara minst nivå Silver för miljöcertifieringen Miljöbyggnad	Sid 122
• Apotek Hjärtat: Insamling och destruktion av ca 300 ton kasserade läkemedel från allmänheten via apotek	Sid 45
• 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade	Sid 15
• ICA Sverige & Rimi Baltic: inköpsverksamheten ska vara kvalitetscertifierad, liksom logistikverksamheten i Sverige	Sid 122
• ICA Sverige: 95 procent av ICA-butikerna ska internrevideras varje år	Sid 48
• ICA Sverige: 400 ICA-butiker ska vara certifierade enligt Svensk standard för livsmedelshantering i butik	Sid 122
• Apotek Hjärtat: Minst 100 apotek ska bli interninspekterade av kvalitetsspecialist	Sid 15
• 100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade	Sid 128
• ICA Sverige: ICA gör det enkelt för mig att göra hälsosamma val. Mål 2015: Vid undersökning ska 37 procent av respondenterna associera påståendet med ICA.	Sid 51
• Apotek Hjärtat: Användning av apotekens elektroniska expertsystem (EES) i 35 000 kundmöten i syfte att upptäcka och åtgärda brister i läkemedelsanvändningen. Status 2015: EES användes vid över 50 700 kundmöten	Sid 52
• ICA Sverige: ICA engagerar sig för en hållbar utveckling. Mål 2015: Vid undersökning ska 25 procent av respondenterna associera påståendet med ICA.	Sid 52
• ICA Sverige: ICA är bra på svenska råvaror. Mål 2015: Vid undersökning ska 46 procent av respondenterna associera påståendet med ICA	Sid 52
• Apotek Hjärtat: Finansiera borrning av en brunn i Ex-Lewa, Kenya, via Apotek Hjärtats kundklubb	

Grunden för ICA Gruppens hållbarhetsarbete

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

ICAs Goda Affärer, dels via webbutbildning och dels genom särskilda insatser. Kopplat till varje ståndpunkt finns policyer och riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till.

Under 2015 uppdaterades ICA Gruppens hållbarhetspolicy och -riktlinjer, bland annat för att kunna användas även för Apotek Hjärtats och ICA Fastigheters verksamheter. Även policyer och riktlinjer för affäretik och

sponsring uppdaterades. ICA Gruppen har också inlett en analys av FN:s Sustainable Development Goals som antogs under hösten 2015, för att kartlägga hur koncernen på bästa sätt kan bidra till arbetet med att uppnå målen.

Läs mer om hur ICA Gruppens hållbarhetsarbete styrs på sidorna 60 och 122.

**Global Compacts
tio principer**



ICAs Goda Affärer

Läs mer på sidan 18.

**ICAs policyer inom
etik och hållbarhet**

ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral 2020

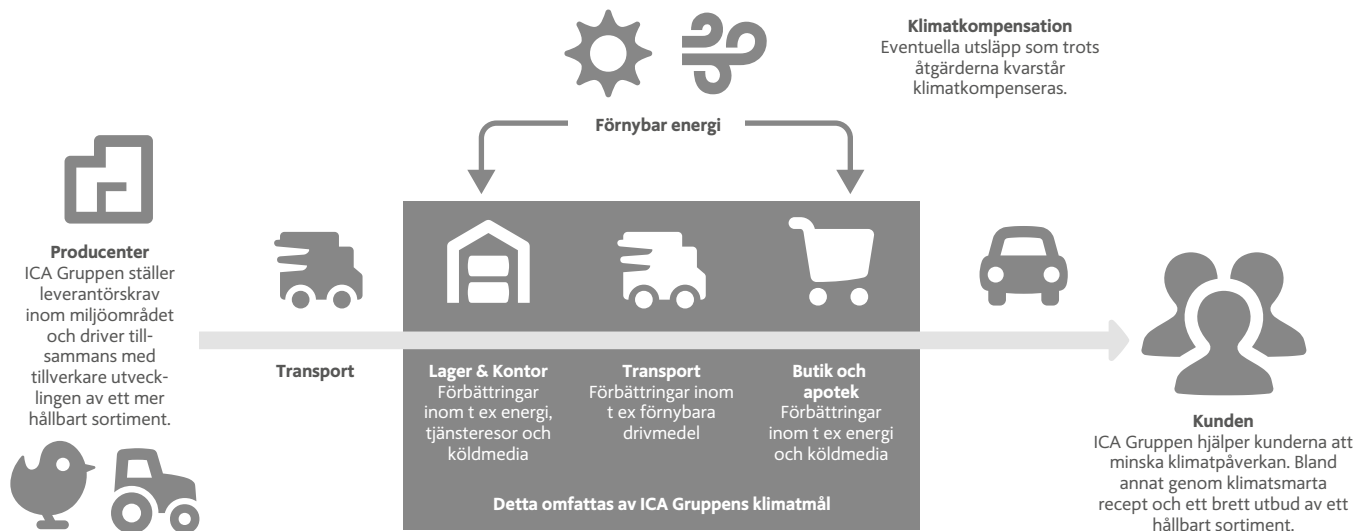
Hållbarhet och klimat är en strategisk prioritering för ICA Gruppen, och under året fattades beslut om ett nytt klimatmål. Målet innebär att ICA Gruppen ska bli klimatneutral till 2020. Detta inbegriper den klimatpåverkan som verksamheten orsakar i butik, apotek, lager och kontor via exempelvis köldmedia, el, gods-

transporter och tjänsteresor i både den svenska och baltiska verksamheten. Minskningen ska mätas utifrån en vetenskaplig metod framtagen av bland andra FN och WWF.

Målet ska uppnås genom att minska klimatpåverkande utsläpp och öka resurseffektiviteten, men även genom att klimatkompensera den

klimatpåverkan som inte kan elimineras i ICA Gruppens drift till 2020.

Utöver klimatmålet för den egna verksamheten ska ICA Gruppen vidareutveckla sättet att arbeta för en minskad klimatpåverkan hos såväl leverantörer som kunder.



ICA Gruppens påverkansgrad

Liten

Stor

Liten

Väsentliga frågor

För att kartlägga vilka specifika hållbarhetsfrågor som är mest relevanta för koncernen gör ICA Gruppen varje år en väsentlighetsanalys. Väsentlighetsanalysen utgår från de kontinuerliga dialoger som förs med ICA Gruppens intressenter, och kompletteras med interna analyser av verksamhet och omvärld. Analysen ligger till grund för ICA Gruppens hållbarhetsarbete under året.

ICA Gruppen använder en så kallad heat map för att identifiera de områden där förväntningar från koncernens intressenter är högst och där påverkan på koncernen är störst. Heat map-dokumentet skapar en bas för ICA Gruppens hållbarhetsarbete som ska ge en gemensam bild av de områden som bör stå i fokus för koncernen. ICA Gruppen strävar efter att agera öppet och transparent och med hög etik kring alla frågor i heat map-dokumentet.

Genom att göra så, och genom att vara ledande inom ansvarsfullt företagande, får ICA Gruppen intressenternas förtroende och 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 Gruppen.

Den analys som gjordes för verksamhetsåret 2015 visade att det i stort sett var samma frågor som året innan som var mest väsentliga. I följande avsnitt beskrivs dessa frågor, och en del av det arbete som gjorts under året inom respektive område.



Väsentliga frågor

Stödja kundernas hållbara val

Till de strategiska prioriteringarna för 2015 hörde att intensifiera arbetet med att hjälpa kunderna att göra hållbara och hälsosamma val.

ICA Gruppen har i många år arbetat fokuserat med att uppmuntra kunderna till en livsstil som gagnar såväl den egna hälsan och miljön som samhället i stort. Under året genomfördes flera aktiviteter för att åstadkomma detta.

Både i Sverige och i de baltiska länderna råder en hälsoboomb och allt fler strävar efter att leva ett hälsosammare liv. Under året har ICA Sverige infört kommunikationskonceptet "Var med och må bra" med fokus på både hälsosam mat och hälsosam livsstil. Ett antal kampanjer på hälsotemat har dessutom genomförts. Rimi i Estland har också haft flera aktiviteter i syfte att öka medvetenheten om vikten av motion och sunda matvanor. Till inslagen hör bland annat filmer, kampanjpriser på frukt samt en nysatsning på Rimis webbaserade hälsportal.

Apotek Hjärtat inledde under året projektet "Välj med Hjärtat" som syftar till att hjälpa kunderna att göra hållbara val av såväl läkemedel som handelsvaror. Projektet omfattar exempelvis kravställning vid inköp, skyltning och marknadsföring samt utveckling av egna märkesvaror.

Lansering av ny hälsportal och app

Under året lanserades en ny hälsportal i Sverige, riktad till alla kunder med ICA-kort. Genom portalen, som nås via ica.se, ges kortkunderna möjlighet att ta del av ett stort antal rabatterade hälsotjänster.

I anslutning till portalen lanserades också appen "ICA hälsorabatt". Med appen i telefonen registreras vardagsmotionen, och ju mer man rör på sig, desto mer rabatt får man på utvalda varor inom ICA Gott liv-sortimentet samt frukt- och grönts Sortimentet. Appen har under året laddats ner mer än 175 000 gånger, vilket är avsevärt över förväntningarna. Under året bidrog appen till att försäljningen av ICA Gott liv-varor ökade med 24 procent jämfört med samma period föregående år.

Utveckling av det ekologiska sortimentet

Försäljningen av ekologiska varor fortsätter att öka. Under 2015 ökade försäljningen av ekologiska varor i ICA Sveriges centrala sortiment med 47 (55) procent jämfört med föregående år, exklusive ICA-butikernas lokala inköp. Det eko-

logiska sortimentets andel av den totala försäljningen var under året 5 (4) procent. Mer än 1 650 (1 500) ekologiska produkter fanns i ICA Sveriges centrala sortiment under året. ICA Gruppens egna ekologiska varumärke, ICA I love eco, finns på koncernens alla marknader. Under 2015 ökade försäljningen av ICA I love eco-sortimentet i Sverige, med 72 (79) procent. Mer än 500 (320) ICA I love eco-produkter fanns i sortimentet.

Som en följd av den ökade efterfrågan har utvecklingen av ICA Sveriges ekologiska sortiment fortsatt. Bland annat lanserades ett stort antal nya ekologiska mejeriprodukter samt nya produkter inom ICA I love eco-sortimentet.

Stor satsning kring hälsosam mat

I Sverige påbörjades under året nylanseringen av varumärket ICA Gott liv, ett sortiment för alla som vill inspireras till ett hälsosammare liv. Produkterna har låg salt- och sockerhalt, mindre fett och mer fiber och grundar sig i de Nordiska Näringsrekommendationerna. Dessutom är de flesta produkterna märkta med Nyckelhålet. Befintliga produkter inom ICA Gott liv kommer löpande att lanseras i ny design och ett antal nya produkter har också introducerats under året. Totalt finns omkring 150 ICA Gott liv-produkter, varav mer än hälften har tillkommit under 2015.

Under året deltog ICA Sverige i förberedelser för ett branschgemensamt innovationsprojekt med syftet att utveckla metoder och tekniker som gör det möjligt att sänka salthalten i livsmedel utan att kvalitet och smak påverkas negativt. Förhoppningen är att projektet ska öka förutsättningarna för en ny våg av saltsänkningar inom livsmedelsindustrin. Till de produktkategorier som kommer analyseras hör bland annat chark, bröd, färdigmat och ost. Projektet är planerat att starta under 2016. ICA Sverige har under året även sänkt salthalten i två grupper egna märkesvaror i charkkategorin, storsäljarna falukorv och köttbullar, efter en branschöverens-



kommelse inom Svensk Dagligvaruhandel. Salthalten ligger nu inom nivån för Nyckelhålskriterierna.

Satsningar på barn

ICA Gruppen arbetar mycket med informations spridning kring hälsofrågor, inte minst genom butiksaktiviteter. ”Kompis med kroppen – 5 om dan” är en av ICA Sveriges mångåriga satsningar på barns hälsa. Syftet är att lära barn bra matvanor, att röra på sig och må bra. De lite äldre barnen får också lära sig mer om miljö- och klimatfrågor. Sedan starten 2001 har nästan 900 000 elever i årskurs 2 och 5 tagit del av Kompis med kroppen. Cirka 900 skolklasser anmälde sig till aktiviteten 2015. I Baltikum finns motsvarande projekt för att lära barn om vikten av att äta rätt och röra på sig.

Stöd till motionsaktiviteter

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

ICA Sverige har i år varit huvudsponsor till Svenska Skidförbundets längdscup för 13–14-åringar som fått namnet ICA Cup. ICA Sverige sponsrar även Lilla Världscupen, Kortvasan, Barnens Vasalopp, Cykelvasan samt Svenska Skidförbundets projekt Alla på Snö, där närmare 20 000 barn i tioårsåldern under vintern fått prova på skidåkning.

ICA Sverige är också huvudsponsor till Blodomloppet som genomfördes på 14 orter från maj till augusti. Totalt deltog 113 000 personer i loppet under perioden. Också sponsringen av Landslagets fotbollsskola handlar om hälsa, i det här fallet om att lära barn äta rätt. 51 500 barn beräknas ha deltagit i Landslagets fotbollsskola under 2015.

Rimi i Lettland är sedan länge en av huvudsponsorerna för Nordea Riga Marathon som varje år lockar över 22 000 löpare från hela



världen. I Litauen är Rimi en av huvudsponsorerna för Danske Bank Vilnius Marathon med över 14 000 löpare. Rimi har också en egen Rimi Family Run minimaraton på 4,2 km, där mer än 5 000 löpare deltog förra året. Många ICA-handlare i Sverige stödjer dessutom barn- och ungdomsidrott genom lokala sponsringsinitiativ.

Ansvarsfull råvaruanvändning

Palmolja är ett av livsmedelsindustrins vanligaste fetter, men produktionen kan medföra miljöproblem. För att få fler palmoljaplantager att ta såväl miljömässiga och sociala

som ekonomiska hänsyn och bevara regnskogarna satte ICA Sverige för några år sedan målet att all palmolja som används i egna livsmedelsvaror senast 2015 ska vara RSPO-certifierad (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Under 2015 fortsatte arbetet med goda resultat. Endast ett mycket begränsat antal egna livsmedelsvaror täcks av så kallade palmoljecertifikat, medan övriga innehåller RSPO-certifierad palmolja från särskilt flöde eller enligt massbalanssystem.

ICA Gruppen är även engagerad i sojafrågan, eftersom sojaodling bland annat kan ha en stor och långsiktig inverkan på tropiska skogar och savanner. Tillsammans med flera svenska företag har ICA Sverige skrivit på Den Svenska Sojodialogen, ett uttåg för ansvarsfullt odlad soja. Åtagandet innebär att ICA Sverige ska ta ansvar för sojan som används i ICAs egna varor i sojaprodukter samt i kött- och mejeriprodukter (som innehåller mer än 80 procent animaliskt ursprung) från djur som fötts upp med soja. Sojan som används i och till dessa produkter ska vara certifierad eller täckas av certifikat för motsvarande volym senast 2015, vilket nåddes under året.

Det säkerställs genom kravställen gentemot leverantörerna, inklusive bekräftelse på att detta efterlevs. I de fall leverantörerna inte själva säkerställer att sojan är certifierad eller täcks av certifikat köper ICA RTRS-certifikat utifrån prognosticerad årlig försäljning av de aktuella produkterna.

Ökad inlämning av läkemedel

Varje år slänger svenska hushåll 250 ton läkemedel i hushållsavfallet*. Apotek Hjärtat hade som mål att under 2015 samla in 300 ton kasserade läkemedel via sina apotek, vilket nåddes. I slutet av året hade 330 ton läkemedel samlats in från allmänheten. Drygt 78 000 personer besökte den webbplats som informerar om de risker som föreligger när läkemedel kommer ut i naturen.

* Källa: Läkemedelsverket 2012–09–27



Väsentliga frågor

Klimatpåverkan från kundens beteende

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

Livsmedel står för nästan en fjärdedel av människans klimatpåverkan och redan idag konsumeras mer än vad jordens begränsade naturresurser klarar av. I kraft av sin storlek har ICA Gruppen både ansvar och möjlighet att på olika sätt hjälpa kunderna att minska sin egen miljöpåverkan, bland annat genom att lyfta fram mer hållbara alternativ.

Initiativ för en hållbar livsmedelskedja

Under året lanserades initiativet Hållbar livsmedelskedja, som har som mål att bidra till en mer hållbar livsmedelsproduktion och konsumtion, med fokus på den svenska livsmedelskedjan. Bakom initiativet står WWF och ett antal större livsmedelsaktörer, bland annat ICA Sverige. Deltagarna ska arbeta med konkreta aktiviteter som ger mätbara resultat och inspirera och uppmuntra andra aktörer i kedjan till en mer hållbar livsmedelsproduktion och konsumtion.

Aktiviteter för att motverka matsvinn

Varje år slängs stora mängder mat i Sverige. För att bidra till att minska matsvinnet strävar ICA Gruppen efter att minimera avfall och ha en hög återvinningsgrad i lager och butiker. Som en del i detta har ICA Gruppen samarbetat med flera välgörenhetsorganisationer, bland annat Frälsningsarmén i Sverige och Food Bank i Estland och Litauen. Organisationerna får ta emot mat från ICA Gruppens 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 ICA Gruppens övriga produkter.

Pilotprojekt för klimaträtta val

ICA Sverige, ICA Banken, ICA Supermarket Torgkassen och fastighetsbolaget Uppsalahem genomförde tillsammans med bland andra Chalmers och WWF under 2015 pilotprojektet

Klimaträtt. I centrum stod en nyutvecklad app, i vilken viktiga områden som boende, mat, transporter och övrig konsumtion registreras. Genom appen fick projektets deltagare löpande och tydlig återkoppling på hur den egna livsstilen påverkar klimatet. Tanken med projektet var att skapa förutsättningar för att med enkla medel minska den egna klimatpåverkan i vardagen och att deltagarna skulle minska sina koldioxidutsläpp med i genomsnitt 40 procent under en sexmånadersperiod.

Resultatet visade att förändringarna som deltagarna gjorde hade en positiv påverkan på klimatavtrycket. För de områden som kunde analyseras fullt ut minskade avtrycket med i snitt 31 procent. Det finns dock anledning att tro att den verkliga minskningen är större eftersom deltagarna sagt att de gjort betydande förändringar även på de områden som inte mättes inom projektet. Projektet visade också att människor som i någon mån har ett miljöintresse kan motiveras att göra aktiva handlingar för att minska sitt klimatavtryck. ICA Sverige kommer nu att använda erfarenheterna från projektet för att på olika sätt guida kunderna till klimaträtta val.

På ica.se utvecklades under året en receptsajt kallad Mat för klimatet, med recept och smarta tips kring hur man som konsument kan minska sin klimatpåverkan. ICA Sverige har skapat en metod för att beräkna klimatpåverkan för de recept som tas fram. Målet är att lansera en klimatguidning på flertalet av de befintliga recepten samt alla nya recept på ica.se under första halvåret av 2016.



Klimatpåverkan i verksamheten

ICA Gruppen har ett ambitiöst miljöarbete och målet är att verksamheten ska vara klimatneutral till 2020. Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik, logistik och på kontor, bland annat genom miljöcertifierade inköps-, fastighets- och logistikverksamheter. Framför allt ligger fokus på en ökad energieffektivisering, optimerade godstransporter samt att minimera svinn i hela kedjan.

Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 16 (31) procent. Minskningen har skett till största delen tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Under 2015 ökade dock klimatpåverkan avsevärt jämfört med

2014. Detta beror på utrustningshaverier vid tre enheter i den baltiska verksamheten. Utrustningen har under året renoverats och åtgärdats. Dessa utrustningshaverier orsakade stort läckage av köldmedia med hög klimatpåverkan, vilket ledde till kraftigt ökad klimatpåverkan från Rimi Baltics verksamhet. Utsläppen från den svenska verksamheten minskade dock med 2 procent under året jämfört med 2014, vilket främst beror på ökad energieffektivitet och ökad andel ICA-butiker som använder förnybar el. ICA Gruppens nya klimatmål att vara klimatneutralt till år 2020 ställer höga krav på att se över utrustning, drift, avtal och kunskap för att öka resurseffektiviteten samt kraftigt minska klimatpåverkan i ICA Gruppens egen verksamhet.

En tredjedel av ICA Gruppens totala direkta klimatpåverkan kommer från lagerdrift och transporter, ett område där koncernen ständigt arbetar med förbättringar och effektiviseringar. Till de mer betydande insatserna hör en successiv övergång till förnybar energi och alternativa bränslen. Drygt en fjärdedel av ICA Gruppens totala bränsleförbrukning utgörs idag av alternativa bränslen. Under 2015 ställde sig ICA Sverige bakom initiativet Fossilfritt Sverige, där svenska aktörer ges möjlighet att synliggöra hur de bidrar till klimatarbetet.

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



Väsentliga frågor

Kvalitet i butik

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

Sedan 2009 har ICA-butikerna i Sverige tillämpat Svensk standard för 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 ICA-butik under ledning av ICA Sveriges kvalitetscoacher.

Totalt har omkring 950 (1 000) ICA-butiker implementerat standarden varav 351 (333) har reviderats och godkänts av ett externt kontrollorgan. Antalet certifierade butiker har legat stabilt de senaste åren. Inom ICA Sverige har diskussioner pågått kring hur antalet kan öka, vilket resulterat i att ICA Sverige beslutat att subventionera halva certifieringskostnaden för alla butiker en gång under perioden januari 2016 till och med juni 2017. Under 2015 hade Kvantum-profilen som mål att certifiera samtliga sina butiker, vilket nästan nåddes: 116 Kvantum-butiker var vid årsskiftet certifierade. Sedan tidigare är alla butiker inom Maxi-profilen certifierade.

Under året implementerade Rimi Baltic en egen standard för livsmedelshantering i butik, baserad på den svenska standarden, som omfattar samtliga butikskoncept i Estland, Lettland och Litauen.

Nya regler kring livsmedelsinformation

I december 2014 trädde stora delar av EU:s informationsförordning, "Förordning (EU) 1169/2011 om tillhandahållande av livsmedelsinformation till konsumenterna" i kraft. Såväl ICA Sverige som Rimi Baltic har arbetat med att säkerställa implementeringen av det nya regelverket.

I slutet av mars publicerade svenska Livsmedelsverket en vägledning med anledning av de nya reglerna. För att säkerställa efterlevnaden

och samtidigt underlätta för de enskilda handlarna har ICA Sverige därefter tagit fram och distribuerat dels en kortversion av vägledningen, dels en egen folder som sammanfattar de viktigaste reglerna och ger konkreta exempel på hur olika varor ska märkas.

Gemensam databas för livsmedelskontroller

Varje år genomför ICA Sverige cirka 1 300 internrevisioner i ICA-butiker. Resultaten sammanställs sedan i en databas, vilken möjliggör analys och uppföljning. ICA Sverige har länge arbetat

för införandet av en gemensam nationell databas och har under året fört samtal med Livsmedelsverket för att få till stånd ett sådant samarbete.

Till de potentiella fördelarna med en gemensam nationell databas hör dels möjligheten att säkerställa att kontroll faktiskt skett, dels att få en nationell överblick över statusen bland landets återförsäljare av livsmedel. Den insamlade datan skulle även kunna användas för att skapa enhetlighet och samsyn kring själva kontrollerna, något som saknas idag.



Väsentliga frågor

Produktsäkerhet och kvalitet

Att kunna lita på innehållet i en produkt ska vara en självklarhet för ICA Gruppens kunder.

Ett stort antal kontroller görs för att säkerställa exempelvis kvalitet och spårbarhet.

ICA Gruppen arbetar på flera fronter för att förhindra framtida livsmedelsbedrägerier, så kallad Food fraud, bland annat genom kvalitetscertifikat, tester och kontroller samt samarbeten inom branschen. ICA Gruppen för också kontinuerligt dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter samt följer GFSI:s (Global Food Safety Initiative) arbete inom området. ICA Gruppen har dessutom genomfört en intern sårbarhetsanalys i enlighet med GFSI:s krav och har en egen handlingsplan för att motverka matfusk.

ICA Gruppen deltog under året i de nordiska livsmedelsmyndigheternas möte om Food fraud. ICA har även varit initiativtagare till ett branschöverskridande nätverk i Sverige med syfte att dela information och de bästa metoderna kring hur fusk med livsmedel ska hanteras.

Som ett led i arbetet med Food fraud genomförde ICA i Sverige under året uppföljande tester på ett antal varor, utan att några väsentliga avvikelser hittades.

Kemiska ämnen

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

Under de senaste åren har många konsumenteroats över kemikalien bisfenol A i förpack-

ningar och produkter. ICA Sverige har i flera år arbetat med att fasa ut bisfenol A i livsmedelsförpackningar och produkter. Målet var att förpackningarna inom ICA Sveriges koloniala sortiment inte ska innehålla bisfenol A vid utgången av 2015. Det gällde både egna märkesvaror och externa leverantörers varor. Under

året fortsatte arbetet med goda resultat men utmaningar för vissa dryckesförpackningar samt ytterligare ett antal produkter som kräver långa hållbarhetstester gör att målet planeras att nås först under 2016.



Så arbetar ICA Gruppen med produktsäkerhet

Grunden i ICA Gruppens arbete med produktsäkerhet är att säkerställa att alla leverantörer har en bra och säker tillverkning. Det görs genom att ställa krav på och kontrollera att leverantörerna är certifierade enligt en tredje-

partsstandard innan de blir godkända för upphandling. Innan en produkt lanseras har den genomgått flera steg av granskning och testning för att säkerställa att ICA Gruppen känner till det exakta innehållet samt att produkten uppfyller uppställda krav

på exempelvis smak och funktionalitet. Efter lansering görs uppföljande kontroller hos leverantören och av produkten för att följa upp att den fortsätter leva upp till ICA Gruppens förväntningar på en säker produkt av god kvalitet.

Väsentliga frågor

Ursprungsmärkning

Frågan om ursprungsmärkning av mat har fortsatt att växa i betydelse. Allt fler kunder vill ha tydlig information om både varifrån varorna kommer och var de har packats.

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

Märkning av kött

I slutet av 2014 trädde EU:s utvidgning av ursprungsmärkningen i kraft, med krav på att ursprungsmärkningen inte bara ska omfatta nötkött utan också kött från gris, får, get och fågel. ICA Sverige har länge valt att ursprungsmärka sina egna märkesvaror i större utsträckning än vad lagstiftningen kräver. I snart tio år har allt kött

och fågel samt charkvaror och färdigmat med kött märkts med köttråvarans ursprung, och samtliga produkter har märkts med förpackningsland.

Under 2014 beslutades att satsningen skulle utökas, vilket innebär ursprungsmärkning av ännu fler egna märkesvaror på ingrediensnivå, bland annat frukt och grönsaker, ost, mejeri, kaffe, frysta grönsaker, torkad frukt och ris. Varorna märks med både förpackningsland och med råvarans ursprung. Totalt hade ICA Sverige ursprungsmärkt över 2 200 produkter när projektet avslutades under 2015.

ICA Gruppen fortsätter också att ha en aktiv dialog med branschen, den globala standardiseringsorganisationen GS1 och myndigheter för att säkerställa stöd för korrekt märkning hos ICA Gruppen och koncernens leverantörer.

Ny märkning av svenska produkter

ICA Sverige är en av initiativtagarna till en ny märkning som håller på att tas fram av Svensk Dagligvaruhandel, LRF och Livsmedelsföretagen. Märkningen ska göra det enklare för konsumenter att välja svensk mat i butiken, och kommer finnas på livsmedelsbutikernas hyllor under 2016. För att märkningen ska få användas krävs att samtliga steg i produktionen, inklusive förädling och förpackning, har skett i Sverige.



över
2 200
produkter
i ICA
Gruppens
sortiment är
ursprungsmärkta



Väsentliga frågor

Lokalproducerad mat

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

Både i Sverige och i de baltiska länderna är efterfrågan på lokalt producerade livsmedel stor och växande. ICA Sverige och Rimi Baltic arbetar på flera sätt för att öka andelen lokalt producerade varor i sina respektive sortiment.

I början av året genomförde TNS Sifo en undersökning på uppdrag av ICA Sverige och LRF som visar att 75 procent av svenskarna uppger att de köper svenskproducerade livsmedel före livsmedel man tror är producerade i ett annat land. Undersökningen visar även att 64 procent säger sig vara beredda att betala mer för svensk mat. För varukategorierna nötkött och griskött är andelen som föredrar svenskproducerat högst. Skälen till att välja svenskproducerad mat är i stort sett desamma som tidigare år. Bättre djurhållning, mindre antibiotikaanvändning, kortare transporter och omsorgen om svenskt lantbruk anges som några av de främsta skälen. ICA Sverige mäter varje vecka om svenska folket anser att ICA är bra på svenska råvaror. Målet för 2015 var att minst 46 procent av de intervjuade skulle associera påståendet med ICA, utfallet blev 49 procent.

Samarbete med LRF

ICA Sverige inledde under 2014 ett samarbete med LRF i syfte att bredda utbudet av svenska varor i butik, öka försäljningen av svensk mat och bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt. Som ett led i detta arbetar ICA Sverige löpande med att byta till svensk råvara i produkterna. Under 2015 har bland annat flera påläggsprodukter och falukorv bytt till svenskt ursprung på kötttråvaran. Ett antal produkter med svenskt ursprung har lanserats, bland annat ICA Rätt Enkelt slow cooked kött- och fågelalternativ, ICA I love eco Havredryck, ICA I love eco laktosfri crème fraîche samt ekologiskt kött från sörmländska mjölkgårdar. Även det lokala mejerisortimentet har utökats med ekologisk mjölk, färsk getmjölk och getyoghurt som finns tillgängliga i utvalda ICA-butiker.

Samarbetet har under 2015 också resulterat i över 40 utbildningsfilmer om svensk mat och lantbruk. Tanken är att butiksmedarbetare på ett enkelt och roligt sätt ska kunna lära sig mer om svensk matproduktion och på så sätt kunna främja försäljningen.

Tillsammans fyller vi glaset

De svenska mjölkbönderna befinner sig i en mycket svår situation som bland annat beror på att flera mejerier idag är aktiva på en internationell mjölkmarknad där det råder ett överskott på mjölk. För att värna de svenska mjölkbönderna i en akut situation har LRF och ICA Gruppen kommit överens om den tillfälliga insamlingen "Tillsammans fyller vi glaset".

Under hösten 2015 har ICA Sveriges kunder haft möjlighet att bidra med en extra krona som går direkt till Sveriges mjölkbönder när de väljer att köpa vissa mjölkförpackningar och ostar i ICA-butiker. LRF och mejeriföreningarna säkerställer att mjölkkrönan oavkortat går till Sveriges mjölkbönder, och ICA Gruppen skjuter till 25 miljoner kronor i en grundplåt. Satsningen ska pågå i sex månader och beräknas ge totalt cirka 100 miljoner kronor i intäkter till mjölkbönderna.



75%

av svenskarna uppger att de väljer svenskproducerade livsmedel framför livsmedel producerade i något annat land.

Väsentliga frågor

Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp

ICA Gruppen gör affärer över hela världen vilket innebär att ansvaret sträcker sig över gränserna. Genom kontinuerliga uppföljningar säkerställs att leverantörerna följer såväl sociala som miljömässiga krav.

ICA Gruppen har länge krävt att normer för mänskliga rättigheter efterlevs i produktionen och arbetar vidare mot målet att alla leverantörer av koncernens egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade.

Etisk handel utan mellanhänder

Sedan årsskiftet 2014/2015 samarbetar ICA Gruppen med IDH, The Sustainable Trade Initiative, en holländsk statlig biståndsgöring som arbetar för ökad hållbar handel genom samarbeten med företag, statliga institutioner, regeringar och andra intressenter. Hittills har två gemensamma projekt startats upp, ett kring odling av vindruvor i Sydafrika som startades 2014 och ett kring odling av ärtor i Guatemala som startades under 2015. Målet är att, utan mellanhänder, arbeta mer direkt med lokala odlare världen över i projekt som leder till lokal utveckling, minskad fattigdom, ett mer långsiktigt hållbart jordbruk – och dessutom säkerställer tillgång till högklassiga produkter. Ärtorna från Guatemala lanserades i butik i april 2015. De har blivit en stor försäljningssuccé och vid årsskiftet hade den budgeterade årsvolymen överträffats med 25 procent.

Finansiering av brunn i Kenya

Apotek Hjärtat samarbetar med Gundua Foundation som verkar för att förbättra välstånd och levnadsvillkor i utvecklingsländer. Apotek Hjärtat är huvudsponsor av Gundua Health Centre, en hälsoklinik för barn och mödrar i området Ex-Lewa i norra Kenya. Samarbetet innebär att Apotek Hjärtat under en treårsperiod stödjer uppförandet och driften av hälsokliniken. Projektet ger förutsättning till ett



engagemang där både medarbetare och kunder aktivt kan bidra till att göra skillnad. Två gånger per år har Apotek Hjärtats kundklubsmedlemmar möjlighet att skänka sina bonuspoäng som omvandlas till ett direkt ekonomiskt stöd som oavkortat går till Gundua. Under 2015 bidrog kunderna på detta sätt till att finansiera att en brunn för rent dricksvatten kunde borras i anslutning till kliniken.

Leverantörsutbildning i Thailand

Under året genomförde ICA Gruppen en workshop för thailändska leverantörer med syfte att utbilda i vikten av att säkerställa och efterleva ICA Gruppens krav samt gällande regelverk för att värna om gästarebetares rättigheter. Utöver utbildning om själva regelverket fick deltagarna även tips på konkreta handlingsplaner samt uppbyggnad och implementering av ledningsstöd.

Klimatrelaterad riskanalys

ICA Sverige genomförde under året en analys av potentiella klimatrelaterade risker kopplade till inköp. Syftet med analysen var att identifiera hur tillgång på olika råvaror kan komma att påverkas vid bestående klimatförändringar. Analysen omfattade dels ett urval av frukter och grönsaker, dels ett antal livsmedelsprodukter inom det egna sortimentet. Resultatet av studien kommer att användas för att öka kunskapen och engagemanget i klimatfrågan internt och för att se över eventuella behov av långsiktiga förändringar i inköpsarbetet.

Ansvarfullt användande av vatten

Till de större globala utmaningarna hör att

bättre främja en mer ansvarsfull användning av vatten i produktionsledet. Dagens värdekedjor är komplexa och det är svårt att påverka vattenanvändningen på gårdsnivå, där den största andelen vatten används. Långsiktigt hållbart nyttjande av vatten kan endast uppnås genom nära samarbete mellan leverantörer och producenter. För att underlätta och möjliggöra detta bildades i februari ett nätverk bestående av svenska mat- och dryckesföretag med en gemensam strävan om att bidra till ett mer ansvarfullt användande av vatten. ICA Sverige har varit med sedan starten i nätverket, som leds av Swedish Water House vid Stockholm International Water Institute (SIWI). Målet med samarbetet är att livsmedelsbranschen lättare ska kunna kartlägga det bästa sättet att hantera vatten i odling och förädling i länder som står inför ökade vattenutmaningar.

Under 2015 har företagen inom nätverket analyserat och jämfört ett tiotal vattenrelaterade standarder och mätverktyg.

Miljöhänsyn vid upphandling av transporter

ICA Sverige har under året genomfört en omfattande upphandling av transporttjänster. Miljöhänsyn utgör här ett av de viktigaste urvalskriterierna. I upphandlingsunderlaget anges bland annat att transportören alltid ska använda det mest hållbara bränslet som finns tillgängligt, med målsättningen att hålla utsläppsnivåer upp till 1,75 kg koldioxidekvivalenter per liter eller lägre.



Ökad andel av BCI-bomull

Hemtex köper årligen in cirka 4 000 ton bomull, som används till produkter inom samtliga textilområden. I flera utvecklingsländer utgör bomullen en viktig intäktskälla, samtidigt som den också medför stora belastningar på miljön. Som ett viktigt led i arbetet för en mer hållbar bomullsproduktion är Hemtex sedan 2007 medlem i Better Cotton Initiative (BCI). BCI är en organisation som arbetar för att den konventionella bomullen ska odlas med mer hållbara metoder som bland annat inbegriper mindre användning av vatten, kemikalier och bekämpningsmedel. Under 2015 har andelen inköpt bomull odlad enligt BCI:s metoder ökat med över 200 procent, jämfört med motsvarande period föregående år.



ICA Gruppens värld av leverantörer

Nedan redovisas var i världen ICA Gruppen är aktiv när det gäller inköp och produktion av egna varor. Antalet produktionsenheter är inte statistiskt utan beror både på sortimentet i butikerna och på säsongförändringar.



Ungefärligt antal produktionsplatser i världen för ICA Gruppens egna varor.

Risker och möjligheter

Inom ramen för ICA Gruppens riskhanteringsprocess har ett antal riskområden identifierats. Väsentliga risker och osäkerheter presenteras nedan tillsammans med en kort beskrivning av de möjligheter som är förknippade med riskområdet och de åtgärder som vidtas för att hantera riskerna. Se sidan 16 för mer information om ICA Gruppens riskhantering.

Strategiska risker			
Riskområde	Riskbeskrivning	Möjligheter	Hantering
Risker relaterade till avtal med ICA-handlare	Relationen mellan ICA Sverige och de svenska ICA-handlarna har sitt ursprung i ICA-idén och regleras av ett antal avtal. Dessa avtal har utvecklats under årens lopp med varierad intjäning till ICA Sverige. Avtalen innebär även en frihet för de svenska ICA-handlarna att välja leverantörer av produkter. En oförmåga att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter eller en lägre förnysetakt av avtalen kan påverka koncernens verksamhet samt resultat.	ICA-idén är kärnan i ICA Gruppens verksamhet och har i snart 100 år skapat förutsättningar för en framgångsrik verksamhet. ICA-idén innebär att den lokala handlarens engagemang och marknadskänedom kombineras med ICA Gruppens förmåga till skalfördelar, effektivitet och mångfald vilket bidrar till en ökad konkurrenskraft.	ICA Gruppen och ICA-handlarna har löpande en dialog för att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter, kommunicera goda erfarenheter samt för att säkerställa att avtalen är anpassade till vår samtid.
Risker relaterade till förvärv	Som ett led i att förverkliga ICA Gruppens strategiska mål sker löpande förvärv och avyttringar av verksamheter. Om förhållandena i de förvärvade verksamheterna skulle avvika betydande från vad som var känt inför förvärvet eller om integrationen av de förvärvade verksamheterna skulle misslyckas, kan det begränsa förmågan att realisera förväntade synergier och påverka ICA Gruppens varumärke och resultat negativt.	Genom förvärv kan ICA Gruppen stärka möjligheten att erbjuda de svenska konsumenterna marknadens bästa och bredaste erbjudande inom de områden som ligger rätt i tiden som t ex hälsa. En framgångsrik integration av de nya verksamheterna kan även innebära nya möjligheter att realisera synergier med ICA Gruppens övriga verksamheter inom t ex logistik, inköp, organisation och lojalitetsprogram.	Under 2015 har ICA Gruppen förvärvat Apotek Hjärtat och köpt ut Hemtex från börsen. Integrationen av dessa verksamheter fortlöper enligt plan. ICA Gruppen har under en längre tid bedrivit såväl apoteksverksamhet som non-food-verksamhet och har således god kunskap om de regelverk och processer som krävs för att säkerställa regelefterlevnad och en effektiv verksamhet. För verksamheter som integreras i ICA Gruppen sker en noggrann uppföljning av såväl integrationskostnader som synergieffekter.

Operationella risker			
Riskområde	Riskbeskrivning	Möjligheter	Hantering
IT-relaterade risker	ICA Gruppens verksamheter är i hög grad beroende av en välfungerande IT-infrastruktur. Oförmåga att säkerställa en modern och för verksamheten anpassad IT-infrastruktur kan få en väsentlig negativ påverkan på koncernens verksamhet och resultat. Vidare kan störningar som medför längre avbrott i verksamheten eller förlust av väsentlig information leda till minskat förtroende för ICA Gruppen och negativt påverka koncernens resultat.	I en tid med ett tydligt skifte mot en ökad digitalisering kan en väl hanterad IT-infrastruktur skapa möjligheter för att framgångsrikt anpassa verksamheten till en förändrad efterfrågan på kommunikation och erbjudande av såväl tjänster som produkter. Vidare möjliggör nya tekniska lösningar ofta en högre grad av automatisering samt effektivare processer.	Under året har delar av IT-verksamheten outsourcats och förberedelser har vidtagits inför ett planerat byte av plattformen under de kommande åren. En viktig del inför byte av plattform är kartläggningar av beroenden och tester för att reducera riskerna med bytet. Som en del i koncernens strukturerade riskhanteringsarbete pågår löpande aktiviteter för att begränsa antalet störningar i system och konsekvenserna av dessa. Genom en effektiv hantering av risker minskar risken för intrång och förlust av information.

Operationella risker			
Riskområde	Riskbeskrivning	Möjligheter	Hantering
Distributionsrisker	Tillgång till en effektiv distribution på samtliga de marknader där koncernen är verksam är nödvändigt för infriandet av koncernens mål. Om någon väsentlig leverantör, transportör, lagerhållare eller annan part som är involverad i leveranskedjan skulle strejka, gå i konkurs, eller på annat sätt upphöra att sköta sitt uppdrag, 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.	Genom en högre automationsgrad och ombyggnation av logistikenheter sker regelbundet en effektivisering av logistikhanteringen som bidrar till att stärka ICA Gruppens leveransförmåga och konkurrenskraft.	Under 2015 har en stor logistikomläggning genomförts i södra Sverige som har inneburit en omflyttning av flöden samt ombyggnation av flera logistikenheter. Inför större förändringar i distributionen analyseras risker och åtgärder identifieras som bidrar till en beredskap för att hantera eventuella avbrott i distributionen. Därtill bedrivs fortlöpande arbete som bidrar till att säkerställa en hög säkerhetsnivå på anläggningarna till exempel i form av löpande underhåll av anläggningarna, utbildning av medarbetare samt uppföljning av rutiner för god ordning och reda genom egenkontroller och riskbesiktningar.
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.	Kunniga och engagerade medarbetare är en konkurrensfördel. Genom att uppmuntra intern rörlighet skapas utvecklingsmöjligheter för medarbetare, vilket kan stärka ICA Gruppens attraktionskraft som arbetsgivare samt bidra till att säkerställa att rätt kompetens finns att tillgå.	ICA Gruppen har under året bedrivit ett strukturerat arbete med att fortsätta implementera de gemensamma värderingarna och förankra dem i den dagliga verksamheten. Därtill bedrivs fortlöpande ett arbete med att kartlägga och reducera nyckelpersonsberoende samt att säkerställa att kunniga och engagerade medarbetare finns för att utveckla verksamheten och uppfylla målen.
Varumärkesrisker	Ett gott renommé är av stor betydelse för ICA Gruppens framgång. En hälsofarlig eller på annat sätt undermålig produkt eller tjänst, som tillhandahålls av ICA Gruppen eller som saluförs i butik, bank eller apotek, kan ha en negativ påverkan på ICA Gruppens renommé. Detsamma gäller om ICA Gruppen, någon av koncernens leverantörer, distributörer, övriga samarbetspartier eller någon/några ICA-handlare vidtar en åtgärd som står i konflikt med de värden som ICA Gruppen representerar.	Starka varumärken skapar stora möjligheter för ICA Gruppen. Genom ett omfattande och strukturerat kvalitetsarbete samt ett långtgående arbete inom hållbarhetsområdet säkerställer ICA Gruppen en hög kompetens som bland annat kan tillvaratas i utvecklingen av nya produkter. ICAs egna varor är ett satsningsområde som ger kunderna ökat värde och bidrar till ett utvecklat sortiment samtidigt som det ger en högre lönsamhet, förbättrad prisupplevelse och ökad kundlojalitet för ICA Gruppen.	Genom ICA Gruppens värdegrund, ICAs Goda Affärer, som är integrerad i verksamheten finns ett stöd för hur ICA ska agera i relationer med kunder, medarbetare och leverantörer. Eftersom ICAs verksamhet i Sverige består av fria handlare som i varierad omfattning köper 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.
Fastighetsrelaterade risker	För att säkerställa tillgång till attraktiva och ändamålsenliga handelsplatser bedriver ICA Gruppen både fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling. Brist i fastighetsutvecklingen eller otillräckligt underhållsarbete kan leda till överträdelse av regelverk och normer samt medföra skador på personer och/eller byggnader, ökade kostnader och påverka värdet på fastigheterna. Två andra faktorer som kan ha en negativ påverkan på koncernens resultat är hyresgästernas betalningsförmåga och större förändringar i konsumtionsmönster.	Underhåll och utveckling bidrar till fastigheter som är mer kostnadseffektiva bland annat ur energisynpunkt. Dessutom bidrar väl utvecklade och moderna fastigheter till ett starkare kunderbjudande. Genom en fördelaktig kombination av olika fastigheter på strategiska platser kan ICA Gruppen i stor utsträckning påverka utvecklingen av butikslägen och skapa förutsättningar för bra marknadsplatser.	ICA Fastigheter har under året påbörjat ett par intressanta projekt där butikslägen säkras genom ett mer långtgående ansvar för utvecklingen av platsen istället för enbart butiken. Därtill för ICA Fastigheter löpande en dialog med hyresgästerna samt genomför besiktningar och omfattande investeringar för att säkerställa ett gott underhåll och fortsatt utveckling av befintliga fastigheter. Inför beslut om större ny- och ombyggnationer genomförs även riskanalyser för att identifiera och reducera risker som är förknippade med fastighetsutvecklingen, till exempel miljöpåverkan. En långsiktig plan för att säkerställa tillgång till strategiska lägen samt en varierad sammansättning av hyresgäster bidrar också till att upprätthålla en hög uthyrningsgrad och marknadsmässiga hyresnivåer.

Externa risker			
Riskområde	Riskbeskrivning	Möjligheter	Hantering
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 också leda till minskade marknadsandelar, lägre marginaler eller en ökad prispress. Vidare finns det en risk för politisk instabilitet eller oroligheter på de marknader där ICA Gruppen bedriver verksamhet eller anskaffar varor ifrån.	Nya beteenden och nya marknader innebär även möjligheter för ICA Gruppen. Genom kontinuerligt arbete med innovation och utveckling av tekniska lösningar som ska göra varje dag lite enklare för kunden kan affären utvecklas. Dessutom finns möjligheter att bredda verksamheten, genom att etablera nya verksamheter.	Under 2015 har ICA Gruppen lanserat ett erbjudande inom e-handel som cirka 150 butiker har anslutit sig till. ICA Gruppen har även startat ICA Försäkring som erbjuder försäkringsprodukter till konsumenterna. Vidare har ICAs egna varor utvecklats i enlighet med plan, vilket bidrar till att stärka ICA Gruppens kunderbjudande inom bland annat ekologiskt och hälsa. Fortsatt anpassning av pris, sortiment, kvalitet och service i enlighet med kundernas efterfrågan eftersträvas genom att fortlöpande föra en dialog med kunderna och säkerställa tillräckliga resurser för framtida investeringar.
Regulatoriska risker	ICA Gruppens verksamheter i form av dagligvaruhandel, apotek, försäkring och finansiell verksamhet förutsätter särskilda tillstånd och är föremål för löpande granskning av olika tillsynsmyndigheter. Generellt har en tillskärpning av regelverken skett under de senaste åren vilket innebär ökade krav på att säkerställa att resurser och kontroller finns för att implementera och följa lagar och regler. Oförmåga att efterleva lagar eller regler, liksom förändringar avseende tillämpning eller 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.	Nya regler kan bidra till förbättrade och säkrare processer. Ny teknik och nya affärsmetoder skapar även möjligheter i form av en effektivare och säkrare verksamhet. Ett strukturerat förbättringsarbete och en anpassad organisation för uppföljning av regelefterlevnad bidrar också till en ökad förmåga att anpassa verksamheten i takt med förändringar i regelverk.	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.
Hållbarhetsrisker	ICA Gruppen förväntas ha en ansvarsfull värdekedja med en hög grad av transparens. Ökad kundmedvetenhet i frågor kring ursprung, etiska ställningstaganden, hälsofrågor och miljöhänsyn leder till förändrade köpbeteenden. Om ICA Gruppen inte har samhällets förtroende för sitt hållbarhetsarbete till exempel till följd av brister avseende märkning av varor, hantering av varor i butik, oförmåga att hantera livsmedelslarm, tvivelaktiga arbetsförhållanden hos leverantörer eller oförmåga att undvika hälsopåverkande ämnen, kan förtroendet och resultatet samt ICA Gruppens attraktionskraft som arbetsgivare påverkas negativt.	Globala överenskommelser kring exempelvis klimatfrämjande åtgärder gynnar företag som har ett ansvarsfullt och proaktivt hållbarhetsarbete. Som en stor aktör inom livsmedel och dagligvaror har ICA Gruppen en möjlighet att stödja kunderna att göra medvetna val i en mer hållbar riktning till exempel genom att lyfta fram mer ekologiska, lokalproducerade och hälsosamma alternativ. Det bidrar i sin tur till stärkt attraktionskraft, högre lönsamhet och ökad försäljning. Om ICA Gruppen i större utsträckning än konkurrenterna kan möta kundernas efterfrågan på såväl insyn, matsäkerhet, ursprungsmärkning och mänskliga rättigheter som miljöanpassade och hälsosamma produkter kan förtroendet hos kunder och omvärld stärkas.	Hållbarhetsarbetet är en central del i ICA Gruppens verksamhet. Övergripande hållbarhetsmål inom miljö, kvalitet och socialt ansvar följs upp och publiceras i kvartalsvisa hållbarhetsrapporter. En betydande del i hållbarhetsarbetet är att certifiera inköps-, logistik- och butiksprocesserna mot relevanta standarder för kvalitet och miljö. ICA Gruppen arbetar för att förhindra framtida matbedrägerier genom en utökad ursprungsmärkning av de egna varorna, en kontinuerlig dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter samt följer utvecklingen av GFSI:s (Global Food Safety Initiative) arbete. ICA Gruppen har dessutom genomfört en intern sårbarhetsanalys i enlighet med GFSI:s krav och har en egen handlingsplan för att motverka matfusk. ICA-butikerna i Sverige tillämpar Svensk standard för livsmedelshandling i butik. Dedikerade kvalitetscoacher stöttar butikerna i genomförandet samt genomför årliga revisioner. Vidare samverkar ICA Gruppen med andra aktörer som till exempel LRF i Sverige och kan därmed möta en ökad efterfrågan på svensk mat samt bidra till att värna om svenskt jordbruk.

Externa risker			
Riskområde	Riskbeskrivning	Möjligheter	Hantering
Klimatförändringar	<p>Samhällets växande medvetenhet om klimatförändringar kommer med stor sannolikhet att resultera i nya lagar och förordningar som påverkar ICA Gruppens verksamheter. Exempelvis kan begränsningar i klimatpåverkande utsläpp och förändrade eller nya skatter på till exempel energiproduktion utgöra troliga förändringar.</p> <p>Klimatförändringar kan även medföra temperaturförändringar, torka, översvämningar etc., vilket kan innebära att tillgång och kostnad för olika grödor kan förändras då en del områden kan bli obrukbara. Varutransporter kan påverkas om extrema väderförhållanden förändrar framkomligheten. Även nyetableteringar riskerar att påverkas, när till exempel risk för översvämningar i vissa lägen måste vägas in i besluten. Minskad tillgång på fossila bränslen utgör också en möjlig risk om ICA Gruppen inte klarar omställning och anpassning av verksamheterna till förnybara bränslen.</p> <p>Sammantaget kan dessa förändringar även leda till att kundernas konsumtionsmönster förändras snabbt.</p>	<p>Eftersom ICA Gruppen har stort fokus på åtgärder för att minska klimatpåverkan, kan koncernens position på marknaden stärkas när förutsättningarna förändras. Att bättre än konkurrenterna möta kommande ändringar i lagstiftning utgör en möjlighet att ligga steget före.</p> <p>Genom en tidig omställning till förnybara energikällor kan ICA Gruppen säkerställa en konkurrenskraftig verksamhet, även om fossila bränslen skulle bli radikalt dyrare eller tillgången skulle minska. Uppmärksamheten kring matavfallens betydelse för klimatet leder till mer fokus på att hålla svinnet nere. Att minska energianvändning och avfall är dessutom ett sätt att spara pengar.</p> <p>När kundernas efterfrågan på klimat- och miljöanpassade produkter ökar kan ICA Gruppen också hitta nya affärsmöjligheter. Det kan handla om att utveckla nya produkter eller tjänster eller att hitta nya lägen för butiksetablering på gång- och cykelavstånd till bostadsområden. Nya kundkrav sporrar till innovation och utveckling av ett sortiment som hela tiden är aktuellt och som tar hänsyn till klimat- och miljöpåverkan.</p>	<p>ICA Gruppen har en ambitiös målsättning för klimatarbetet och arbetar med riktade åtgärder kring bland annat energibesparing, övergång till förnybar el och köldmedia i butiker och lager samt minskade utsläpp från transporter.</p> <p>Under 2015 har ICA Sverige genomfört en analys av potentiella klimatrelaterade risker kopplade till inköp för att identifiera hur tillgång av olika råvaror kan komma att påverkas. Resultatet ska användas för att öka kunskapen och engagemanget i klimatfrågan internt och för att se över behov av långsiktiga förändringar i inköpsarbetet.</p> <p>ICA Sverige och ICA Banken har deltagit i pilotprojektet Klimaträtt som syftade till att skapa förutsättningar på individnivå för att minska den egna klimatpåverkan. En nyutvecklade app registrerade områden som boende, mat, transporter och övrig konsumtion. Genom appen fick deltagarna löpande och tydlig återkoppling på hur den egna livsstilen påverkar klimatet. Lärdomarna från projektet kommer att användas för hjälpa kunderna att göra medvetna, långsiktigt hållbara val.</p>
Finansiella risker	<p>ICA Gruppen har som mål att långsiktigt ge en god och stabil avkastning. Förmågan att trygga koncernens finansiering och kontrollera att den finansiella exponeringen är i enlighet med policyer och riktlinjer är väsentlig för att uppfylla ICA Gruppens mål.</p>	<p>Ett framgångsrikt arbete med finansieringen skapar förutsättningar till att bland annat hålla en lämplig likviditetsnivå och att hålla nere valuta- och lånekostnader, vilket bidrar till att ICA Gruppen kan infria sina finansiella mål.</p>	<p>Finansiella risker såsom ränterisk, refinansieringsrisk, likviditetsrisk, valutarisk, kreditrisk samt råvaruprisriskerna 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.</p>

Bolagsstyrningsrapport 2015

God bolagsstyrning är grunden för fortsatt långsiktig tillväxt

I kölvattnet av förvärvet av Apotek Hjärtat och avyttringen av ICA Norge upptog frågor kring konsolidering, integration och fortsatt utveckling en stor del av styrelsens fokus under det gångna året. Till de återkommande avstämningspunkterna har självfallet även hört uppföljning av finansiella mål och de strategiska prioriteringar vi tidigare beslutat om. I båda fallen har vi under 2015 haft en stabil och positiv utveckling.

Till styrelsens främsta uppgifter hör att genom en god och väl anpassad bolagsstyrning skapa förutsättningar för en sund företagskultur som på bästa sätt bidrar till att utveckla koncernen och dess verksamhet. Till vår hjälp har vi system, rutiner och processer för uppföljning av mål, intern kontroll och riskhantering.

Styrelsens arbete har bedrivits dels genom formella styrelsemöten, dels i olika utskott. Det faktum att samtliga ledamöter sitter med i något eller några utskott skapar delaktighet och kontinuitet även mellan de formella mötena. Jag kan återigen konstatera att engagemanget inom styrelsen legat på en hög nivå. Diskussionerna har varit konstruktiva och präglade av öppenhet, nyfikenhet och – som tidigare – en påtaglig vilja att se bortom det mest givna. Det senare är inte minst viktigt i en värld präglad av snabb förändring och där förmåga och kapacitet till nytänkande är en avgörande framgångsfaktor.

När vi fattar beslut kring mål, strategi och särskilda satsningar gör vi det alltid utifrån ett långsiktigt perspektiv. För att kunna göra det på bästa sätt krävs kunskap och insikt i såväl det dagliga arbetet som i de förändringar och strömningar som påverkar och driver marknaden. Vi kan konstatera att förändringstakten

för närvarande är hög med nya aktörer, branschglidning, förändrade konsumentbeteenden och en digitalisering som påverkar allt fler områden. I en sådan miljö är det viktigt att kontinuerligt utvärdera styrelsens sammansättning och gemensamma kompetens. Under det gångna året gjorde vi en fördjupad utvärdering av vår sammansättning, arbetssätt och övergripande fokus. Min uppfattning är att styrelsen rymmer en bra blandning av kompetenser. Genom rekryteringen av Jeanette Jäger som ny ledamot har vi under året tillfört ytterligare kompetens inom IT-området.

För att kunna skörda behöver man så. Som en följd av de strukturella förändringar vi gjort under senare år har vi nu en plattform som tillåter oss att blicka framåt och en finansiell ställning som möjliggör fortsatta investeringar. Vi har inga avsikter att sitta still utan kommer fortsätta utvecklingen av ICA Gruppen utifrån ett starkt fokus på långsiktig tillväxt med god lönsamhet. Med utgångspunkt i ett starkt kassaflöde och en sund kapitalstruktur vill vi skapa utrymme för såväl fortsatta investeringar som god och stabil avkastning till aktieägarna.

I kraft av vår storlek och position har vi även ett ansvar att bidra till en mer hållbar utveckling. Till våra främsta strategiska prioriteringar hör fortsatta satsningar inom hållbarhetsområdet. Under året tog vi beslut om att ICA Gruppens verksamhet år 2020 ska vara klimatneutral. Det är ett både inspirerande och utmanande mål som vi hoppas kommer skapa värde för kunder, omvärld och oss själva som organisation. Arbetet inom hållbarhetsområdet är centralt för ICA

Gruppen och från styrelsens håll följer vi utvecklingen noga och med stort intresse.

Till styrelsens uppgifter hör även att stödja koncernledningen och att kritiskt granska dess arbete. För att lyckas med det krävs en öppen och konstruktiv dialog mellan styrelse och ledning. Från styrelsens håll upplever vi att så är fallet. Jag vill därför här passa på att tacka Per Strömberg och övriga i koncernledningen för ett gott samarbete under 2015. Jag vill också uttrycka vår uppskattning för det engagemang som präglat arbetet inom hela övriga organisationen. 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 2016

Claes-Göran Sylvén
Styrelsens ordförande

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

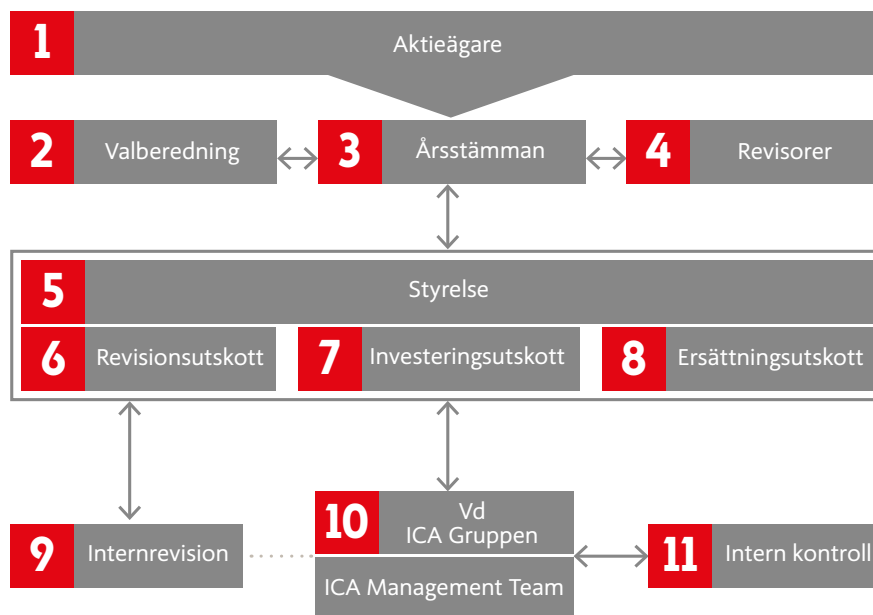


För ytterligare information:

- Svensk aktiebolagslag, www.regeringen.se
- Nasdaq Stockholm, www.nasdaqomxnordic.com
- Svensk kod för bolagsstyrning och särskilda svenska regler för bolagsstyrning, www.bolagsstyrning.se
- ICA Gruppens bolagsordning, www.icagruppen.se

Styrning för värdeskapande

God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att Bolaget för samtliga aktieägarna sköts hållbart, ansvarsfullt och så effektivt som möjligt. Det övergripande målet är att öka värdet för aktieägarna och på så sätt möta de krav ägarna har på investerat kapital. De centrala externa och interna styrinstrumenten för ICA Gruppen (ICA Gruppen eller Bolaget) är den svenska aktiebolagslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter, Svensk kod för bolagsstyrning, den av stämman fastställda bolagsordningen, styrelsens arbetsordning, instruktioner för styrelsens utskott, Vd-instruktionen inklusive instruktion för ekonomisk rapportering samt policyer som fastställs av styrelsen. ICA Gruppens styrelse är ansvarig för Bolagets organisation och förvaltningen av Bolagets angelägenheter. Vd ansvarar för att den löpande förvaltningen av Bolaget sker enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vidare sammanställer Vd, 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.



Aktieägare

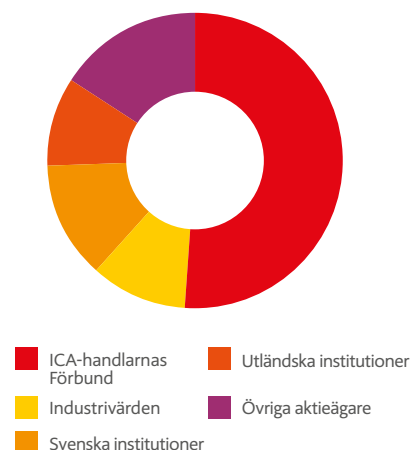
1 ICA Gruppen är noterat på Nasdaq Stockholm sedan den 8 december 2005 och ingår i segmentet Large Cap. Den största ägaren är ICA-handlarnas Förbund med en ägarandel om 51,3 procent. Den näst största ägaren, AB Industrivärden, äger 10,5% procent och övriga aktier ägdes per den 31 december 2015 av 36 014 ägare. Ingen av dessa ägare innehade per den 31 december 2015, 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 företrädda aktier.

Fram till den 20 januari 2016 hade Bolaget en aktiestruktur med två aktieslag: stamaktier och C-aktier. C-aktierna utgjorde 40,8 procent av det totala antalet aktier, var inte noterade och gav inte rätt till kontant vinstutdelning. Resterande 59,2 procent var noterade stamaktier som berättigade till utdelning. Den 20 januari 2016 konverterades C-aktierna till stamaktier och som sådana berättigar de till utdelning vid årsstämman 2016.

Aktiekapitalet i ICA Gruppen uppgår till 502 866 988 kronor fördelat på 201 146 795 aktier, envar med kvotvärde om 2,50 kronor. Det fanns per den 31 december 2015 inga utestående bemyndiganden från bolagsstämman till styrelsen om att ge ut nya aktier eller förvärva egna aktier.

Mer information om ICA Gruppens aktie och ägarbild finns i avsnitt Aktie och ägare på sidorna 72–73 och på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

Aktieägare



Valberedning

2 Reglerna för ICA Gruppens valberedning beslutades vid årsstämman 2015. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar Bolagets aktieägare. ICA Gruppens styrelseordförande ska vara adjungerad till valberedningen. Två av ledamöterna ska utses av den största ägaren och två ledamöter ska utses av de därefter två största aktieägarna. De till röstetalet största aktieägarna ska fastställas på grundval av en av Euroclear Sweden AB tillhandahållen förteckning över registrerade aktieägare per den sista handelsdagen i augusti. Om under valberedningens mandatperiod en eller flera av aktieägarna som utsett ledamöter i valberedningen inte längre tillhör de tre största aktieägarna, ska ledamöter utses av dessa aktieägare ställa sina platser till förfogande och den eller de aktieägare som tillkommit bland de tre största aktieägarna ska äga utse ledamot. Valberedningen ska lägga fram förslag i nedanstående frågor inför årsstämman 2016:

- (i) förslag till stämмоordförande,
- (ii) förslag till styrelseledamöter,
- (iii) förslag till styrelseordförande,
- (iv) förslag till styrelsearvoden med uppdelning mellan styrelsens ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, samt
- (v) förslag till revisor eller revisorer samt förslag till arvode för Bolagets revisor.

Valberedningens arbete

Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 25 september 2015 och utgjordes av representanter från de tre största ägarna: ICA-handlarnas Förbund, Industrivärden och Skandia Liv. Efter att SEB Fonder ökat sitt ägande och passerat Skandia Liv som tredje störste ägare ställde Skandia Liv sin plats till förfogande och istället tillfrågades SEB Fonder om att utse en ledamot till valberedningen. Efter nämnd justering, som offentliggjordes den 25 november 2015 består valberedningen av Claes Ottosson (ICA-handlarnas Förbund), Anna-Karin Liljeholm (ICA-handlarnas Förbund), Annika Lundius (Industrivärden) och Hans Ek (SEB Fonder). Ingen ersättning har utgått från ICA Gruppen till ledamöterna i valberedningen för deras arbete och ledamöterna har konstaterat att det inte finns intressekonflikter som påverkar deras uppdrag. Ordförande i ICA Gruppens styrelse, Claes-Göran Sylvé, har varit adjungerad i valberedningen. Valberedningen har träffat Vd Per Strömberg och CFO Sven Lindskog och dessa har, tillsammans med Claes-Göran Sylvé, informerat om ICA Gruppens verksamhet, styrelsearbete och fokusområden. Valberedningen har även tagit del av resultatet av den styrelseutvärdering som gjordes för 2015. Därtill har revisionsutskottets ordförande, Cecilia Daun Wennborg, informerat valberedningen om arbetet i styrelsen, revisionsutskottet

samt ICA Gruppens ekonomifunktion. Utifrån den ovan angivna informationen har valberedningen fått ett bra underlag för att bedöma om styrelsens sammansättning är tillfredsställande samt behovet av kompetens och erfarenhet i styrelsen. Aktieägare har haft möjlighet att lämna förslag och synpunkter avseende valberedningens arbete inför stämman 2016. Valberedningens förslag inför årsstämman 2016 framgår av kallelsen till stämman samt på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

Regelverk

Externa regler

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

Avvikelse från Koden, börsregler eller god sed på aktiemarknaden

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

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

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

Interna regler

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

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

ICAs Goda Affärer

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

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

Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete

Den strategiska inriktningen av Bolagets hållbarhetsarbete fastställs av styrelsen och styrs genom strategisk planering och affärsplaneringsprocesser. Det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna ligger hos ICA Gruppens Vd.

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

Årsstämma

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

hetsarbete som visar den löpande utvecklingen under året. Rapporten omfattar alla bolag i koncernen och i förekommande fall portföljbolagen. Därutöver lämnar Bolaget årligen en hållbarhetsredovisning i enlighet med GRI:s, Global Reporting Initiative, riktlinjer och den ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet. Läs mer om hållbarhetsarbetet på sidan 40 och framåt och på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

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

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

Årsstämma 2015

Årsstämma 2015 hölls onsdagen den 22 april på Ericsson Globe i Stockholm. Förutom aktieägare närvarade ICA Gruppens styrelse, koncernledning, medarbetare, media och ett antal inbjudna gäster. Protokoll från årsstämman och därtill anknutna dokument återfinns på ICA Gruppens hemsida icagruppen.se.

Årsstämma 2016

Årsstämma 2016 kommer att hållas onsdagen den 20 april 2016 på Friends Arena i Solna. Aktieägare som senast torsdagen den 14 april 2016 är införda i aktieboken (förd av Euroclear Sweden AB) och har anmält sin avsikt att delta på årsstämman har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud.

Alla medarbetare har ett ansvar för att Bolaget följer externa och interna regler, inklusive ICAs Goda Affärer. Medarbetare uppmuntras att anmäla missförhållanden i Bolagets verksamhet. Sådan anmälan kan göras till närmsta chef, skyddsombudet eller till HR-avdelning. Det är också möjligt att anmäla ärenden till Bolagets webbaserade visselblåsartjänst eller till chefen för Bolagets Internrevision. En anmälan genom visselblåsartjänsten kan göras anonymt. Enskilda medarbetares ställning påverkas inte negativt av att de tar upp frågor.

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

Revisor

4 Enligt bolagsordningen ska årsstämman utse minst en och högst två revisorer eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag. Revisionsbolaget Ernst & Young AB valdes till revisor på årsstämman 2015 för en mandatperiod om ett år. Ernst & Young AB har således reviderat Bolagets räkenskaper för 2015 och auktoriserad revisor Erik Åström har varit huvudansvarig revisor. Revisorerna har deltagit vid ett styrelsemöte för att redogöra för Ernst & Young ABs revisionsprocess i ICA Gruppen samt för att ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro. Därutöver har revisorerna deltagit vid samtliga möten med styrelsens revisionsutskott.

Styrelsen

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

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

ICA Gruppens styrelse ska enligt bolagsordningen, antagen vid årsstämman 2013, bestå av mellan fem och tio stämموvalda ledamöter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Nuvarande styrelse består av tio stämموvalda styrelseledamöter. Vd är föredragande vid styrelsens möten och chefsjuristen är styrelsens sekreterare. Utöver de stämموvalda styrelseledamöterna består styrelsen av två arbetstagarledamöter med varsin suppleant. Innan årsstämman 2015 bestod styrelsen av nio stämموvalda styrelseledamöter och samtliga dessa omvaldes på stämman 2015. Därtill valde bolagsstämman 2015 Jeanette Jäger till ny styrelseledamot. Efter stämman 2015 består styrelsen av tre kvinnor och nio män. Styrelsen har sammantaget lång och gedigen kompetens av ICA, detaljhandel, affärsutveckling, IT, corporate finance, bolagsstyrning, hållbarhetsarbete och näringsliv.



Styrelsens utskott

ICA Gruppens styrelse har tre ordinarie utskott: revisionsutskott, ersättningsutskott och investeringsutskott. Arbetet som bedrivs i utskotten rapporteras löpande till styrelsen. Utskotten ska ses som arbetsutskott till styrelsen och övertar inte det ansvar som åligger styrelsen som helhet.

Revisionsutskott

6 Revisionsutskottet har till uppgift att övervaka dels Bolagets redovisning och rapportering av finansiell information, dels effektivitet i Bolagets interna kontroll, internrevision, riskhantering samt regel efterlevnad. Vidare åligger det revisionsutskottet att hålla sig underrättad om revisionen av ICA Gruppen samt att granska och övervaka revisionens opartiskhet och självständighet. Revisionsutskottet bistår vid upprättande av förslag till årsstämans beslut om revisorsval. Revisionsutskottet har under 2015 bestått av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Bengt Kjell, Göran Blomberg och Magnus Moberg. Bolagets CFO är föredragande.

Styrelsens beroendeställning

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

Styrelsens arbete

Styrelsens övergripande uppgift är att fastställa Bolagets övergripande mål och strategi. De centrala frågorna för styrelsen rör strategiarbete, uppföljning och

kontroll av Bolagets verksamhet och risker, värdeskapande och kontroll av Bolagets efterlevnad av externa och interna regler. Såvitt avser uppföljning och kontroll av Bolagets risker är detta närmare beskrivet i avsnitt "Risker och riskhantering" på sidan 16. Styrelsens uppföljning av Bolagets efterlevnad av interna och externa regler utförs bl.a. genom de riskbaserade granskningar som Internrevision utför, se avsnitt "Internrevision" nedan. Styrelsearbetet leds av ordförande. Arbetet regleras av den arbetsordning som styrelsen fastställer varje år och av gällande lagar och regler. Styrelsen beslutar årligen om instruktioner för Vd och arbetsutskotten samt andra policydokument som vägleder medarbetarna i ICA Gruppen. Nuvarande arbetsordning och instruktioner behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 1–2 juni 2015. Under räkenskapsåret 2015 har styrelsen sammanträtt tio gånger.

Jäv

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

9 Internrevision

Styrelsen har inrättat en oberoende och objektiv funktion, Internrevision, som arbetar på uppdrag av styrelsen och rapporterar till revisionsutskottet. Internrevision granskar bolagsstyrningen, riskhanteringen samt styrning och kontroll i ICA Gruppens affärsprocesser. Internrevisionens uppdrag omfattar all verksamhet inom ICA Gruppen i Sverige och de baltiska länderna. Årligen fastställer revisionsutskottet en riskbaserad plan för arbetet inom Internrevision för att säkerställa att fokus läggs på de områden där störst värde kan tillföras ICA Gruppen. Under 2015 har Internrevisionens granskningar bland annat omfattat pågående förändringsprogram inom ICA Sverige, ICA Banken, ICA Försäkring, apoteksverksamheten, IT samt personuppgifter. Butiksrevisioner är ett specialområde inom ramen för granskning av affärsprocesser. De iakttagelser och rekommendationer som Internrevision lämnar syftar till

att såväl reducera risknivån inom ett verksamhetsområde som att öka effektivitet och förbättra ICA Gruppens processer. 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 de beslutade handlingsplanerna. Internrevision rapporterar kvartalsvis till ICA Gruppens revisionsutskott som i sin tur rapporterar till styrelsen. Rapporteringen omfattar de granskningar som har genomförts under det gångna kvartalet samt status i handlingsplanerna. Därutöver skriver Internrevision årligen en rapport som föredras i styrelsen.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderas varje år med syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning. Utvärderingen av styrelsen under 2015 skedde genom att ledamöterna svarade på ett enkät som sedan sammanställdes till en rapport som tillställdes styrelsen. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat mycket bra och att synpunkter från utvärderingen avseende 2014 har beaktats men att det finns utrymme för vissa ytterligare förbättringar. Utvärderingen visade vidare att styrelsen är en välkomponerad grupp med stort engagemang samt att ledamöterna tillför bred kompetens och har lång erfarenhet från olika områden som är relevanta för ICA Gruppens verksamhet.

Ersättning till styrelsen

Valberedningen lägger fram förslag för beslut på årsstämman rörande styrelsearvodet. Årsstämman 2015 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om arvode. Information om styrelsearvode för 2015 finns i not 4 för koncernen, se sidorna 87–89 samt på sidorna 64–65. Valberedningens förslag till ersättning inför stämman 2016 framgår av kallelsen till årsstämman.

Investeringsutskott

7 Investeringsutskottets främsta uppgift är att granska och kvalitetssäkra beslutsunderlag i förvärvs- 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 under 2015 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Jan Olofsson, Jeanette Jäger och Peter Berlin.

Ersättningsutskott

8 Ersättningsutskottet ansvarar för att bereda och utvärdera frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för ICA Gruppens ledningsgrupp (ICA Management Team, IMT), varmed avses bland annat lönestruktur, pensionsplaner, incitamentsprogram och andra anställningsvillkor. Utskottet ska också följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för IMT samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i Bolaget. Ersättningsutskottet har under 2015 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Fredrik Häggglund.

ICA Gruppens styrelse



	Claes-Göran Sylvén	Peter Berlin	Göran Blomberg	Cecilia Daun Wennborg	Andrea Gisle Joosen	Fredrik Hägglund
Född	1959	1960	1962	1963	1964	1967
Utbildning	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.)	Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom, Cand. Merc.	Jur. kand.
Invald	2013	2011	2013	2005	2010	2013
Övriga väsentliga uppdrag	Styrelseordförande i MQ Holding AB. Styrelseledamot i Centrum Fastigheter i Norrtälje AB och Svensk Handel m.fl. ICA-handlare, ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje.	Styrelseordförande i ICA-handlarnas Förbund m.fl. Styrelseledamot i Hyllie Mat AB och Grobladet AB. Vd för Hyllie Mat AB. ICA-handlare, ICA Kvantum Emporia i Malmö.	Styrelseordförande i Retail Finance Europe AB och styrelseledamot i Hakon Media AB, Expandia Modular AB m.fl. CFO, ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseordförande i Profice AB. Styrelseledamot i Getinge AB, Loomis AB, Sophiahemmet AB, Oxfam Sverige m.fl.	Styrelseordförande i Teknikmagasinet AB, styrelseledamot i Dixons Carphone plc, BillerudKorsnäs AB, Mr Green & Co AB och James Hardie Industries plc.	Styrelseledamot i Euro-Commerce och Independent Retail Europe m.fl. Vd för ICA-handlarnas Förbund.
Tidigare väsentliga befattningar	Styrelseordförande i ICA AB. Vd för Hakon Invest AB och ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseordförande i Sandby Livs AB. Styrelseledamot för Erfå gruppen AB och ICA AB. Vd för Erfå gruppen AB och Sandby Livs AB.	Styrelseledamot i ICA AB och Rindi Energi AB m.fl. CFO Hakon Invest AB, RNB Retail and Brands AB, Portwear AB och Pronyx AB.	Vice Vd för Ambea AB, Vd respektive CFO för Carema Vård och Omsorg Aktiebolag, T.f. Vd för Skandiabanken, Sverigechef Skandia och Vd för SkandiaLink Livförsäkrings AB.	Styrelseledamot i Light-house Group AB och Elektronikbranschen Sverige m.fl. Vd för Boxer TV Access AB, Vd för Panasonic Nordic AB, Vd för Chantelle AB.	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 2015, kr	1 100 000,00	400 000,00	435 000,00	520 000,00	400 000,00	400 000,00
Oberoende	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	657 889 aktier (inkl. närstående)	141 680 aktier (inkl. närstående)	11 000 aktier (inkl. närstående)	3 125 aktier (inkl. närstående)	1 780 aktier (inkl. närstående)	15 367 aktier (inkl. närstående)
Utskott	Medlem i ersättningsutskottet (ordf) och investeringsutskottet (ordf)	Medlem i investeringsutskottet	Medlem i revisionsutskottet	Medlem i revisionsutskottet (ordf)	Medlem i ersättningsutskottet	Medlem i ersättningsutskottet
Närvaro vid styrelsemöten	10/10	8/10	9/10	10/10	10/10	10/10
Närvaro vid revisionsutskottsmöten	–	–	4/4	4/4	–	–
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten	6/6	–	–	–	6/6	5/6
Närvaro vid investeringsutskottsmöten	10/10	6/10	–	–	–	–



Jeanette Jäger	Bengt Kjell	Magnus Moberg	Jan Olofsson	Jonathon Clarke	Magnus Rehn
1969	1954	1966	1948	1968	1966
Civilekonom	Civilekonom	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.)	Civilekonom	Utbildad svetsare, studier i arbetsrätt	Gymnasieutbildning
2015	2013	2008	2005	2013	2013
Marknads- och Kommunikationsdirektör, Tieto.	Styrelseordförande i Hemfosa Fastigheter AB och SSAB. Styrelseledamot i AB Industrivärden, Indutrade AB och Pandox AB m.fl.	Styrelseordförande i Nya Ulfmag AB. Styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund, Jomag AB samt Storbutiken i Falköping AB m.fl. Vd för Storbutiken i Falköping AB. ICA-handlare, ICA Maxi Falköping.	Styrelseordförande i Init AB och Korshags Food AB. Styrelseledamot och Vd i Kabinettet AB.	Arbetsagarrepresentant, ICA AB.	Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
Affärsområdeschef Tietos konsultverksamhet finans globalt, Affärsområdeschef Tieto Capital Markets globalt, Produkt- och Marknadsdirektör, TDC, Vd, Inne AB, Marknadschef, Paynova AB. Tidigare styrelseledamot i SeeCity AB och mentor inom Womentor.	Styrelseordförande i Kungsleden AB och Skånska Byggsvaror Group AB. Styrelseledamot i Höganäs AB, Skanska AB, Munters AB, Össur Hf, Fermenta AB, Byggnadsfirman Wallenstam AB, Bonifazius AB, Gandalf AB, Helsingborgs Dagblad AB, AB Handel och Industri, Nordic Tankers Holding AB, Plastal Industri AB och Hoist International AB m.fl. Tf Vd i AB Industrivärden, Vd för AB Handel och Industri, Vice Vd AB Industrivärden, Senior partner Navet Affärsutveckling AB och Chef för corporate finance Securum AB.	Styrelseordförande i Köpet i Sandared AB. Styrelseledamot för Moberg & Svensson i Sandared AB och Ulfmag AB.	Styrelseordförande i Arkitektkopia AB, Silva AB, Printley AB och Bindomatic AB. Styrelseledamot i MultiQ International AB och Koneo AB. Chef för Mergers & Acquisitions/stf chef för Corporate Finance vid Handelsbankens Capital Markets. Stf Koncernchef och vice Vd Esselte AB.		
400 000,00	435 000,00	435 000,00	400 000,00	-	-
Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	-	-
300 aktier (inkl. närstående)	1 000 aktier (inkl. närstående)	45 000 aktier (inkl. närstående)	3 000 aktier (inkl. närstående)	0 aktier (inkl. närstående)	250 aktier (inkl. närstående)
Medlem i investeringsutskottet	Medlem i revisionsutskottet	Medlem i revisionsutskottet	Medlem i investeringsutskottet		
8/10*	8/10	9/10	10/10	9/10	10/10
-	2/4	3/4	-	-	-
-	-	-	-	-	-
6/10*	-	-	10/10	-	-

Ann Lindh
Suppleant
Arbetsagarrepresentant
Unionen

Född: 1964
Utbildning: Gymnasieutbildning
Utsedd: 2013
Tidigare väsentliga befattningar:
Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
Total ersättning 2015, kr:
-
Oberoende: -
Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående)
Närvaro vid styrelsemöten: 5 av 10
Närvaro vid revisionsutskottsmöten: -
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten: -
Närvaro vid investeringsutskottsmöten: -

Marcus Strandberg
Suppleant
Arbetsagarrepresentant
Handelsanställdas Förbund

Född: 1966
Utbildning: Gymnasieutbildning
Utsedd: 2013
Tidigare väsentliga befattningar:
Arbetsagarrepresentant, ICA AB.
Total ersättning 2015, kr:
-
Oberoende: -
Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående)
Närvaro vid styrelsemöten: 7 av 10
Närvaro vid revisionsutskottsmöten: -
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten: -
Närvaro vid investeringsutskottsmöten: -

* Invald i styrelsen vid årsstämman 2015 och har sedan dess närvarat vid samtliga styrelsemöten och vid sex av sju möten i investeringsutskottet.

Vd och ledningsgrupp

10 Vd

Vd Per Strömberg ansvarar för att sköta den löpande förvaltningen av Bolaget enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vd sammanställer också, i dialog med styrelsens ordförande dagordning för styrelsemötena och ansvarar för att ta fram informations- och beslutsunderlag till dessa möten. Vidare ska Vd se till att styrelsens ledamöter får information om ICA Gruppens utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut. Styrelsen har godkänt Per Strömbergs väsentliga uppdrag och ekonomiska engagemang utanför Bolaget såsom hans uppdrag som industriell rådgivare till Segulah Advisor AB och styrelseledamot i Childhood Foundation och En Frisk Generation. Vd har inga väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som Bolaget har betydande affärsförbindelser med. Styrelsen har under 2015 gjort en utvärdering av Vd utan Vd:s och övriga i ledningens närvaro.

ICA Management Team

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

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

Koncernfunktioner

I Bolaget finns elva koncernfunktioner: Koncerninformation, Strategi- & affärsutveckling, HR och ICA Skolan, Juridik, Koncernsäkerhet, Group Risk Management, Ekonomi, Intern kontroll, Finans, Koncern IT och Internrevision.

Ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för 2015

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, fastställda vid årsstämman 2015, 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 ledarskapssegenskaper. 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 branscher och marknader utforskas och utvärderas kontinuerligt. Den totala ersättningen ska bestå av följande komponenter: fast lön, pensionsförmåner, bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag. Därutöver beslöt årsstämman 2015 att styrelsen ska fatta beslut om ett aktieinvesteringsprogram för år 2015 med innebörd att de ledande befattningshavarna förväntas investera viss del av sin bruttolön i aktier i Bolaget.

• Fast lön

Grundlönen 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 maximalt 35 procent av den pensionsgrundande lönen kan avse pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består. Ledande befattningshavare anställda i annat land än Sverige har pensionsavtal i enlighet med nationell praxis och som följer ovan angivna principer.

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

• Bonus

Vd och övriga ledande befattningshavare i koncernen ska omfattas av två rörliga ersättningssystem i form av kontant bonus, varav det ena löper på ett år (Årligt bonusprogram) och det andra på tre år (Långsiktigt bonusprogram). Den sammanlagda bonusens storlek maximeras per person och år till motsvarande 59 procent av årslönen (118 procent av årslönen för Vd). Bonus är inte pensionsgrundande. Utbetalning av bonus ska vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

– Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till budget per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 27 procent av årslönen (54 procent för Vd). Målen för bonusprogrammet bestäms av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare. Villkoren i sådana bonusavtal beror på deltagarens befattning vid avtalets ingående och målen ska vara objektivt mätbara samt relaterade till budget. Målen ska därvid bestå av finansiella och operativa mål kopplade till ICA Gruppens strategiska teman.

– Långsiktigt bonusprogram

Kontantbaserat treårigt bonusprogram kopplat till värdeskapande i koncernen, vilket maximalt kan uppgå till 32 procent av årslönen (64 procent för Vd). Målen för bonusprogrammet är objektivt mätbara och bestäms av styrelsen samt är kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. Uppfyllelse av de absoluta prestationskraven står för 60 procent av det maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 40 procent.

• Aktieinvesteringsprogram

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

Vd och ledande befattningshavare förväntades under en av Ersättningsutskottet fastställd period från och med dagen efter årsstämman till och med utgången av 2015, förvärva aktier i bolaget till ett belopp uppgående till mellan 5 och 10 procent av deras fasta bruttolön för aktuellt räkenskapsår. Redan innehavda aktier fick inte räknas in. Förvärvade aktier ska innehas under den tid som befattningshavarna är anställda i koncernen.

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

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

• Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

En ömsesidig uppsägningstid om sex (6) månader ska tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångs-

vederlag ska utgå till ledande befattningshavare med upp till 12 månaders fast kontant lön om Bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag ska vara avräkningsbart. Vid befattningshavarens egen uppsägning ska Bolaget, om Bolaget väljer att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud, lämna ersättning under den tid konkurrensförbudet gäller med maximalt 60 procent av den fasta lönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud ska inte vara pensionsgrundande.

Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2015.

• 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 frångå ovan föreslagna riktlinjer om särskilda skäl föreligger. Vid följande tillfällen har styrelsen frångått riktlinjerna då särskilda skäl förelagat:

Med anledning av förvärvet av Apotek Hjärtat och utnämmandet av Vd för Apotek Hjärtat till ledande befattningshavare i ICA Gruppen beslutades att Vd Apotek Hjärtat ska omfattas av ICA Gruppens pågående Långsiktiga bonusprogram pro rata i förhållande till tidpunkten för när Vd Apotek Hjärtat blev ledande befattningshavare i ICA Gruppen. Vd Apotek Hjärtat omfattas således av 1/3 avseende Långsiktigt bonusprogram 2013–2015, 2/3 avseende Långsiktigt bonusprogram 2014–2016 samt i sin helhet i Långsiktigt bonusprogram 2015–2017.

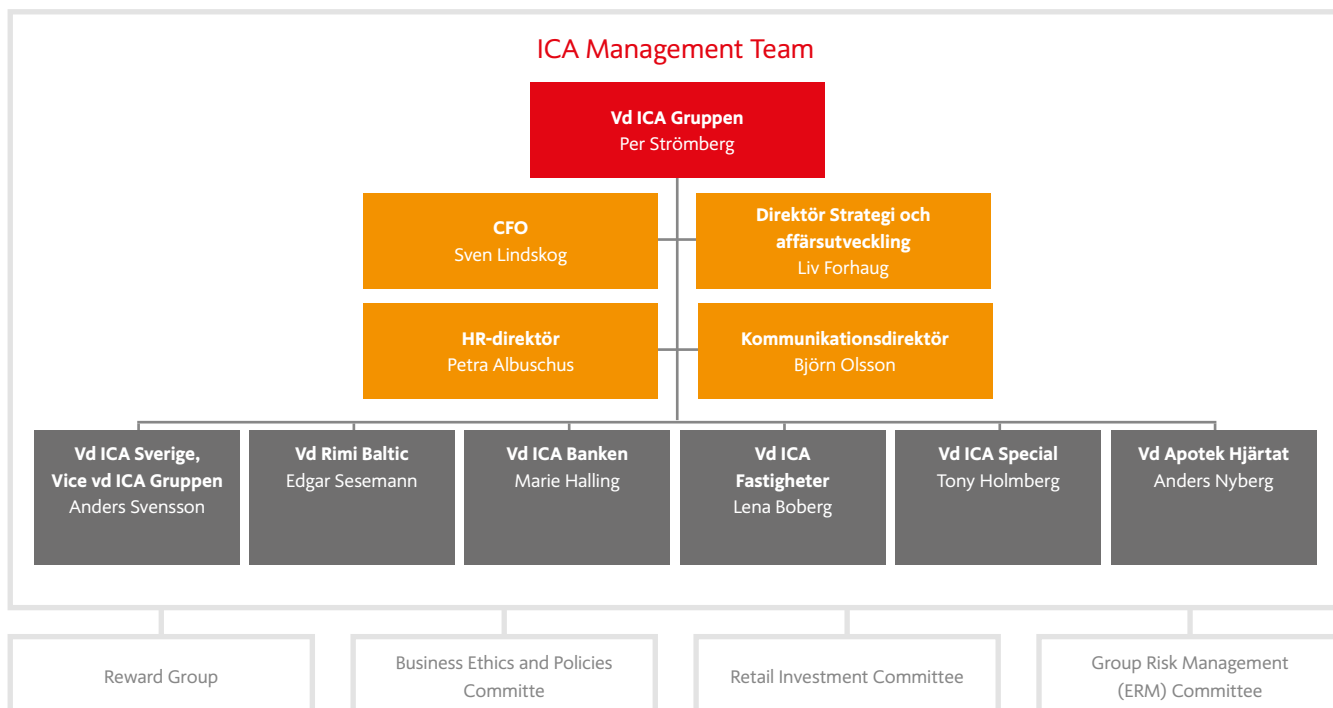
Enligt det anställningsavtal som Vd Apotek Hjärtat hade vid tillfället för förvärvet av Apotek Hjärtat och som fortfarande är gällande har Vd Apotek Hjärtat pensionsförmåner enligt ITP1 vilket i sin tur innebär att bonus, till skillnad från övriga ledande befattningshavare, är pensionsgrundande.

Förslag till årsstämman 2016

Till årsstämman 2016 föreslår styrelsen att ovanstående principer, med smärre justeringar, ska antas på nytt. Styrelsens fullständiga förslag till riktlinjer framgår av kallelsen till årsstämman.

Ytterligare information

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



ICA Gruppens ledning



	Per Strömberg	Petra Albuschus	Lena Boberg	Liv Forhaug	Marie Halling
	Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2012.	HR-direktör (CHRO) ICA Gruppen AB. Anställd på ICA 2008 och medlem i ICAs koncernledning sedan 2015.	Vd (CEO) ICA Fastigheter. Anställd på ICA sedan 2007 och i ICAs ledning sedan 2010.	Direktör Strategi och affärsutveckling (CSO) ICA Gruppen AB. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2013.	Vd (CEO) ICA Banken. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2014.
Född	1963	1968	1970	1970	1963
Utbildning	Civilekonom	Civilingenjör	Civilekonom	Civilekonom	Juristutbildning
Övriga uppdrag	Industriell rådgivare till Segulah Advisor AB och styrelseledamot i Childhood Foundation och En Frisk Generation.	Styrelseledamot Electra Gruppen AB	–	Styrelseledamot Thule Group AB och Hufvudstaden AB.	–
Erfarenhet	Vd och koncernchef för Lantmännen ekonomisk förening (2007–2012) och Sardus AB (2006–2007). Kraft Foods (1988–2006) bland annat som Vd Kraft Foods Sverige, Vd Kraft Foods Danmark, Direktör Affärsutveckling, Kraft Foods International London. Diverse ledande befattningar inom Kraft Freia Marabou Sverige.	SVP Logistics för ICA Sverige (2008–2015), Procter & Gamble Nordic (1993–1998, 2005–2008), Procter & Gamble UK (1998–2001), Procter & Gamble ETC Belgium (2001–2005), bland annat som Logistikkdirektör Norden.	Finansdirektör för ICA Fastigheter (2007–2011) och Skandrenting AB (1999–2007). Projektchef och konsult för Knowit AB (1999). Ekonomischef för Hagströmer & Qviberg Fondkommission AB (1996–1998), Finanschef för Nordien System AB (1995).	McKinsey & Company, Partner och ansvarig för detaljhandelssektorn i Skandinavien (2006–2013), dessförinnan projektledare och konsult (1996–2005). Verksam i Sverige, övriga Europa och i USA.	Swedbank (2005–2014) bland annat som chef för Östra regionen och medlem i Swedbanks koncernledning, chef för Retail Banking and Private Banking. FöreningsSparbanken (1996–2005) bland annat som chef för Corporate Banking FöreningsSparbanken Stockholm.
Aktieinnehav	10 820 aktier (inkl. närstående)	800 aktier. (inkl. närstående)	1 204 aktier (inkl. närstående)	3 700 aktier (inkl. närstående)	2 000 aktier (inkl. närstående)

Personer i ICA Gruppens ledning som avgått under 2015

Björn Abild

Vd ICA Special. Anställd på ICA och i ledningen 2009–2015.

Född: 1955

Utbildning: Civilekonom

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).

Stein Petter Ski

Direktör Portföljbolag ICA Gruppen AB. Anställd i ICA Gruppen (Hakon Invest) och i ledningen 2005–2015.

Född: 1967

Utbildning: Universitetsutbildning inom ekonomi och politik från University of York, England.

Erfarenhet: Partner ABG Sundal Collier med inriktning på Corporate Finance (2003–2005). Verksam inom Näringsdepartementet/Swedcarrier (2001–2003) och innan det på olika befattningar inom Enskilda Securities (1989–2001).



Tony Holmberg	Sven Lindskog	Anders Nyberg	Björn Olsson	Edgar Sesemann	Anders Svensson
Vd (CEO) ICA Special. Anställd på ICA sedan 1991 och medlem i ICA Gruppens koncernledning sedan januari 2016.	CFO ICA Gruppen AB. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2014.	Vd (CEO) Apotek Hjärtat. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2015.	Kommunikationsdirektör (CCCO) ICA Gruppen AB. Anställd på ICA 2004 och i ICAs ledning sedan 2009.	Vd (CEO) Rimi Baltic. Anställd på ICA 1999 och i ICAs ledning sedan 2008.	Vd (CEO) ICA Sverige och Vice vd (DCEO) ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICAs ledning sedan 2009.
1971	1963	1956	1971	1961	1964
Genomgått företagsledar- och ekonomutbildningar på bland annat INSEAD Business school, IHM Business school och internt på ICA.	Civilekonom	Ekonomutbildning, Stockholms universitet	Filosofie magister med inriktning mot statsvetenskap, nationalekonomi och handelsrätt.	Diplomerad marknads-ekonom	Civilekonom
-	-	Styrelseordförande i Sveriges Apoteksförening.	-	-	Ordförande i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening, Vice ordförande i Svensk Handel AB och styrelseledamot Svenskt Näringsliv.
Chef affärsområden inom ICA Sverige (2010–2015), Rimi Baltic bland annat som Country manager för Rimi Lithuania (2008–2010), Verksamhetsutvecklingschef för marknad ICA AB (2007–2008), Affärsområdeschef för ICA Kvantum och andra uppdrag inom ICA (1991–2007).	CFO för Höganäs Group (2007–2014). CFO Sardus Group (2006–2007). CFO Unilever Nordic (2005–2006). Andra ledande befattningar för Unilever i Norden (1998–2004). Unilever global head office Holland (1996–1998). Unilever Ungern (1994–1996). Unilever Sverige (1989–1993).	Vice Vd ICA AB (2006–2008) och Axfood (2001–2005). ICA (1992–2000), Vice Vd ICA Sverige, Chef affärsutveckling, Vd ICA Öst. Åhléns (1988–1992), Regionchef/Marknadschef Livs.	Presschef/Tf. Informationschef, Svensk Handel (2000–2003).	ICA bland annat som Vd för Rimi Estland, Inköpsdirektör för ICA AB, ICA Sverige AB och ICA Handlarnas AB. Affärsområdeschef för Dagligvaror KF Stormarknader (1992–1998). Kategorichef för B&W Stormarknader (1990–1992). Avdelningschef för B&W Falkenberg och B&W Täby (1996–1990).	Arla (2002–2009) bland annat som Senior Vice President, Arla Foods Consumer Nordic, Vd för Arla Foods Sverige. Procter & Gamble Nordic och Procter & Gamble UK (1993–2002) bland annat som Logistikkdirektör Norden och Försäljningsdirektör Sverige. Konsult, Andersen Consulting (1988–1993).
5 000 aktier (inkl. närstående)	1 400 aktier (inkl. närstående)	6 200 aktier (inkl. närstående)	1 212 aktier (inkl. närstående)	2 000 aktier (inkl. närstående)	2 950 aktier (inkl. närstående)

Åsa Gabriel

HR-direktör ICA Gruppen AB Anställd på ICA 2004 och i ledningen 2008–2015.

Född: 1959

Utbildning: Civilekonom

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 och Administrativ chef för Statoil AB.

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.



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

Modell för intern kontroll

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

ICA Gruppens arbete med intern kontroll har sin grund i internkontrollprinciperna framtagna av Committee of Sponsoring Organizations of the 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 kontrollsystem. Den bygger på en organisation där det finns tydliga beslutsvägar och där befogenheter och ansvar har fördelats genom riktlinjer samt en företagskultur med gemensamma värderingar. Dessutom påverkas kontrollmiljön av den enskilda medarbetarens medvetenhet om sin roll i upprätthållandet av god intern kontroll. I styrelsens arbetsordning och instruktionen till Vd säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning, som syftar till en effektiv kontroll och hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har också fastlagt ett antal grundläggande riktlinjer och policyer som har betydelse för att upprätthålla en effektiv kontroll, till exempel delegationsordning, finanspolicy, garantipolicy, hållbarhetspolicy och kommunikationspolicy.

2. Riskbedömning

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

3. Kontrollaktiviteter

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

Bolaget arbetar i huvudsak med tre typer av kontroller:

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

4. Information/kommunikation

Effektiv och korrekt informationsspridning, både internt och externt, är viktigt för att säkerställa fullständig och korrekt finansiell rapportering i rätt tid. Policyer, rutiner, handböcker och annat av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras löpande till berörda medarbetare. Koncernens 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. Kommunikationspolicyen och tillhörande riktlinjer säkerställer att den externa kommunikationen är korrekt och lever upp till de krav som ställs på bolag noterade på Nasdaq Stockholm. Finansiell information lämnas regelbundet genom årsredovisning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på Bolagets hemsida, icagruppen.se.

5. Uppföljning

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som ledningsgruppen och revisionsutskottet lämnar. Revisionsutskottets uppföljning av effektiviteten i den interna kontrollen är särskilt viktig. Som ett led i denna uppföljning rapporterar Internrevision kvartalsvis och Intern kontroll två gånger per år till utskottet. Av denna rapportering framgår identifierade brister avseende den interna kontrollen samt beslutade åtgärdsplaner för att hantera bristerna. Uppföljningen säkerställer därmed bland annat att åtgärder vidtas för att komma till rätta med eventuella brister, samt att de förslag till åtgärder som framkommit vid den interna och externa revisionen beaktas. Därutöver genomför koncernledningen, Internrevision och Intern kontroll granskning och uppföljning i enlighet med vad som beskrivits i detta avsnitt.

Funktionen Intern kontroll

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

Aktie och ägare

Aktiekursen gick upp svagt under 2015 och handeln ökade. Utdelningen föreslås höjas.

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

Kursutveckling och avkastning

ICA Gruppen-aktien nådde årshögsta på 324,9 kr den 20 januari 2015. Lägsta kurs var 272 kr som noterades den 29 september 2015. Vid årets utgång stod aktien i 307,4 kr, vilket innebär en kursuppgång på 1 procent under 2015. Det motsvarar ett börsvärde om cirka 61 883 Mkr (samtliga aktier).

Sedan den 8 december 2005, då Hakon Invest bör noterades, har aktien gett en totalavkastning på 500 procent. Under samma period har SIX Return Index gett en avkastning på 129 procent.

Totalt omsattes drygt 104 miljoner aktier i ICA Gruppen till ett värde av drygt 31,4 Mdkr på Nasdaq Stockholm under 2015, motsvarande en genomsnittlig dagsomsättning om 415 410 aktier. I snitt omsattes under året aktier för motsvarande 125 Mkr per dag. Handeln på Nasdaq Stockholm svarade under året för 70 procent av handeln i ICA Gruppen-aktien. Resterande handel skedde på Chi-X 24 procent, Turquoise 4 procent och Bats 2 procent.

Aktiestruktur

Fram till 20 januari 2016 hade ICA Gruppen en aktiestruktur med stamaktier och C-aktier. Båda aktieslagen medförde samma rösträtt. Stamaktierna var noterade och utgjorde 59,2 procent av det totala antalet aktier. Resterande 40,8 procent utgjordes av C-aktier som inte var noterade och inte heller gav rätt till kontant vinstutdelning för verksamhetsåren 2005–2015. Samtliga dessa aktier ägdes av ICA-handlarnas Förbund. Den 20 januari 2016 konverterades C-aktierna till stamaktier och uppbär därmed rätt till kontant utdelning. Det totala antalet aktier uppgår till 201 146 795.

Aktieägare

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2015 till 36 014, en ökning med 5 336 ägare jämfört med föregående år. Största ägare var vid samma tidpunkt ICA-handlarnas Förbund, med 51,3 procent av antalet aktier och röster i ICA Gruppen. Näst största ägare var AB Industrivärden med 10,5 procent av aktier och kapital. Resterande 38,2 procent ägs av institutionella investerare och privatpersoner i Sverige och utomlands. Andelen utlandsägda aktier var vid årets slut 9,5 (8,5) 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.

Avyttring av stamaktier

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. Under 2015 avyttrades återstående 141 655 stamaktier. Totalt inbringade försäljningen 42,9 Mkr.

Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår en utdelning om 10,00 kronor per stamaktie för 2015, eller totalt 2 011 Mkr. Till de mål som styrelsen fastställt hör att ICA Gruppen ska lämna en årlig utdelning till aktieägarna som långsiktigt uppgår till minst 50 procent av årets resultat. Den av styrelsen föreslagna utdelningen motsvarar 41 procent av koncernens årsresultat.

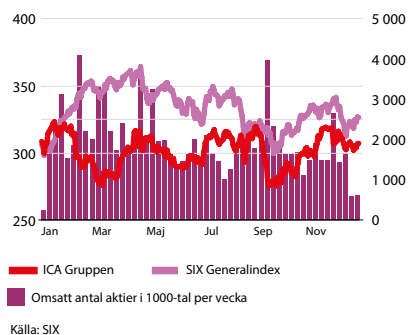
Styrelsens fullständiga förslag till utdelning framgår av kallelsen till årsstämman.

Största aktieägare den 31 december 2015

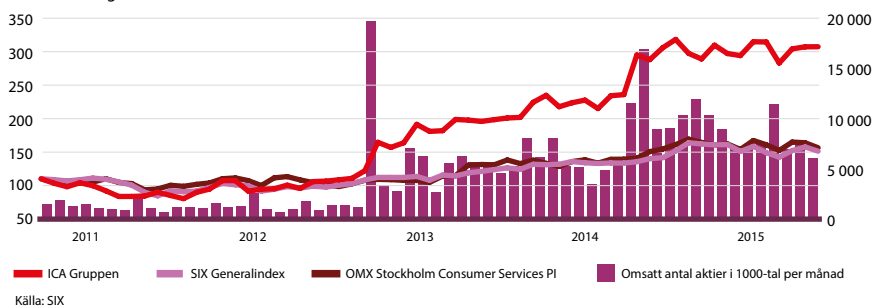
	Antal aktier	Andel av kapital och röster i %
ICA-handlarnas förbund	103 163 599	51,3
Industrivärden	21 125 000	10,5
Handelsbanken	3 054 499	1,5
SEB	2 412 787	1,2
Skandia	1 998 607	1,0
Swedbank Robur	1 570 610	0,8
L Jönsson	1 259 601	0,6
Folksam	696 112	0,3
U Davidson	630 000	0,3
C-G Sylvén	617 889	0,3
De tio största aktieägarna totalt	136 528 704	67,9
Övriga aktieägare	64 618 091	32,1
Totalt	201 146 795	100,0

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

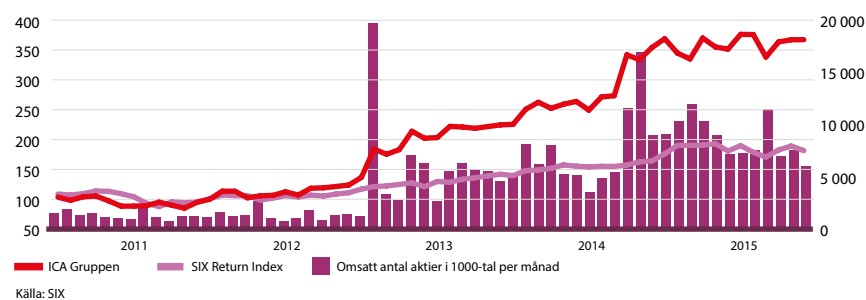
Kursutveckling 2015



Kursutveckling 2011–2015



Totalavkastning 2011–2015



Aktieinformation

Handelsplats Nasdaq Stockholm, Large Cap-segmentet.	
Kortnamn	ICA
ICB-kod	5300
ISIN-kod SE	SE0000652216
Handelspost	1
Börsvärde per den 31 december 2015, Mkr	61 833
Kurs per den 31 december 2015, kr	307,80
Förändring under året, %	1%
Årshögsta, kr	324,90
Årlägst, kr	272,00

Aktiedata

	2015	2014
Resultat per stamaktie, kr	24,14	12,53
Resultat per C-aktie, kr	24,14	12,53
Kassaflöde per aktie, kr	29,06	17,97
Eget kapital per aktie, kr	139,41	122,91
Utdelning per stamaktie, kr	10,00	9,50
Utdelningsgrad, %	41	42
Börskurs vid årets slut, kr	307,40	305,80
Direktavkastning, %	3,2	3,1
P/E-tal	12,7	24,4
Kurs/Eget kapital, %	220	249
Antal utestående stamaktier vid årets slut	119 078 903	118 937 248
Antal utestående C-aktier vid årets slut	82 067 892	82 067 892
Totalt antal utestående aktier vid årets slut	201 146 795	201 005 140
Genomsnittligt antal aktier	201 097 895	201 005 140

Ägarstruktur

Innehav, antal aktier	Antal ägare	Kapital och röster, %
1–500	27 970	1,91
501–1 000	3 136	1,26
1 001–5 000	3 361	3,81
5 001–10 000	586	2,13
10 001–15 000	253	1,57
15 001–20 000	159	1,41
20 001–	549	87,90
Totalt	36 014	100,00

Analytiker som följer ICA Gruppen

Företag	Analytiker	Tel.	E-post
ABG Sundal Collier	Andreas Lundberg	+46 8 566 286 51	andreas.lundberg@abgsc.se
Carnegie	Niklas Ekman	+46 8 588 686 92	nikekm@carnegie.se
Danske Bank	Anders Hansson	+46 8 568 805 35	anders.g.hansson@danskebank.se
Handelsbanken	Erik Sandstedt	+46 8 701 31 28	ersa07@handelsbanken.se
Nordea	Stellan Hellström	+46 8 534 922 02	stellan.hellstrom@nordea.com
SEB	Olof Larshammar	+46 8 522 297 94	olof.larshammar@seb.se
Swedbank	Christian Andersson	+46 8 585 938 59	christian.anderson.blink@swedbank.se

Finansiell information

Innehållsförteckning

Koncernen	Sida	Moderbolaget	Sida
Finansiell femårsöversikt	76	Resultaträkning	107
Rapport över totalresultat	77	Övrigt totalresultat	107
Rapport över finansiell ställning	78	Balansräkning	108
Rapport över förändringar i eget kapital	80	Förändringar i eget kapital	110
Rapport över kassaflöden	81	Kassaflödesanalys	111
Koncernens noter		Moderbolagets noter	
Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information	82	Not 1 Redovisningsprinciper	112
Not 2 Segmentrapportering	86	Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag	112
Not 3 Kostnader per kostnadslag	87	Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	112
Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	87	Not 4 Revisionskostnader	113
Not 5 Revisionskostnader	89	Not 5 Avskrivningar	113
Not 6 Övriga rörelseintäkter	89	Not 6 Operationella leasingavtal	113
Not 7 Leasingavtal	89	Not 7 Resultat från finansiella poster	114
Not 8 Valutakursdifferenser i rörelseresultatet	89	Not 8 Skatter	114
Not 9 Finansnetto	90	Not 9 Immateriella anläggningstillgångar	115
Not 10 Skatter	90	Not 10 Materiella anläggningstillgångar	115
Not 11 Resultat per aktie	91	Not 11 Andelar i koncernföretag	115
Not 12 Immateriella anläggningstillgångar	91	Not 12 Periodiseringsposter	117
Not 13 Materiella anläggningstillgångar	93	Not 13 Avsättning för pensioner	117
Not 14 Andelar i joint ventures och intresseföretag	94	Not 14 Långfristiga skulder	117
Not 15 ICA Banken	95	Not 15 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	117
Not 16 Varulager	95	Not 16 Finansiella tillgångar och skulder	118
Not 17 Närståendetransaktioner	95	Not 17 Kassaflödesanalys	118
Not 18 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet	96	Not 18 Händelser efter balansdagen	118
Not 19 Eget kapital	97	Styrelsens yttrande angående utdelning	119
Not 20 Pensioner	98	Förslag till vinstdisposition	119
Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument	100	Revisionsberättelse	120
Not 22 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	105		
Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel	105		
Not 24 Rörelseförvärv	106		

Definitioner av nyckeltal

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

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

Bruttoresultat

Nettoomsättning minus kostnad för sålda varor.

Direktavkastning (ICA Fastigheter)

Driftnetto i relation till genomsnittligt bokfört värde för fastigheter.

EBITDA

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

Eget kapital per aktie

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

Engångsposter

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

Investeringar

Betalade investeringar under perioden enligt kassaflödesanalysen.

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

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

K/I-tal (ICA Banken)

Summa kostnader i förhållande till summa intäkter.

Kreditförlustnivå (ICA Banken)

Kreditförluster i förhållande till genomsnittlig utlåning.

Kärnprimärkapitalrelation (ICA Banken)

Bankens kapitalbas i relation till riskvägda tillgångar.

Nettomarginal

Periodens resultat i förhållande till nettoomsättning.

Nettoskuld

Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

Resultat per stamaktie

Periodens resultat, exklusive innehav utan bestämmande inflytande, 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 rätt till kontant vinstutdelning från 2016.

Räntenetto (ICA Banken)

Skillnaden mellan bankens intäkts- och kostnadsräntor.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

Soliditet

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

Sysselsatt kapital

Eget kapital plus räntebärande skulder.

Uthyrningsgrad (ICA Fastigheter)

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

För ordlista se sidan 137.

Finansiell femårsöversikt

Mkr	Utfall 2015	Utfall 2014	Proforma ¹⁾ 2013	Proforma ¹⁾ 2012	Utfall 2013	Utfall 2012	Utfall 2011
Resultaträkning							
Nettoomsättning	101 221	87 174	82 993	80 552	65 155	2 726	2 498
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 191	5 819	4 912	4 824	3 905	278	346
Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter	4 138	3 937	3 695	3 306	3 015	118	283
Rörelseresultat (EBIT)	4 594	4 097	3 482	3 623	10 787	212	283
Resultat före skatt	4 225	3 727	2 859	3 128	10 341	244	233
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	3 721	3 105	2 432	1 316	9 994	262	256
Årets resultat	4 913	2 667	1 424	312	9 446	262	40
¹⁾ exklusive engångseffekt av förvärv av ICA AB							
Balansräkning							
Anläggningstillgångar	55 831	51 256	52 352	51 742	52 352	8 207	8 894
Likvida medel och kortfristiga placeringar	4 611	6 091	3 949	4 788	3 949	1 446	1 001
Övriga omsättningstillgångar	14 474	15 087	12 660	12 835	12 660	728	827
Summa tillgångar	74 916	72 434	68 961	69 365	68 961	10 381	10 722
Eget kapital	28 075	27 911	26 541	22 899	26 541	9 021	9 275
Långfristiga skulder	14 945	16 995	13 612	20 022	13 612	633	517
Kortfristiga skulder	31 896	27 528	28 808	26 444	28 808	727	930
Summa eget kapital och skulder	74 916	72 434	68 961	69 365	68 961	10 381	10 722
Kassaflöde							
Från den löpande verksamheten	5 845	3 612			3 975	814	669
Från investeringsverksamheten	-1 707	-563			-16 585	-266	9
Från finansieringsverksamheten	-5 867	-767			16 203	-505	-577
Årets kassaflöde	-1 729	2 282			3 593	43	101
Årets kassaflöde från den kvarvarande löpande verksamheten	5 723	3 794			4 263		
Nyckeltal							
Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %	4,1	4,5	4,5	4,1	4,6	4,3	11,3
Rörelsemarginal, %	4,5	4,7	4,2	4,5	16,6	7,8	11,3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	9,8	10,1	8,5	8,4	8,3	2,9	2,8
Avkastning på eget kapital, %	16,6	9,3	6,0	1,1	7,2	2,9	0,4
Soliditet, %	37,5	38,5	38,5	33,0	38,5	86,9	86,5
Data per aktie							
Årets resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr	18,21	14,71			52,56	1,65	3,01
Årets resultat per aktie, kr	24,14	12,53			49,68	1,65	1,74
Eget kapital per aktie, kr	139,41	122,91			116,23	55,28	56,75
Kassaflöde från den löpande kvarvarande verksamheten per aktie, kr	28,45	18,86			22,44	0,27	0,59
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr	29,06	17,97			20,92	4,79	3,94
Utdelning per stamaktie, kr	10,00	9,50			8,00	-	6,25
Börskurs per 31/12, kr	307,40	305,80			201,00	118,30	96,05
Direktavkastning, %	3,2	3,1			4,0	n.a	6,5
Antal utestående aktier							
Stamaktier	119 078 903	118 937 248			118 937 248	78 597 414	78 584 624
C-aktier	82 067 892	82 067 892			82 067 892	82 067 892	82 067 892
Totalt antal aktier	201 146 795	201 005 140			201 005 140	160 665 306	160 652 516
Totalt genomsnittligt antal aktier	201 097 895	201 005 140			190 006 752	169 828 539	169 828 539

Rapport över totalresultat, koncernen

Mkr	Not	2015	2014
Nettoomsättning	2	101 221	87 174
Kostnad för sålda varor	3	-87 504	-75 038
Bruttoresultat		13 717	12 136
Övriga rörelseintäkter	6	904	883
Försäljningskostnader	3	-6 966	-6 185
Administrationskostnader	3, 5	-2 809	-2 362
Övriga rörelsekostnader	2	-267	-386
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	14	15	11
Rörelseresultat	2, 4, 5, 7, 8	4 594	4 097
Finansiella intäkter		42	38
Finansiella kostnader		-411	-408
Finansnetto	9	-369	-370
Resultat före skatt		4 225	3 727
Skatt	10	-504	-622
Resultat från kvarvarande verksamhet		3 721	3 105
Resultat från avvecklad verksamhet	18	1 192	-438
ÅRETS RESULTAT		4 913	2 667
Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet			
Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt	10	227	-246
Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet			
Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt		-166	145
Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt		-89	-73
Andel av joint ventures övriga totalresultat		12	-61
Summa poster som kan överföras till resultatet	10, 19	-243	11
ÅRETS TOTALRESULTAT		4 897	2 432
Årets resultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		4 855	2 518
Innehav utan bestämmande inflytande		58	149
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		4 838	2 301
Innehav utan bestämmande inflytande		59	131
Resultat per aktie, kronor	11		
Stamaktie och C-aktie		24,14	12,53
Stamaktie och C-aktie, kvarvarande verksamhet		18,21	14,71
Stamaktie och C-aktie, avvecklad verksamhet		5,93	-2,18

Rapport över finansiell ställning, koncernen

Tillgångar	Not	2015-12-31	2014-12-31
Mkr			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	12		
Goodwill		16 301	11 545
Varumärken		13 630	13 112
IT-system		611	545
Övrigt		367	258
		30 909	25 460
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	13		
Byggnader och mark		11 707	13 343
Förvaltningsfastigheter		2 156	1 458
Förbättringsutgifter på annans fastighet		339	288
Inventarier		2 100	1 677
Pågående nyanläggningar		344	834
		16 646	17 600
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i joint ventures och intresseföretag	14	758	757
ICA Bankens placeringar	15	1 800	1 741
ICA Bankens utlåning	15	5 162	5 418
Övriga finansiella anläggningstillgångar		65	22
Övriga fordringar		35	4
		7 820	7 942
<i>Uppskjuten skattefordran</i>	10	456	254
Summa anläggningstillgångar		55 831	51 256
Omsättningstillgångar			
<i>Varulager</i>	16	4 452	3 566
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		3 803	2 632
Skattefordran		–	3
ICA Bankens placeringar	15	300	150
ICA Bankens utlåning	15	2 618	2 925
Fordringar hos närstående	17	88	39
Övriga omsättningstillgångar		47	116
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		2 828	2 136
		9 684	8 001
<i>Likvida medel</i>	23	4 611	6 091
Summa omsättningstillgångar		18 747	17 658
Tillgångar som innehas för försäljning	18	338	3 520
SUMMA TILLGÅNGAR		74 916	72 434

Eget kapital och skulder

Mkr	Not	2015-12-31	2014-12-31
Eget kapital	19		
Aktiekapital		503	503
Övrigt tillskjutet kapital		7 694	7 694
Reserver		-114	130
Balanserat resultat		19 958	16 379
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		28 041	24 706
Innehav utan bestämmande inflytande		34	3 205
Summa eget kapital		28 075	27 911
Långfristiga skulder			
Avsättningar till pensioner	20	2 128	2 295
Uppskjuten skatteskuld	10	4 919	4 839
Obligationslån	21	4 991	6 985
Övriga räntebärande skulder	21	2 730	2 673
Övriga avsättningar		31	47
Övriga skulder		146	156
Summa långfristiga skulder		14 945	16 995
Kortfristiga skulder			
Obligationslån	21	1 994	171
Övriga räntebärande skulder	21	2 718	1 106
Leverantörsskulder		11 759	10 422
Inlåning i ICA Banken	15	11 966	11 031
Skuld till närstående	17	8	3
Skatteskuld		46	114
Övriga skulder		696	490
Avsättningar		196	254
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		2 494	2 015
Summa kortfristiga skulder		31 877	25 606
Skulder som innehas för försäljning	18	19	1 922
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		74 916	72 434

Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

Mkr	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare					Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel				
Ingående eget kapital 2014-01-01	503	7 694	101	15 065	23 363	3 178	26 541	
Årets resultat				2 518	2 518	149	2 667	
Övrigt totalresultat			29	-246	-217	-18	-235	
Årets totalresultat			29	2 272	2 301	131	2 432	
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande						9	9	
Utdelning				-951	-951	-128	-1 079	
Omföring				-15	-15	15	0	
Lägre emissionskostnader för preferensaktier				2	2		2	
Återföring av ej utbetalade aktieutdelningar				6	6		6	
Utgående eget kapital 2014-12-31	503	7 694	130	16 379	24 706	3 205	27 911	
Ingående eget kapital 2015-01-01	503	7 694	130	16 379	24 706	3 205	27 911	
Årets resultat				4 855	4 855	58	4 913	
Övrigt totalresultat			-244	227	-17	1	-16	
Årets totalresultat			-244	5 082	4 838	59	4 897	
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande						-14	-14	
Förvärv av aktier i Hemtex AB				-116	-116	-103	-219	
Utdelning				-1 130	-1 130	-113	-1 243	
Inlösen av preferensaktier				-300	-300	-3 000	-3 300	
Försäljning av aktier i eget förvar				43	43		43	
Utgående eget kapital 2015-12-31	503	7 694	-114	19 958	28 041	34	28 075	

Rapport över kassaflöden, koncernen

Mkr	Not 18, 23	2015	2014
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		5 750	3 664
Utdelning från joint ventures		2	1
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		-74	1 548
Betald inkomstskatt		-829	-673
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		4 849	4 540
Förändring av rörelsekapital			
Varulager (ökning -/minskning +)		-157	-335
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-1 050	-525
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		1 041	533
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar		1 162	-601
Kassaflöde från den löpande verksamheten		5 845	3 612
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-2 376	-2 576
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		1 607	2 074
Förvärv av Apotek Hjärtat		-3 499	-
Utgivande av lån		0	-87
Återbetalning av utgivna lån		4	91
Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning -/minskning +)		-1	-1
Erhållna räntor		40	40
Investering i joint ventures		-138	-158
Försäljning av dotterföretag		2 656	54
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 707	-563
Finansieringsverksamheten			
Upptagande av lån		146	5 165
Återbetalning av upptagna lån		-926	-4 519
Förvärv av aktier i Hemtex AB		-219	-
Inbetalning från minoritet		-	10
Erlagda räntor		-368	-344
Utbetald utdelning till aktieägare i ICA Gruppen AB		-1 130	-951
Utbetald utdelning till preferensaktieägare		-113	-128
Inlösen av preferensaktier		-3 300	-
Försäljning av egna aktier		43	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-5 867	-767
Årets kassaflöde		-1 729	2 282
Likvida medel vid årets början		6 258	3 948
Kursdifferenser i likvida medel		82	28
Likvida medel vid årets slut		4 611	6 258
Likvida medel redovisas i följande rader i balansräkningen:			
Likvida medel		4 611	6 091
Tillgångar som innehas för försäljning		0	167
Summa likvida medel		4 611	6 258

Noter

Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

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

ICA Gruppen AB (publ) är moderbolag i ICA Gruppen som är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med egna och handlarägda butiker i Sverige, Estland, Lettland, Litauen och Finland. I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak bedriver dagligvaruhandel, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter, samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster samt försäkringar till de svenska kunderna. I januari 2015 förvärvades Apotek Hjärtat som bedriver apoteksverksamhet i Sverige. I april 2015 avyttrades ICA Norge. I koncernen ingår även portföljbolagen inkClub samt Hemtex. För mer information se www.icagruppen.se.

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen godkändes för utfärdande av styrelsen den 9 februari 2016. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning samt moderbolagets resultat och balansräkningar kommer att bli föremål för beslut om fastställande på årsstämman den 20 april 2016.

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

Nya standarder och uttalanden som har tillämpats från och med 2015

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

Nya redovisningsprinciper 2016

För 2016 finns endast mindre ändringar publicerade från IASB och IFRIC. Dessa ändringar har inte någon påverkan på ICA Gruppens finansiella rapporter.

Nya standarder från IASB som ej godkänts av EU med relevans för ICA Gruppen IFRS 15 *Revenues from Contracts with Customers* publicerades i maj 2014 med beslut under 2015 att skjuta upp ikraftträdandet med ett år till räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Under 2015 har IASB dessutom publicerat ett utkast till förtydliganden av några delar i IFRS 15. IFRS 15 förväntas godkännas av EU under kvartal två 2016. Inom ICA Gruppen pågår en analys av vilka effekter ett införande har på de finansiella rapporterna. Analysen förväntas vara klar under 2016. Den huvudsakliga

intäkten för ICA Gruppen består av försäljning av varor där ICA Gruppens prestationsåtagande oftast är tydligt till sin karaktär. Det finns emellertid vissa avtal där ICA Gruppens roll behöver analyseras i förhållande till reglerna i IFRS 15 för att effekten av införandet ska kunna bedömas.

IFRS 9 *Financial Instruments* publicerades i juli 2014. Standarden kommer att ersätta IAS 39 *Finansiella instrument: Redovisning och värdering*. Den innehåller regler för klassificering och värdering av finansiella tillgångar och skulder, nedskrivning av finansiella instrument och säkringsredovisning. Den träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. ICA Gruppen arbetar med att bedöma effekterna av IFRS 9 och särskilt när det gäller värdering av kreditförluster.

IFRS 16 *Leasing* har publicerats i januari 2016. Under förutsättning att EU godkänner standarden träder IFRS 16 i kraft 2019. IFRS 16 behandlar leasetagares redovisning. Leasegivare redovisar fortsatt leasing på motsvarande sätt som i nuvarande IAS 17 *Leasingavtal*. IFRS 16 anger att alla leasetagarens leasingavtal, med undantag för leasing på maximalt 12 månader samt leasing av mindre värde, ska redovisas som en skuld och tillgång i balansräkningen. Tillgången skrivs av över leasingavtalets löptid. Leasingbetalningarna fördelas på ränta och amortering av skulden. ICA Gruppen har ett stort antal leasingavtal. De värdemässigt mest betydande leasingavtalen avser fastigheter som ICA Gruppen hyr in och i många fall hyr ut till icke konsoliderade ICA-handlare. ICA Gruppen kommer att påbörja arbetet med införandet av IFRS 16 under 2016. Arbetet kommer att omfatta en analys av standarden och dess effekt på ICA Gruppens finansiella rapporter, samt om det finns behov av nytt systemstöd. Det går i nuläget inte att kvantifiera effekterna av införandet av IFRS 16, men införandet kommer att innebära en stor effekt på ICA Gruppens finansiella rapporter.

Tillämpade redovisningsprinciper

Presentationsform för räkningarna

ICA Norge har redovisats som avvecklad verksamhet från den 30 september 2014. Det innebär att resultatet från ICA Norge redovisas på raden Resultat från avvecklad verksamhet i rapporten över totalresultat fram till avyttringen av verksamheten den 13 april 2015. I balansräkningen för 2014 redovisas ICA Norges tillgångar och skulder bland tillgångar respektive skulder som innehas för försäljning.

Grund för redovisningen

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

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

Koncernredovisningen

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

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

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

ICA Bankens resultat före skatt konsolideras i koncernen inom rörelseresultatet.

Innehav i samarbetsarrangemang

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

Innehav i intresseföretag

Innehav i intresseföretag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden.

Utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas i respektive enhet till enhetens funktionella valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Vid varje balansdag räknas monetära poster i utländsk valuta om till balansdagens kurs. Icke-monetära poster, som värderas till historiskt anskaffningsvärde i en utländsk valuta, räknas inte om.

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

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

Intäkter

Vid partihandelsförsäljning redovisas en intäkt när varan levereras, och vid detaljhandelsförsäljning när varan betalas i butiken. Vid försäljning online redovisas intäkten när varan anlänt till kunden. Om ICA Gruppen agerar som agent i ett avtal redovisas endast erhållen provision eller motsvarande som en intäkt.

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

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

Hysesintäkter redovisas i takt med att tillgången tillhandahålls.

Resultatet från fastighetsförsäljningar redovisas när de huvudsakliga riskerna och förmånerna förknippade med fastigheten överförs till köparen, vilket normalt sker på tillträdesdagen. I de fall ICA Gruppen säljer en fastighet som därefter återhyrs för användning inom koncernen, eller för vidareuthyrning till en icke konsoliderad ICA-handlare, sker en samlad bedömning av hela avtalsarrangemanget för att avgöra om de huvudsakliga riskerna och förmånerna övergått till köparen.

Utdelningsintäkter redovisas i resultatet när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

Leasing

Leasingavtal klassificeras i koncernen som antingen operationella eller finansiella. ICA Gruppen hyr byggnader och inventarier för egen användning inom koncernen, men butikslokaler hyrs även in för att hyras ut till icke konsoliderade ICA-handlare. Den ekonomiska innebörden i dessa arrangemang innebär en klassificering som operationella leasingavtal.

ICA Gruppen som leasetagare

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

ICA Gruppen som leasegivare

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

Inkomstskatt

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

Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

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

Goodwill

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

Materiella anläggningstillgångar

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

Förvaltningsfastigheter

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

Tillgångar och skulder som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter

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

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

Avskrivningar

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

Nedskrivningar

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

Goodwill, tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod samt immateriella tillgångar som inte tagits i bruk är föremål för minst årliga nedskrivningsprövningar. Övriga anläggningstillgångar nedskrivningsprövas vid indikation på värdenedgång.

Varulager

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

Finansiella instrument

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

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

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

Skulder till kreditinstitut och andra låneskulder

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

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

Likvida medel

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

Avsättningar och eventalförpliktelser

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

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

Som eventalförpliktelser redovisas förpliktelser som härrör från inträffade händelser, men som inte redovisas som skuld eller avsättning eftersom det inte är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller att beloppets storlek inte kan beräknas med tillräcklig säkerhet.

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning

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

Väsentliga antaganden och bedömningar

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

Sale and lease back transaktioner med vidareuthyrning

I de fall ICA Gruppen avyttrar en fastighet med samtidig återhyra och vidareuthyrning till en icke konsoliderad ICA-handlare, sker först en bedömning av om fastigheten är såld. Om de väsentliga riskerna och förmånerna som är förknippade med fastigheten överförs till köparen redovisas fastigheten som såld. I den bedöm-

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

Värdering av goodwill och varumärken

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

Förmånsbestämda pensioner

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

Intäkter

Det finns avtal som kräver en kvalificerad bedömning av om ICA Gruppen agerar som huvudman eller agent. Bedömningen innefattar många olika faktorer där en samlad bedömning sker av samtliga fakta och omständigheter för att avgöra ICA Gruppens roll i avtalet. Om ICA Gruppen är huvudman redovisas intäkter och kostnader brutto, medan endast erhållen provision eller motsvarande redovisas som intäkt om ICA Gruppen är agent.

Not 2 Segmentrapportering

Segmentsindelningen baseras på hur ledningen i ICA Gruppen följer och styr verksamheten. ICA Gruppen bedriver parti- och detaljhandelsverksamhet i Sverige och detaljhandelsverksamhet i de baltiska staterna. Sverige utgör ett segment och de baltiska staterna tillsammans utgör ett annat segment. I ICA Norge bedrivs parti- och detaljhandelsverksamhet fram till den 13 april 2015 då den norska verksamheten avyttrades till Coop Norge. Apotek Hjärtat, som bedriver apoteksverksamhet i Sverige, förvärvades den 15 januari 2015 från Altor. Under kvartal två har den apoteksverksamhet som bedrivits i segment ICA Sverige genom Cura apoteket, överförs till den förvärvade apoteksverksamheten. Cura apoteket och den förvärvade apoteksverksamheten följs upp och styrs av ledningen som en enhet i segment Apotek Hjärtat. Segmentsinformationen har räknats om så att Cura apoteket tagits bort ur segment ICA Sverige och istället ingår i segment Apotek Hjärtat. Det betyder att jämförelsetalen för segment

Apotek Hjärtat avser Cura apoteket. Fastigheter belägna i Sverige och Norge följs upp skilt från annan verksamhet och ingår i segment ICA Fastigheter. Fastigheter belägna i de baltiska staterna följs upp tillsammans med detaljhandelsverksamheten i de baltiska staterna och ingår därför i segment Rimi Baltic. Bankverksamhet inklusive försäkringsverksamhet redovisas i segment ICA Banken. Detaljhandelsföretagen Hemtex och inkClub redovisas i segment Portföljbolagen. Under april 2015 har Cervera avyttrats från segment Portföljbolagen. Övrigt utgörs av poster som ej ingår i identifierade segment vilket huvudsakligen innefattar gemensamma koncernfunktioner. ICA Norge har redovisats som avvecklad verksamhet från den 30 september 2014 fram till avyttringen den 13 april 2015 och ingår därför inte i koncernens nettoomsättning och rörelseresultat. ICA Norge har rapporterats som ett segment fram till avyttringen den 13 april 2015. För ICA Norges omsättning och resultat hänvisas till not 18. 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		Apoteket Hjärtat		ICA Banken		ICA Fastigheter	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Extern nettoomsättning	72 258	68 836	-	-	12 632	11 632	12 289	2 092	804	793	1 403	1 231
Intern nettoomsättning	366	412	-	-	-	-	1	-	55	55	979	1 022
Avskrivningar	418	358	-	-	290	285	155	37	29	30	524	515
Intresseföretags och joint ventures resultat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	0
Rörelseresultat exklusive engångsposter	3 366	3 228	-	-	415	383	209	21	110	189	456	409

Övrig segmentsinformation

Tillgångar	37 944	37 449	-	3 235	5 677	5 642	8 164	444	14 297	12 775	13 990	14 745
Skulder	17 248	16 717	-	2 212	3 834	4 248	4 191	444	12 321	11 274	9 220	6 175
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	780	596	-	225	384	500	95	30	50	16	924	1 055
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	138	158
Andra ej kassaflödespåverkande poster	0	5	-	-	-93	-32	10	-	-267	-	-130	-7

Mkr	Portföljbolagen		Summa redovisade segment		Övrigt		Elimineringar		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Extern nettoomsättning	1 800	2 564	101 186	87 148	35	26	-	-	101 221	87 174
Intern nettoomsättning	0	-	1 401	1 489	78	71	-1 479	-1 560	-	-
Avskrivningar	41	41	1 457	1 266	83	71	-	-	1 540	1 337
Intresseföretags och joint ventures resultat	1	11	15	11	0	-	-	-	15	11
Rörelseresultat exklusive engångsposter	-32	53	4 524	4 283	-386	-346	-	-	4 138	3 937
Engångsposter	-	-	-	-	-	-	-	-	456	160
Finansnetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-369	-370
Resultat efter finansiella poster	-	-	-	-	-	-	-	-	4 225	3 727

Övrig segmentsinformation

Tillgångar	1 427	2 179	81 499	76 469	56 161	53 478	-62 744	-57 513	74 916	72 434
Skulder	881	1 121	47 695	42 191	25 280	25 145	-26 134	-22 813	46 841	44 523
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	33	49	2 266	2 471	110	105	-	-	2 376	2 576
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	-	-	138	158	0	0	-	-	138	158
Andra ej kassaflödespåverkande poster	11	-194	-469	-228	-2	56	-	-	-471	-172

Engångsposter

Mkr	2015	2014
Rörelseresultat exklusive engångsposter	4 138	3 937
<i>Rearesultat vid försäljning av anläggningstillgångar</i>		
Portföljbolagen, Forma	-7	-2
Portföljbolagen, Kjell & Company	-	445
Portföljbolagen, inkClub	2	-
Portföljbolagen, Cervera	-8	-
ICA Fastigheter	165	49
Rimi Baltic	102	54
ICA Banken	267	-
Apotek Hjärtat	-10	-
Övrigt	3	0
Summa rearesultat	514	546
<i>Nedskrivningar</i>		
Portföljbolagen, inkClub	-	-322
ICA Fastigheter	-49	-42
Rimi Baltic	-9	-22
Summa engångsposter	456	160
Rörelseresultat	4 594	4 097
Förvärv- och integrationskostnader Apotek Hjärtat	-209	-
Summa engångsposter samt förvärv och integrationskostnader Apotek Hjärtat	247	160
Engångsposter samt förvärv och integrationskostnader avseende Apotek Hjärtat redovisas i följande rader:		
Övriga rörelseintäkter	514	546
Övriga rörelsekostnader	-267	-386
Summa engångsposter	247	160

Extern nettoomsättning fördelat per intäktslag

Mkr	2015	2014
Partihandelsförsäljning	54 347	51 548
Detaljhandelsförsäljning	39 309	28 325
Hysesintäkter	2 614	2 418
Räntenetto samt provisioner ICA Banken	804	793
Övriga tjänster till ICA-handlare och franchisetagare	4 147	4 090
Nettoomsättning	101 221	87 174

Geografisk information

Mkr	Nettoomsättning		Materiella och immateriella anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014
Land				
Sverige	88 024	75 108	42 696	37 322
Norge	288	155	1 558	2 236
Baltiska staterna	12 653	11 648	3 300	3 502
Övriga länder	256	263	1	0
Totalt	101 221	87 174	47 555	43 060

Nettoomsättning fördelas per land utifrån var kunderna är lokaliserade.

Not 3 Kostnader per kostnadsslag

Mkr	2015	2014
Varukostnader	76 142	65 605
Personalkostnader	9 332	7 477
Administrativa kostnader	2 482	2 080
Lokalkostnader	3 433	2 938
Av- och nedskrivningar	1 598	1 723
Övriga kostnader	4 559	4 148
Totala kostnader	97 546	83 971

Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar**Medelantal anställda**

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

	2015			2014		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	7 393	5 357	12 750	5 017	4 885	9 902
Norge	9	10	19	9	11	20
Baltiska staterna	8 042	1 520	9 562	7 623	1 372	8 995
Finland	71	2	73	122	2	124
Hong Kong	45	50	95	48	43	91
Totalt kvarvarande verksamhet	15 560	6 939	22 499	12 819	6 313	19 132
ICA Norge	473	377	850	2 002	1 550	3 552
Totalt	16 033	7 316	23 349	14 821	7 863	22 684

Förändringen av medelantal anställda 2015 jämfört med 2014 i Sverige är påverkat av förvärvet av Apotek Hjärtat.

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2015	2014
Koncernen		
Löner och andra ersättningar	6 169	5 000
Sociala avgifter	1 916	1 455
Pensionskostnader	508	401
Totalt kvarvarande verksamhet	8 593	6 856

Mkr	2015	2014
Koncernen		
Styrelse och verkställande direktörer		
- Löner och andra ersättningar	144	127
- varav rörlig lönedel	22	13
- Pensionskostnader	25	27
Övriga anställda	6 508	5 247
Totalt kvarvarande verksamhet	6 677	5 401

Av styrelsemedlemmarna och verkställande direktörerna i koncernen var 430 män (376) och 432 kvinnor (278). Uppgifterna avser samtliga styrelseuppdrag inom ICA Gruppen och en person kan inneha flera styrelseuppdrag. Beloppen är exklusive sociala avgifter.

Forts. Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Ersättningar till styrelsen

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

Arvode till styrelseledamöter i ICA Gruppen AB:	2015			2014		
	Styrelse-arvode	Utskotts-arbete	Summa arvode	Styrelse-arvode	Utskotts-arbete	Summa arvode
Claes Göran Sylvé	950	150	1 100	900	150	1 050
Fredrik Hägglund	350	50	400	320	50	370
Göran Blomberg	350	85	435	320	110	430
Peter Berlin	350	50	400	320	50	370
Magnus Moberg	350	85	435	320	85	405
Bengt Kjell	350	85	435	320	110	430
Cecilia Daun Wennborg	350	170	520	320	170	490
Jan Olofsson	350	50	400	320	75	395
Andrea Gisle Joosen	350	50	400	320	50	370
Jeanette Jäger	350	50	400	-	-	-
Margot Wallström	-	-	-	160	0	160
Totalt	4 100	825	4 925	3 620	850	4 470

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

Vd (CEO) ICA Gruppen AB 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 59 procent (52 procent) av årslönen och 118 procent (104 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Bakgrunden till höjningen av maximal nivå är att ICA Gruppen vill skapa en långsiktig rörlig ersättning som uppmuntrar till starka prestationer. Bonusen är inte pensionsgrundande för Vd (CEO) ICA Gruppen AB eller övriga ledande befattningshavare. Rörlig ersättning till Vd (CEO) ICA Banken AB hanteras i enlighet med Finansinspektionens föreskrift FFFS 2011:1.

Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till budget per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 27 procent (27 procent) av årslönen och 54 procent (54 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen 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 32 procent (25 procent) av årslönen och 64 procent (50 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. För program som påbörjades före 2015 gäller 25 procent respektive 50 procent maximal bonuspotential. Målen för bonusprogrammet är objektivt mätbara och bestäms av styrelsen samt är kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. För de långsiktiga bonusprogrammen till och med 2013 står uppfyllelse av de absoluta prestationskraven för 40 procent av det maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 60 procent. Från och med det långsiktiga bonusprogrammet 2014 står uppfyllelse av

de absoluta prestationskraven för 60 procent av maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 40 procent. Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandetiden sker utbetalning under förutsättning att minst 2/3 av programmet är intjänat och utbetalas pro rata. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Koncernledningen

2015, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensionskostnad ¹⁾	Summa
Vd (CEO) ICA Gruppen AB	8 525	10 518	235	3 179	22 457
Övriga ledande befattningshavare	37 191	31 568	1 951	14 840	85 550
Totalt	45 716	42 086	2 186	18 019	108 007
2014, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensionskostnad ¹⁾	Summa
Vd (CEO) ICA Gruppen AB	8 339	6 508	282	2 887	18 016
Övriga ledande befattningshavare	37 014	12 351	1 912	18 128	69 405
Totalt	45 353	18 859	2 194	21 015	87 421

1) Av angiven pensionskostnad för övriga ledande befattningshavare, innefattar 2 076 (2 666) tkr rörliga ersättningar som har löneväxlat till pensionspremier.

Kommentar till tabellen

Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.

I rörliga ersättningar för övriga ledande befattningshavare ingår 15 Mkr som är en följd av att två medlemmar i koncernledningen slutat under året.

Antal ledande befattningshavare, exklusive Vd (CEO) ICA Gruppen AB, har under 2015 uppgått till 13 (11) varav 5 (4) kvinnor. Under 1 januari–31 mars 2015 ingick Vd (CEO) ICA Norge i koncernledningen. Vd (CEO) Apotek Hjärtat ingår i koncernledningen från och med 15 januari 2015. Avgående HR-direktör (CHRO) har tjänstgjort i koncernledningen under perioden 1 januari–30 april 2015, medan tillträdande HR-direktör (CHRO) ingår i koncernledningen från och med 1 april 2015. Direktör Portföljbolag har tjänstgjort i koncernledningen till och med 31 december 2015.

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

Villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Vd (CEO) ICA Gruppen AB har en avtalad grundårslön 2015 om 8,4 Mkr och har avtal om sex månaders ömsesidig uppsägningstid med ett avgångsvederlag uppgående till en årslön vid uppsägning från bolagets sida. Pensionsåldern är 65 år. Bolaget täcker sina pensionsåtaganden genom årliga betalningar av pensionspremier till försäkringsbolag motsvarande 35 procent av grundlönen.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till tolv 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 2015.

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

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

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

Aktieinvesteringsprogram

Stämman har godkänt två Aktieinvesteringsprogram för Vd (CEO) ICA Gruppen AB och ledande befattningshavare inom ICA Gruppen (för år 2014 respektive för år 2015).

Stämmans beslut 2015 innebar att Vd (CEO) ICA Gruppen AB och ledande befattningshavare förväntades under 2015, av styrelsen beslutad förvärvsperiod 2015-05-11 till och med 2015-06-30, förvärva aktier i bolaget till ett belopp uppgående till mellan 5 och 10 procent av deras fasta bruttolön för räkenskapsåret. Redan innehavda aktier får inte räknas in. Förvärvade aktier ska innehas under den tid som befattningshavarna är anställda i koncernen.

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

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

Not 5 Revisionskostnader

Mkr	2015	2014
Ernst & Young:		
Revisionsuppdrag	21	24
Annan revisionsverksamhet	1	5
Övriga tjänster	27	7
Totalt	49	36

Övriga tjänster avser bland annat kostnader i samband med förvärv av Apotek Hjärtat.

Not 6 Övriga rörelseintäkter

Mkr	2015	2014
Vinstdelning och aktieutdelning från ICA-handlare	390	337
Rearesultat enligt specifikation i not 2	514	546
Totalt	904	883

Not 7 Leasingavtal

Operationella leasingavtal

ICA Gruppen som leasetagare

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

Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2015	2014
Årets leasingkostnad	3 690	2 938
Varav minimileasingavgifter	3 393	2 627
Varav variabla utgifter	297	311

Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts

Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfalltidpunkt inom 1 år	3 089	3 464
Förfalltidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	8 357	9 432
Förfalltidpunkt senare än 5 år	5 529	6 237
Totalt	16 975	19 133

Framtida minimileasingavgifter att erhålla avseende leasingobjekt som vidareuthyrts

ICA Gruppen som leasegivare

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

Avtalade leasingavgifter avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2015	2014
Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfalltidpunkt inom 1 år	2 011	1 852
Förfalltidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	4 876	4 744
Förfalltidpunkt senare än 5 år	1 582	1 638
Totalt	8 469	8 234

Variabla avgifter som ingår i resultatet

Not 8 Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

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

Mkr	2015	2014
Nettoomsättning	-1	-
Kostnad för sålda varor	4	-17
Administrationskostnader	0	-1
Totalt	3	-18

Not 9 Finansnetto

Mkr	2015	2014
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	40	39
Övriga finansiella intäkter	2	-1
Finansiella intäkter	42	38
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-399	-408
Förändring av verkligt värde finansiella instrument	-7	-
Kursdifferenser	-5	-
Finansiella kostnader	-411	-408

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader redovisas i koncernens nettoomsättning.

Not 10 Skatter

Aktuell skatt	2015	2014
Aktuell skatt på årets resultat	-754	-512
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	250	-110
Redovisad skattekostnad	-504	-622

Avstämning av effektiv skattekostnad

Resultat före skatt	4 225	3 727
---------------------	-------	-------

Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 22% (22%)	-930	-820
Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden	3	2
Skatt avseende uppskjuten skattefordran	174	-3
Vinstdelning och aktieutdelning	86	77
Realisationsresultat	136	193
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-35	-38
Effekt av annan skattesats i utländska bolag	52	41
Effekt av ändrad skattesats	15	-
Nedskrivning goodwill	-	-71
Övrigt	-5	-3
Effektiv skattesats 11,9% (16,7%)	-504	-622

Skatt fördelad per land 2015	Nominell skattesats	Resultat före skatt	Skatt	Resultat efter skatt	Betald skatt
Sverige	22%	3 916	-520	3 396	-722
Norge	27%	12	13	25	-31
Estland	0%	147	0	147	0
Lettland	15%	106	-55	51	-70
Litauen	15%	39	59	98	-5
Hong Kong	16,5%	5	-1	4	-1
Summa		4 225	-504	3 721	-829

Skatt fördelad per land 2014	Nominell skattesats	Resultat före skatt	Skatt	Resultat efter skatt	Betald skatt
Sverige	22%	3 278	-549	2 729	-617
Norge	27%	22	-12	10	-10
Estland	0%	72	0	72	0
Lettland	15%	307	-54	253	-40
Litauen	15%	44	-6	38	-5
Hong Kong	16,5%	4	-1	3	-1
Summa		3 727	-622	3 105	-673

ICA Gruppen följer gällande skattelagstiftning i varje land som verksamhet bedrivs i. Alla beslut om verksamheten fattas på affärsmässiga grunder och skatteeffekter är en följd av dessa beslut.

I Estland är skattesatsen på inkomster noll procent, medan skatten vid utdelning är 20 procent (21 procent) för det utdelande bolaget.

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder		
Anläggningstillgångar	-3 951	-4 079
Varulager	15	14
Avsättningar	282	341
Underskottsavdrag	406	208
Obeskattade reserver	-1 243	-1 091
Finansiella derivat	28	22
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto	-4 463	-4 585

I balansräkningen redovisas följande:

Uppskjuten skattefordran	456	254
Uppskjuten skatteskuld	-4 919	-4 839

Av underskottsavdragen är 322 (208) spärrade mot koncernbidrag till och med 2018 som en följd av ICA Gruppens förvärv av ICA AB 2013.

Koncernen har inte några oredovisade uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag. Föregående år fanns oredovisade skattefordringar avseende underskottsavdrag i Hemtex med 111 och i Litauen med 69. I och med ICA Gruppens förvärv under 2015 av resterande aktier i Hemtex har skattefordran ansetts kunna redovisas då koncernbidragsförutsättningar föreligger efter förvärvet. Litauen har de två föregående åren haft skattemässiga överskott och prognosen för de kommande åren är också ett överskott. Underskottsavdragen har därför bedömts kunna redovisas. Inga underskottsavdrag har någon förfallotidpunkt.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Mkr	Balans per 1 jan 2015	Redovisat i resultat-räkningen	Redovisat		Förvärv av rörelse	Balans per 31 dec 2015
			i övrigt totalresultat	Avyttring av tillgångar		
Anläggningstillgångar	-4 079	204	0	50	-126	-3 951
Varulager	14	1				15
Avsättningar	341	5	-64			282
Underskottsavdrag	208	198				406
Obeskattade reserver	-1 091	-152				-1 243
Finansiella derivat	22	-6	12			28
Summa	-4 585	250	-52	50	-126	-4 463

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

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

Skatt i övrigt totalresultat

Mkr	2015		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	291	-64	227
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	-166	0	-166
Kassaflödessäkringar:			
– årets värdeförändring	53	-10	43
Poster överförda till resultatet	-154	22	-132
Andel av joint ventures övriga totalresultat	12		12
Övrigt totalresultat	36	-52	-16

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

Not 11 Resultat per aktie

Resultat per aktie för stamaktier och C-aktier beräknas genom att det resultat för året som tillkommer innehavarna av aktierna i moderföretaget divideras med det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året. Resultat per aktie är samma för C-aktier som för stamaktier. Den 7 maj såldes ICA Gruppens egna innehav av 141 655 stamaktier för 302,50 kronor per aktie eller totalt 42,9 Mkr. Det finns inga instrument som kan orsaka utspädning.

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

Mkr	2015	2014
Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare	4 855	2 518
Vägt genomsnitt av antalet aktier, tusental	201 098	201 005

Se även not 19.

Not 12 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	Goodwill		Varumärken		IT-system		Övrigt		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Accumulerade anskaffningsvärden	17 038	12 282	13 632	13 207	986	856	506	383	32 162	26 728
Accumulerade avskrivningar			-1	-1	-375	-311	-139	-125	-515	-437
Accumulerade nedskrivningar	-737	-737	-1	-94	0	0	0	0	-738	-831
Bokfört värde	16 301	11 545	13 630	13 112	611	545	367	258	30 909	25 460
Vid årets början	11 545	11 867	13 112	13 065	545	548	258	222	25 460	25 702
Investeringar	-	-	-	-	198	203	166	190	364	393
Rörelseförvärv	4 756	-	550	-	55	-	15	0	5 376	0
Avyttringar och utrangeringar	-	-	-	-	-9	-4	-5	-1	-14	-5
Omklassificeringar	-	-	-	-	2	64	-2	-64	0	0
Överfört till tillgångar som innehas för försäljning	-	-	-	-	-	-95	-	-33	-	-128
Årets avskrivningar ¹⁾	-	-	0	-1	-184	-171	-65	-57	-249	-229
Årets nedskrivningar	-	-322	-	0	-	-	-	-	-	-322
Årets omräkningsdifferens	-	-	-32	48	4	0	0	1	-28	49
Bokfört värde	16 301	11 545	13 630	13 112	611	545	367	258	30 909	25 460

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

Mkr	2015	2014
Försäljningskostnader	-65	-52
Administrationskostnader	-184	-128
Resultat från avvecklad verksamhet	0	-49
Totalt	-249	-229

Forts. Not 12 Immateriella anläggningstillgångar

Nedskrivning 2014 avsåg goodwill i inkClub med 322. InkClub ingår i segment portföljbolagen. Nedskrivningen redovisades i rad försäljningskostnader i resultaträkningen.

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Goodwill		
ICA Sverige	11 545	11 545
Apotek Hjärtat	4 756	-
Summa goodwill	16 301	11 545

ICAs verksamhet i relation till de svenska ICA-handlarna regleras genom olika avtal. Dels genom en framförhandlad affärsmodell som hanterar varuflöden, kundrelationer och ICAs centrala kostnader, dels genom avtal som reglerar royalty och vinstdelning samt hyresavtal. Affärsmodellen som reglerar relationen mellan den enskilda ICA-handlaren och ICA byggs på de erfarenheter, kompetenser och relationer som utarbetats under snart 100 år. Affärsmodellen med alla dess avtal och relationer är beroende av varandra vilket gör att det inte går att separera ett eller flera avtal eller delar ur helheten. Denna helhet i form av ICAs affärsmodell redovisas som goodwill. Goodwill är hänförlig till den lägsta nivå som har väsentligen oberoende inbetalningar vilket innebär segment ICA Sverige. Ingen del av redovisad goodwill är avdragsgill vid inkomstbeskattning. För goodwill hänförlig till Apotek Hjärtat, se not 24.

Varumärke i segment ICA Sverige är hänförligt till ICA och den svenska butiksrörelsen och ICA-butikerna. Varumärke i segment Rimi Baltic avser Rimi och är hänförligt till butiksrörelsen i de baltiska staterna. Varumärke i segment Apotek Hjärtat är hänförligt till Apotek Hjärtat och dess apotek. Varumärken i inkClub är hänförliga till 112ink 5 Mkr (6) och inkClub 308 Mkr (308). Varumärke i Hemtex är hänförligt till butiksrörelsen. Varumärken är hänförliga till följande segment:

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
ICA Sverige	11 500	11 500
Apotek Hjärtat	550	-
Rimi Baltic	767	798
Portföljbolagen:		
inkClub	313	314
Hemtex	500	500
Summa varumärken	13 630	13 112

Samtliga varumärken har en obestämbart nyttjandeperiod förutom 112ink.

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

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

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärken

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

Varumärke och goodwill i ICA Sverige prövas genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten ICA Sverige. Varumärke och goodwill i Apotek Hjärtat prövas genom att bedöma nyttjandevärdet för den kassagenererande enheten Apotek Hjärtat. Varumärke i Rimi Baltic testas genom royalty relief metoden. Varumärken i inkClub och Hemtex prövas genom att bedöma nyttjandevärdet för respektive varumärkes kassagenererande enhet som är företagen inkClub och Hemtex.

Prövning av nedskrivningsbehov av andra immateriella tillgångar

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

Viktiga variabler	Metod för att skatta värden
Tillväxt	Tillväxten bedöms utifrån affärsplaner och prognoser under en period på tre till fem år. Tillväxten i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga tillväxten till 1,5 (2,0) procent för ICA Sverige, 1,5 (-) procent för Apotek Hjärtat, 1,5 (2,0) procent för Hemtex, 2,0 (2,0) procent för inkClub och 2,0 (2,0) 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 och anges före skatt. ICA Sverige 7,2 (8,2) procent Apotek Hjärtat 7,3 (-) procent Rimi Baltic 8,2 (8,0) procent Hemtex 10,5 (10,7) procent inkClub 16,1 (15,4) procent

Känslighetsanalys

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

För Apotek Hjärtat innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet, eller en minskad försäljning med 1 procentenhet, ingen nedskrivning (-).

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

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

För inkClub innebär en ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet en nedskrivning med 11 (ingen nedskrivning), eller en minskad EBITDA marginal med 1 procentenhet en nedskrivning med 34 (ingen nedskrivning).

Not 13 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	Byggnader och mark		Förvaltningsfastigheter		Förbättringsutgifter på annans fastighet		Inventarier		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Ackumulerade anskaffningsvärden	13 105	14 326	2 349	1 541	585	495	3 799	3 206	348	834	20 186	20 402
Ackumulerade avskrivningar	-1 384	-968	-135	-66	-246	-207	-1 665	-1 409	0	-	-3 430	-2 650
Ackumulerade nedskrivningar	-14	-15	-58	-17	0	0	-34	-120	-4	-	-110	-152
Bokfört värde	11 707	13 343	2 156	1 458	339	288	2 100	1 677	344	834	16 646	17 600
Vid årets början	13 343	13 838	1 458	1 513	288	874	1 677	2 468	834	553	17 600	19 246
Investeringar	644	1 052	84	103	121	150	967	816	107	294	1 923	2 415
Rörelseförvärv	-	-	-	-	-	-	202	-	-	-	202	-
Avyttringar och utrangeringar	-911	-1 091	-453	-98	-9	-529	-215	-924	-1	-13	-1 588	-2 655
Omklassificeringar	-809	-	1 409	-	-	-	-	-	-600	-	0	0
Årets avskrivningar ¹⁾	-534	-571	-77	-40	-112	-215	-568	-627	-	-	-1 291	-1 453
Årets nedskrivningar ¹⁾	-7	-15	-40	-17	-	-	-7	-81	-4	-	-58	-113
Årets omräkningsdifferens	-19	130	-225	-3	51	8	44	25	8	-	-141	160
Bokfört värde	11 707	13 343	2 156	1 458	339	288	2 100	1 677	344	834	16 646	17 600

1) I resultat från avvecklad verksamhet redovisas för 2015 inga avskrivningar av materiella anläggningstillgångar (2014: 295) och inga nedskrivningar (2014: 69) avseende ICA Norge.

Avskrivningstider (år):

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

Förvaltningsfastigheter

En värdering har gjorts av samtliga förvaltningsfastigheters verkliga värde. Många fastigheter har värderats av en extern part och i andra fall har en intern värdering skett baserad på den externa värdering som utfördes 2014. Värderingen baseras på de befintliga hyrorna och de marknadsförhållanden och reala avkastningskrav som gäller för de olika marknaderna. Den visar att det verkliga värdet överstiger det bokförda värdet med 449 (16). Enligt IFRS 13 är dessa fastigheter värderade enligt nivå 3.

Följande belopp har redovisats i rörelseresultatet från förvaltningsfastigheter:

Mkr	2015	2014
Hysesintäkter	204	30
Direkta kostnader	135	9

Pågående nyanläggningar

I årets nedlagda kostnader ingår aktiverade räntekostnader med 8 (18) beräknade med en räntesats på 1,00 (1,00) procent.

Not 14 Andelar i joint ventures och intresseföretag

ICA Gruppen har sedan tidigare ett större joint venture (Ancore Fastigheter AB) och har under december 2015 bildat ett nytt joint venture (Secore Fastigheter AB). Utöver dessa två joint ventures finns några mindre intresseföretag och joint ventures.

Joint ventures och intresseföretag

Mkr	2015	2014
Redovisat värde joint ventures och intresseföretag		
Ingående redovisat värde	757	712
Nya investeringar	138	158
Avyttringar	-12	-3
Utdelningar	-2	-1
Resultatandelar	15	11
Internvinster överlåtelse fastigheter	-150	-59
Poster i övrigt totalresultat	12	-61
Utgående redovisat värde	758	757

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

Mkr	Andel % ¹⁾		Bokfört värde		Resultatandel	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ancore Fastigheter AB, 556817-8858, Stockholm	50	50	667	742	14	-1
Secore Fastigheter AB, 559018-9451, Stockholm	50	-	85	-	0	-
Fastighetsaktiebolaget Postgården AB, 559016-8885, Stockholm	50	-	3	-	0	-
Kjell & Co Elektronik AB, 556400-5378, Malmö	-	-	-	-	-	11
Trade Press AS, 966 705 086, Oslo	-	40	-	12	0	1
Övriga intresseföretag	-	-	3	3	1	0
Totalt			758	757	15	11

1) Ägarandel överensstämmer med kapitalandel.

Sammanställning avseende Ancore Fastigheter AB och Secore Fastigheter AB

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB
	2015	2014	2015
Avstämning av redovisat resultatandel			
Årets resultat	28	-2	0
Andel av resultat 50%	14	-1	0
Upplösning av internvinst	0	0	0
Redovisat resultatandel	14	-1	0

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB
	2015	2014	2015
Avstämning av bokfört värde			
Andel av eget kapital 50%	-29	-56	29
Långfristiga permanenta lån	663	763	205
Övervärden fastigheter	102	106	-
Internvinster fastigheter	-69	-71	-149
Bokfört värde	667	742	85

Mkr	2015	2014	2015
Hysesintäkter	391	325	6
Avskrivningar	-101	-83	-2
Kostnader	-63	-52	-1
Rörelseresultat	227	190	3
Finansiella intäkter	0	0	0
Finansiella kostnader	-178	-168	-2
Resultat före skatt	49	22	1
Skatt	-21	-19	-1
Årets resultat	28	3	0
Övrigt totalresultat	25	-121	-
Årets totalresultat	53	-118	0

Mkr	2015	2014	2015
Anläggningstillgångar	4 772	4 826	1 113
Omsättningstillgångar	8	102	8
Likvida medel	77	20	42
Summa tillgångar	4 857	4 948	1 163
Eget kapital	-59	-112	58
Uppskjuten skatteskuld	75	49	40
Långfristiga skulder till ägare	1 326	1 526	410
Långfristiga skulder till kreditinstitut	3 200	3 089	614
Kortfristiga skulder	315	396	41
Summa eget kapital och skulder	4 857	4 948	1 163

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

Secore Fastigheter AB är ett samarbetsarrangemang mellan Första AP-fonden och ICA Gruppen som startade i december 2015 genom att Secore förvärvade 13 butiksfastigheter från ICA Gruppen. Bolagets syfte är att förvärva och äga ICA-butiker i strategiska lägen. Butikerna drivs av icke konsoliderade ICA-handlare. Parterna äger vardera 50 procent av bolaget. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Secore måste fattas i samförstånd mellan de två ägarna. Baserat på alla relevanta fakta i samarbetsarrangemanget utgör Secore Fastigheter AB ett joint venture. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Fastighetsaktiebolaget Postgården AB är ett samarbetsarrangemang med Veidekke om att uppföra bostäder ovanpå det handelskvarter som ICA Fastigheter Sverige kommer att bygga i Årsta. Byggnationen beräknas kunna påbörjas under 2018. Under 2015 har det inte varit någon verksamhet i bolaget.

Not 15 ICA Banken

ICA Banken erbjuder ett komplett utbud av finansiella tjänster till privatpersoner i Sverige. Målet är att öka kundernas lojalitet med ICA samt att minska ICA-butikernas och ICA Gruppens transaktionskostnader.

Både in- och utlåningen sker till rörlig ränta med undantag för en liten del av utlåningen där räntebindningstiden är 3 månader. Den överlikviditet som uppstår i ICA Banken genom att inlåningen överstiger utlåningen, placeras i instrument med låg risk. 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	2015-12-31	2014-12-31
Om högst tre månader	1 695	1 972
Längre än tre månader men högst ett år	923	953
Längre än ett år men högst fem år	3 560	3 723
Längre än fem år	1 602	1 695
Summa utlåning	7 780	8 343

Osäkra fordringar

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Osäkra fordringar	36	506
Avgår: reserv för befarade kreditförluster	-11	-356
Osäkra fordringar netto	25	150

I december 2015 tecknade ICA Banken avtal med Intrum Justitia om försäljning av ICA Bankens förfallna lånefordringar. Transaktionen gav ett positivt resultat för ICA Banken på 186 Mkr. ICA Banken har som princip att klassificera en fordran som osäker när ränta eller amortering varit förfallen i mer än 60 dagar. Osäkra fordringar uppgår netto till 0,32 (1,80) procent av utlåningen. Reserveringsgraden är reserven för befarade kreditförluster i förhållande till de totala osäkra fordringarna. Reserveringsgraden för osäkra fordringar uppgår till 31,71 (70,37) procent. Kreditförlusterna netto uppgår till en intäkt på +156 (+10) vilket motsvarar -1,89 (-0,12) procent av genomsnittlig utlåning till allmänheten. Kreditförlusterna har under året påverkats positivt med 186 Mkr av ovan nämnda rearesultat (föregående års omvärdering gav en positiv effekt på 36 Mkr).

Lånefordringar med förfallna belopp, som inte är osäkra

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Förfallna mellan 0 och 30 dagar	5	5
Förfallna mellan 31 och 60 dagar	36	40
Totalt	41	45

Övervägande del av utlåningen sker utan säkerhet.

Not 16 Varulager

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Varulager av handelsvaror	4 577	3 682
Avdrag för inkurans i varulager	-125	-116
Varulager	4 452	3 566

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 Alecta samägda bolaget Ancore Fastigheter AB och det med Första AP-fonden samägda bolaget Secore Fastigheter AB.

I december 2015 sålde ICA Gruppen 13 butiksfastigheter till Secore Fastigheter AB. Se även not 14 andelar i joint ventures och intresseföretag

2015, Mkr	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Joint ventures	41	374	88	8

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

ICA Gruppen har haft dagliga transaktioner med de styrelseledamöter som är ICA-handlare. Transaktionerna är en naturlig del i deras roll som ICA-handlare och transaktionerna sker på samma villkor som för andra ICA-handlare.

För ersättningar till ledande befattningshavare, se not 4.

Not 18 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet

Segment ICA Norge har redovisats som avvecklad verksamhet från den 30 september 2014 till den 13 april 2015, då avyttringen av samtliga aktier i ICA Norge till Coop Norge slutfördes. Avyttringen av Cervera slutfördes den 23 april 2015.

ICA Norge har följande resultat vilket redovisats som avvecklad verksamhet

Mkr	2015	2014
Nettoomsättning	4 235	15 826
Övriga intäkter	1	108
Kostnader	-4 228	-16 367
Rörelseresultat	8	-433
Finansnetto	-1	-5
Skatt	0	0
Resultat från avyttringen av ICA Norge	1 185	-
Resultat från avvecklad verksamhet	1 192	-438

Från tillgångar och skulder som innehas för försäljning ingår i övrigt totalresultat endast poster som avser ICA Norge enligt följande:

Mkr	2015	2014
Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet		
Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt	-	15

Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet

Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt	-10	7
Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt	-123	-
Summa poster som kan överföras till resultatet	-133	7

I balansräkningen för 2015 består tillgångar som innehas för försäljning av totalt 13 fastigheter i Sverige, Norge och de baltiska staterna. Skulder som innehas för försäljning består av en avsättning. I samband med klassificeringen av tillgångar som innehas för försäljning har nedskrivning skett med 43 avseende fastigheter i Norge.

Tillgångar och skulder som innehas för försäljning, 2014

Mkr	2014-12-31			Totalt
	ICA Norge	Cervera	Fastigheter	
Immateriella anläggningstillgångar	128	1	-	129
Materiella anläggningstillgångar	1 371	8	25	1 404
Finansiella anläggningstillgångar	12	11	-	23
Varulager	1 028	189	-	1 217
Övriga omsättningstillgångar	493	87	-	580
Likvida medel	167	0	-	167
Totala tillgångar som innehas för försäljning	3 199	296	25	3 520
Avsättningar	93	0	-	93
Kortfristiga skulder	1 615	214	-	1 829
Totala skulder som innehas för försäljning	1 708	214	-	1 922

Kassaflödet uppdelat på kvarvarande och avvecklad verksamhet, 2015

	ICA Gruppen	Avvecklad verksamhet	ICA Gruppen exklusive avvecklad verksamhet
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat	5 750	1 167	4 583
Utdelning från joint ventures	2	0	2
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	-74	-1 159	1 085
Betald inkomstskatt	-829	0	-829
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	4 849	8	4 841
Förändring av rörelsekapital	996	114	882
Kassaflöde från den löpande verksamheten	5 845	122	5 723
Investeringsverksamheten			
Förvärv av anläggningstillgångar	-2 376	-19	-2 357
Försäljning av anläggningstillgångar	1 607	-	1 607
Förvärv av Apotek Hjärtat	-3 499	-	-3 499
Försäljning av dotterföretag	2 656	2 467	189
Övrigt	-95	0	-95
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 707	2 448	-4 155
Finansieringsverksamheten			
Erlagda räntor	-368	-1	-367
Övrig finansieringsverksamhet	-5 499	0	-5 499
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-5 867	-1	-5 866
Årets kassaflöde	-1 729	2 569	-4 298

Kassaflödet uppdelat på kvarvarande och avvecklad verksamhet, 2014

	ICA Gruppen	Avvecklad verksamhet	ICA Gruppen exklusive avvecklad verksamhet
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat	3 664	-433	4 097
Utdelning från joint ventures	1	0	1
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	1 548	327	1 221
Betald inkomstskatt	-673	0	-673
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	4 540	-106	4 646
Förändring av rörelsekapital	-928	-76	-852
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 612	-182	3 794
Investeringsverksamheten			
Förvärv av anläggningstillgångar	-2 576	-225	-2 351
Försäljning av anläggningstillgångar	2 074	12	2 062
Övrigt	-61	0	-61
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-563	-213	-350
Finansieringsverksamheten			
Erlagda räntor	-344	-4	-340
Övrig finansieringsverksamhet	-423	0	-423
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-767	-4	-763
Årets kassaflöde	2 282	-399	2 681

Not 19 Eget kapital

Information om aktier (antal)	2015-12-31	2014-12-31
Egna stamaktier	–	141 655
Totalt innehav egna aktier	–	141 655
Utestående stamaktier	119 078 903	118 937 248
Utestående C-aktier	82 067 892	82 067 892
Totalt utestående antal aktier	201 146 795	201 005 140
Totalt registrerade stamaktier	119 078 903	119 078 903
Totalt registrerade C-aktier	82 067 892	82 067 892
Totalt registrerade antal aktier	201 146 795	201 146 795
Antal aktier och aktiekapital	Antal aktier	Aktiekapital ¹⁾
1 januari 2014	201 146 795	502 867
Förändring 2014	–	–
31 december 2014	201 146 795	502 867
Förändring 2015	–	–
31 december 2015	201 146 795	502 867

1) Kvotvärdet uppgår till 2,50 kronor per aktie för samtliga aktieslag.

Moderbolagets aktier är uppdelade i stamaktier och C-aktier. Stamaktier och C-aktier har samma rösträtt men olika rätt till utdelning. Medan stamaktierna har oinskränkt rätt till kontant vinstutdelning, saknar C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning. Samtliga C-aktier konverterades till stamaktier i januari 2016 vilket innebär att bolaget därefter endast har ett aktieslag i form av utdelningsberättigade stamaktier. Totalt antal aktier är oförändrat efter konverteringen.

ICA Gruppens innehav av 141 655 stamaktier såldes i sin helhet den 7 maj för 302,50 kronor per stamaktie eller totalt 42,9 Mkr.

Specifikation av eget kapitalposten reserver

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Omräkningsreserv:		
Ingående omräkningsreserv	226	81
Omfört till resultatet	-10	–
Årets omräkningsdifferenser	-156	145
Utgående omräkningsreserv	60	226
Säkringsreserv:		
Ingående säkringsreserv	-114	20
Omfört till resultatet	-122	3
Värdetförändringar under året	45	-137
Utgående säkringsreserv	-191	-114
Summa reserver :	2015-12-31	2014-12-31
Ingående reserver	112	101
Årets förändring av reserver:		
Omräkningsreserv	-166	145
Säkringsreserv	-77	-134
Utgående reserver	-132	112
Minoritetens andel av säkringsreserv	18	18
Utgående reserver hänförliga till moderföretaget	-114	130

Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta i vilken koncernens finansiella rapporter presenteras.

Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Övrigt tillskjutet kapital

Övrigt tillskjutet kapital består i allt väsentligt av de tillskott, utöver aktiekapital, som tillförts av ägarna.

Innehav utan bestämmande inflytande

Har huvudsakligen avsett preferensaktier i dotterbolaget ICA Fastigheter Sverige AB (med verksamhetsort i Västerås). Preferensaktierna tecknades till lika delar av AMF Pensionsförsäkring AB och IF Skadeförsäkring AB. Styrelsen beslutade att inlösa samtliga preferensaktier per den 20 juli 2015 för 3 300 Mkr, vilket motsvarade 110 procent av teckningskursen. Ägarandelen genom preferensaktierna har varit 23,1 procent av kapitalet och 2,9 procent av rösterna i ICA Fastigheter Sverige AB. Preferensaktierna har givit företräde till utdelning från ICA Fastigheter Sverige AB motsvarande en direktavkastning om 5,0 procent årligen, med kvartalsvis utbetalning. Preferensaktierna har i övrigt inte medfört någon rätt till utdelning. Preferensaktierna har berättigat till en tiondels röst och omfattats av hembud. Villkoren för preferensaktierna har i övrigt inneburit att ICA Fastigheter Sverige AB från och med årsstämman 2018 till årsstämman 2020 hade rätt att inlösa preferensaktierna till ett belopp motsvarande 100 procent av teckningskursen i preferensaktieemissionen. Om inlösen skulle ske innan eller efter den nämnda perioden skulle istället ett belopp motsvarande 110 procent av teckningskursen betalas, vilket nu skedde.

Under året har 75 (150) av årets resultat hänförs till preferensaktieägarna. Utdelning har skett med 113 (128) och vid årets slut uppgår icke-kontrollerande intressen i ICA Fastigheter Sverige AB till 0 (3 037).

Förvaltning av kapital

ICA Gruppens förvaltade kapital utgörs av koncernens redovisade egna kapital. Koncernens mål för förvaltning av kapital är att säkerställa långsiktigt värdeskapande för aktieägarna och spegla koncernens inriktning mot den stabila dagligvaruhandeln. Styrelsen har fastställt följande långsiktiga finansiella mål för ICA Gruppen:

- Växa snabbare än marknaden (växa snabbare än marknaden)
- Rörelsemarginal om 4,5 procent (rörelsemarginal om 4,5 procent)
- Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent (Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent)
- Nettoskuld/EBITDA <2,0 (Nettoskuld/EBITDA <2,0)
- Utdelning minst 50 procent av årets resultat (Utdelning minst 50 procent av årets resultat)

Forts. Not 19 Eget kapital

Utbetalad och föreslagen utdelning	Mkr
Utbetalad utdelning under året	
Utdelning på stamaktier:	
Utdelning avseende 2014: 9,50 kr/aktie	1 130
Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2016	
Utdelning på stamaktier:	
Utdelning avseende 2015: 10,00 kr/aktie	2 011

Styrelsen för ICA Gruppen AB har beslutat att föreslå årsstämman den 20 april 2016 en ordinarie utdelning på 2 011 467 950 kronor (1 129 903 856 kronor).

Beslutet om utdelning innefattar även de tidigare C-aktierna som i januari 2016 konverterats till stamaktier.

ICA Banken, som är en del av ICA Gruppen, har finansiella kapitalkrav enligt de regler som gäller för banker och försäkringsbolag. Kapitalkraven är en garanti för att ICA Banken ska kunna infria sina åtaganden gentemot sina kunder. Kapitalkraven innebär att ICA Banken måste ha en viss storlek på eget kapital ställt i relation till utlåningen och intäkterna. Att kapitalkraven uppfylls övervakas av Finansinspektionen. Kapitalkraven har till fullo infriats under året. Till följd av lagkrav för banker är ICA Bankens likvida medel ej disponibla för koncernen

Not 20 Pensioner

Anställda i Sverige omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller antingen avgiftsbaserade eller förmånsbaserade pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna säkerställs genom avsättningar i balansräkningen och genom försäkringspremier. Kollektivanställda erhåller avgiftsbaserade pensioner enligt STP-planen via AMF Pension.

I Norge omfattas de anställda av tjänstepensionsavtal där vissa anställda omfattas av förmånsbestämda pensioner men där merparten har en avgiftsbestämd pension.

I de baltiska staterna förekommer avtalspensioner endast i undantagsfall och dessa är då avgiftsbestämda.

Det finns inga väsentliga sjukvårdsförmåner i koncernens planer.

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige säkerställs genom en försäkring i Alecta. Enligt uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Vidare framgår av UFR 10 att det inte finns förutsättningar för att redovisa planen som förmånsbestämd och att redovisning därför ska ske 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.

Förväntade avgifter 2016 för ITP 2-försäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 12 (22). Koncernens andel av de sammanlagda avgifterna till planen uppgår till mindre än 0,1 procent (mindre än 0,1 procent). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2015 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (146 procent per 30 september 2014). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Alectas kollektiva konsolideringsnivå ska normalt tillåtas variera mellan 125–155 procent. Om den understiger 125 procent eller överstiger 155 procent ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och utökning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premierreduktioner.

För svenska bolag gäller att om det är en skillnad mellan pensionsskulden fastställd enligt svenska regler och den pensionsskuld som är fastställd enligt IFRS, redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad.

De svenska planerna utgör i allt väsentligt koncernens totala planer och de norska och svenska planerna anges därför tillsammans.

Kostnad förmånsbestämda pensioner

Mkr	2015	2014
Kostnad intjänade förmåner under perioden	116	125
Räntekostnad	57	71
Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner i årets resultat	173	196
Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner	392	276
Pensionskostnader i årets resultat	565	472
Kostnad redovisad i avvecklad verksamhet	18	61
Omvärderingar redovisat i övrigt totalresultat, vinster (-) förluster (+)	-291	312
Pensionskostnad i årets totalresultat	292	845

Upplysningarna nedan avser de förmånsbestämda planerna.

Redovisat belopp i balansräkningen

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	6	147
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-5	-90
Netto fonderade förpliktelser	1	57
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	2 127	2 294
Redovisat belopp	2 128	2 351

Beloppet redovisas i följande rader i balansräkningen:

Avsättningar till pensioner	2 128	2 295
Skulder som innehas för försäljning	-	56

Förändring av nettoförliktelsen

Mkr	2015	2014
Ingående balans	2 351	2 020
Kostnad intjänade förmåner under perioden	116	131
Räntekostnad	57	73
Omvärderingar avseende, vinster (-) förluster (+):		
Förvaltningstillgångar	-1	9
Demografiska antaganden	-	-128
Finansiella antaganden	-277	431
Erfarenhetsbaserade	-13	0
Summa omvärderingar	-291	312
Pensionsutbetalningar	-49	-54
Inbetalningar från ICA Gruppen	0	-6
Avyttringar av dotterföretag	-56	-125
Utgående balans	2 128	2 351

Förändring av förpliktelsen

Mkr	2015	2014
Ingående balans	2 441	2 113
Kostnad för intjänade förmåner under perioden	116	131
Räntekostnad	57	76
Omvärderingar avseende, vinster (-) förluster (+):		
Demografiska antaganden	-	-128
Finansiella antaganden	-277	431
Erfarenhetsbaserade	-13	0
Summa omvärderingar	-290	303
Pensionsutbetalningar	-49	-57
Avyttringar av dotterföretag	-142	-125
Utgående balans	2 133	2 441

Förändring av förvaltningstillgångar

Mkr	2015	2014
Ingående balans, förvaltningstillgångar	90	93
Avkastning på förvaltningstillgångar	0	3
Omvärderingar	1	-9
Pensionsutbetalningar från förvaltningstillgångarna	0	-3
Inbetalningar från ICA Gruppen	0	6
Avyttringar av dotterföretag	-86	-
Utgående balans, förvaltningstillgångar	5	90

Förvaltningstillgångarnas fördelning på tillgångsslag

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Tillgångar i försäkringsbolag	5	90
Summa förvaltningstillgångar	5	90

Viktiga aktuariella antaganden (%)

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Diskonteringsränta	3,25%	2,75%
Inflation	1,5%	1,5%
Löneökningstakt	3,5%	3,5%
Mortalitetstabell	DUS 14	DUS 14

Pensionsskuldens duration uppgår till 22 år (22 år).

Känslighetsanalys

En ökning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet minskar nettoförliktelsen med 264 (263) Mkr. En minskning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet ökar nettoförliktelsen med 268 (307) Mkr.

Avgifter som förväntas betalas till de förmånsbestämda planerna under 2016 uppgår till 46 (54) 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 Hemtex. Hemtex har haft en egen finanspolicy utformad efter sin egen verksamhet och dess behov men kommer under 2016 att integreras i koncernens finanspolicy. ICA Gruppens finanspolicy bestämmer vilka finansiella risker koncernen är beredd att ta och beskriver mål och riktlinjer för riskhanteringen. Den beskriver ansvarsfördelning, rapportering och interna kontrollrutiner för den finansiella riskhanteringen. Policyen revideras årligen, eller oftare om behov finns, av ICA Gruppens revisionsutskott och godkänns av ICA Gruppens styrelse.

Enligt de långsiktiga finansiella målen för verksamheten ska ICA Gruppen lämna en utdelning på minst 50 procent av årets resultat och net debt/EBITDA ska vara lägre än 2x.

Ränterisk

Ränterisk är risken att förändringar i marknadsräntor påverkar ICA Gruppens resultat och kassaflöde eller det verkliga värdet av finansiella tillgångar och skulder.

Finanspolicyen anger att ränterisken ska begränsas genom att ha en genomsnittlig räntebindningstid på samtliga räntebärande skulder mellan 12 och 36 månader. Vid årsskiftet var räntebindningstiden 25 (31) månader. Förutom räntebindningstiden i själva lånen används ränteswappar för att anpassa ränteeponeringen. Under 2015 köptes dessutom ränteeoptioner med basräntegolv för att bibehålla fasta räntor när STIBOR räntan blev negativ.

De räntederivat som matchar befintliga lån kassaflödessäkras enligt IAS 39. Per balansdagen 2015-12-31 säkringsredovisades ett negativt marknadsvärde om -126 (-155) Mkr varav -158 (-155) Mkr ränteswappar och 32 (0) Mkr basräntegolvoptioner.

Refinansierings och likviditetsrisk

Med refinansieringsrisk avses att ICA Gruppen inte skulle kunna finansiera eller refinansiera sina kapitalbehov till rimliga villkor. Koncernen har en ambition att diversifiera finansieringen till flera finansieringskällor samt att sträva mot en jämn förfalloprofil på lån- och kreditfaciliteterna.

ICA Gruppen refinansierade i april den syndikerade bankfaciliteten på 5 Mdkr. Bankgruppen utökades från fem banker till sju banker. Faciliteten löper på 5 år med en möjlighet till förlängning på 1+1 år under 2016 och 2017. Förutom en lägre marginal och lägre årlig kostnad har ICA Gruppen numera inga finansiella kovenanter i sina låneavtal. I juli förtidsinlöstes preferensaktier för totalt 3 300 Mkr för att åstadkomma en mer kostnadseffektiv finansiering. I samband med detta sattes två nya bilaterala bankfaciliteter upp på totalt 3 Mdkr. Under året har ICA Gruppen sagt upp en bilateral bankfacilitet på 1 miljard SEK.

Med likviditetsrisk menas att ICA Gruppen inte skulle kunna fullgöra sina kortfristiga betalningsåtaganden. ICA Gruppens finanspolicy föreskriver att likviditetsreserven ska uppgå till en sådan nivå att reserven kan hantera de fluktuationer som förväntas uppstå inom en tolv månaders period inklusive låneförfall. Utöver en reserv för förväntade negativa fluktuationer i kassaflöden ska det alltid finnas en likviditetsreserv som motsvarar 3–5 procent av koncernens nettoförsäljning. Positiva förväntade kassaflöden räknas inte in i likviditetsreserven. För att tillgodose detta har koncernen checkräkningskrediter och bekräftade kreditfaciliteter. ICA Bankens överlikviditet är inte tillgänglig för koncernen på grund av banklagstiftning.

ICA Gruppens räntebärande skulder och placeringar samt kreditfaciliteter

Specifikation	Redovisat värde 2015-12-31	Redovisat värde 2014-12-31	Ränta per 2015-12-31 inkl derivat	Räntetyp exkl derivat
Långfristiga skulder				
<i>Obligationslån</i>				
Obligation MTN Sverige 2013–2016	–	2 000	n/a	rörlig
Obligation MTN Sverige 2013–2018	1 500	1 500	3,6575%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2013–2018	2 000	2 000	3,5700%	fast
Obligation MTN Sverige 2014–2019	1 300	1 300	2,5320%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2014–2019	200	200	2,5000%	fast
Summa	5 000	7 000		
Förskottsbetalda kreditavgifter	–9	–15		
Summa obligationslån enligt balansräkningen	4 991	6 985		
<i>Övriga räntebärande skulder</i>				
Bilateralt lån MTN Svensk Exportkredit 2013–2020	500	500	1,4200%	rörlig
Bilateralt lån Svensk Exportkredit 2013–2020	1 000	1 000	3,8900%	fast
Fastighetsfinansiering Helsingborg 2013–2020	543	543	4,4600%	rörlig
Fastighetsfinansiering Helsingborg 2013–2020	370	266	7,0000%	rörlig
Aktieägarlån Längeberga	289	253	3,0500%	fast
Övriga lån i dotterbolag	43	116	n/a	n/a
Summa	2 745	2 678		
Förskottsbetalda kreditavgifter	–15	–5		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	2 730	2 673		
Summa långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	7 721	9 658		
Kortfristiga skulder				
<i>Obligationslån</i>				
Obligation MTN Sverige 2014–2016	2 000	–	0,7850%	rörlig
Obligation MTN Sverige	–	178	n/a	rörlig
Summa	2 000	178		
Förskottsbetalda kreditavgifter	–6	–7		
Summa obligationslån enligt balansräkningen	1 994	171		
<i>Övriga räntebärande skulder</i>				
Banklån	1 874	66	n/a	n/a
Butiksinlåning	820	996	n/a	rörlig
Övriga lån i dotterbolag	29	51	n/a	n/a
Övrigt	0	2	n/a	n/a
Summa	2 723	1 115		
Förskottsbetalda kreditavgifter	–5	–9		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	2 718	1 106		
Summa kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	4 712	1 277		
Summa obligationslån och räntebärande skulder	12 433	10 935		
Kassa exklusive ICA Banken	–736	–3 878		
Summa nettoskuld	11 697	7 057		

Forts. Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

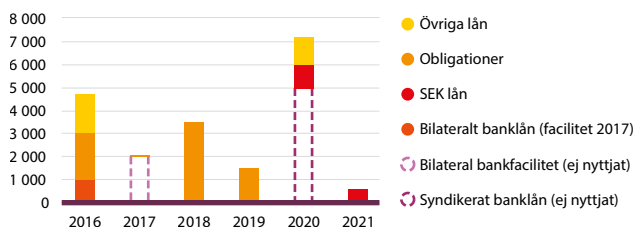
Outnyttjade bekräftade faciliteter	2015-12-31	2014-12-31
Bilaterala bankfaciliteter	2 000	1 000
Syndikerat banklån	5 000	5 000
Summa outnyttjade faciliteter	7 000	6 000

Förfallostruktur långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder

2017	19
2018	3 500
2019	1 500
2020	2 202
2021	500
Summa	7 721

Kortfristiga skulder utgörs till största delen av leverantörsskulder 11 759 (10 422) och inlåning i ICA Banken 11 966 (11 031) samt ett obligationslån på 2 000 (0) som förfaller i december 2016 samt kortfristiga banklån och inlåning från ICA butiker på totalt 2 694 (1 062) som förfaller i januari 2016. Inlåningen i ICA Banken förfaller till betalning på anmodan och leverantörsskulderna har huvudsakligen en löptid på som längst tre månader. Räntebetalningar sker huvudsakligen kvartalsvis. Med nuvarande finansieringskostnader och skuldportfölj uppgår räntekostnaderna årligen till cirka 420. En ränteuppgång med 1 procentenhet skulle, med beaktande av räntebindningstiden i befintlig låneportfölj innebära en ökning av räntekostnaderna för 2016 med 18 (36).

Förfalloprofil räntebärande skulder och långfristiga bekräftade kreditfaciliteter (exklusive räntebetalningar)



Kreditrisk

Kreditrisken är risken för att motparten i en transaktion inte fullgör sina förpliktelser enligt avtal och att eventuella säkerheter inte täcker bolagets fordran. De banker och kreditinstitut som koncernen samarbetar med skall ha en kreditvärdighet som minst motsvarar ett A från Standard&Poors eller A2 från Moodys Investor Service. För sådana kommersiella motparter som koncernen har en större exponering mot sker en individuell kreditbedömning. Kreditrisken som uppstår genom ICA Bankens utlåning till allmänheten hanteras genom att det för varje kreditsökande sker en kreditprövning innan lån beviljas.

ICA Gruppen har så kallade ISDA-avtal med motparterna för derivat. Detta innebär att fordringar och skulder mot en enskild motpart kan kvittas vid till exempel insolvens.

Flöden mellan ICA Gruppen och enskilda ICA-handlare nettas dagligen genom koncernens eget nettingsystem ICA Kontot.

Förfallna fordringar som inte är nedskrivna exklusive ICA Banken

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Förfallet upp till 30 dagar	46	185
Förfallet i mer än 30 dagar	40	41
Totalt	86	226

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. Reserven för osäkra kundfordringar uppgår vid årsskiftet till 26 (19). Säkerhet för krediterna utgörs huvudsakligen av företagsinteckningar. Kreditkvaliteten på ej nedskrivna fordringar bedöms som god.

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). Enligt finanspolicyn ska resultat-effekten vid en femprocentig valutakursförändring uppgå maximalt till 10 Mkr. Per årsskiftet uppgick beloppet till 8 (9) Mkr.

Med omräkningsexponering avses risken för att förändringar i valutakurser påverkar omräkningen till svenska kronor av koncernens resultat- och balansräkning för de verksamheter som rapporterar i en valuta annan än svenska kronor. Denna omräkningsrisk valutasäkras inte.

Säkringspolicy

ICA Gruppens kommersiella valutaexponering skiljer sig åt mellan de olika enheterna, såtillvida att de kan ändra pris mot kunderna med olika periodicitet baserat på valutakurs. Enligt finanspolicyn ska 80–100 procent säkras av prognostiserat kassaflöde under den tid som priset ligger fast mot kund, samt 80–100 procent av faktiska kassaflöden. För närvarande sträcker sig säkringshorisonten mellan tre till tolv månader med cirka sex månader i snitt.

ICA Gruppens finansiella valutaexponering i form av ut- och inlåning inom koncernen till dotterbolag i Norge och Baltikum valutasäkras genom att anskaffa motsatt skuld eller tillgång i den främmande valutan, främst genom valutaswappar.

Kommersiella valutaderivat (Mkr):

Valuta ¹⁾	1-3 månader	3-6 månader	6-12 månader	12-24 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
EUR/SEK	1 314	103	118	20	1 555	-25
EUR/USD	-8				-8	0
CNY/SEK	18	4	31		53	-2
HKD/SEK	18	13	19		49	1
NOK/SEK	75				75	-3
USD/SEK	308	93	251		652	-5
Per 2015-12-31	1 725	213	419	20	2 376	-34
Per 2014-12-31	1 751	145	15	44	1 955	60

Finansiella valutaderivat (Mkr):

Valuta ¹⁾	1-3 månader	3-6 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
EUR/SEK	-705		-705	12
NOK/SEK	-42		-42	-29
Per 2015-12-31	-747	-	-747	-17
Per 2014-12-31	-1 512	-2 794	-4 306	89

1) Exempel: med EUR/SEK avses köp EUR på termin mot SEK.

Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder kassaflödessäkringar enligt IAS 39 för den del av valutaexponeringen som bygger på prognoser, dock ej för Baltikum och delar av frukt och grönt. Av totalt verkligt värde uppgående till -16 (60) Mkr, säkringsredovisades ett resultat om -18 (31) Mkr per balansdagen.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte valutasäkrar den kommersiella transaktionsexponeringen under den period då prisjustering inte kan ske mot kund, skulle den totala effekten i resultatet, vid en för ICA Gruppen femprocentig ofördelaktig valutakursförändring i respektive valutapar bli -53 (-56) Mkr. Eget kapital skulle samtidigt påverkas negativt med -67 (-55) Mkr.

Råvaruprisrisk

Av de råvaruprisriskerna som ICA Gruppen har identifierat är energiprisrisken i form av diesel den som betraktas som materiell och därför säkras. Energiprisrisken är risken att förändringar i energipriser påverkar ICA Gruppens resultat och kassaflöde.

Säkringspolicy

ICA Gruppen säkrar energiprisrisken som är relaterad till diesel. I enlighet med ICA Gruppens finanspolicy säkras denna prisrisk för en period upp till 36 månader. Detta görs via finansiella futurekontrakt.

Under året köpte ICA Gruppen 4 800 (16 800) MT (Metric Tons) diesel. Minskningen jämfört med tidigare år beror på en omställning till mer miljövänliga bränslealternativ.

Dieselhedje

	Löptidsanalys			Nominellt belopp, Mkr	Verkligt värde Mkr
	2016	2017	2018	2015-12-31	2015-12-31
Totalt Metric Tons:	12 600	4 800	3 000	121	-49
Totalt liter (1000-tals):	14 911	5 680	3 550		
Prognos liter (1000-tal):	14 878	14 134	13 427		
Säkringsgrad per 2015-12-31:	100,22%	40,19%	26,44%		
Per 2014-12-31	101,04%	61,76%	28,89%	207	-54

Redovisning av värdeförändringar

Från 2015 sker ingen säkringsredovisning utan alla värdeförändringar redovisas i resultaträkningen när de uppstår. Fram till sista december 2014 säkrades dieselexponeringen genom kassaflödessäkringar.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i diesel, skulle den totala årliga resultateffekten, vid en 5 procent negativ prisförändring uppgå till 3 (6) Mkr.

Forts. Not 21 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder	2015-12-31	2014-12-31
Mkr		
Finansiella tillgångar		
<i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>		
Placeringar	2 906	5 006
Övriga finansiella tillgångar	73	283
varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning	35	–
Totalt	2 979	5 289
<i>Lånefordringar och kundfordringar</i>		
ICA Bankens utlåning	7 780	8 343
Fordringar	7 657	5 239
Likvida medel	3 810	3 143
Totalt	19 247	16 725
Summa finansiella tillgångar	22 226	22 014
Finansiella skulder		
<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>		
Övriga finansiella skulder	333	220
varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning	240	61
Totalt	333	220
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	6 985	7 156
Andra räntebärande skulder	5 448	3 779
Inlåning i ICA Banken	11 966	11 031
Övriga finansiella skulder	14 770	14 695
Totalt	39 169	36 661
Summa finansiella skulder	39 502	36 881

Redovisat värde är en rimlig approximation av verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 216 (277).

Marknadsvärdering av finansiella instrument baseras på de tillgängliga data som är mest tillförlitliga för att utföra en värdering. Baserat på vilka indata som används för värderingen hänförs verkligt värde till tre nivåer, där nivå 1 avser de mest objektiva priserna för indata, medan nivå 3 tar sin utgångspunkt i företagets egna data och bedömningar.

I hierarkin för verkligt värde är 2 223 (0) av Placeringar hänförliga till nivå 1 och 756 (5 289) hänförliga till nivå 2. Övriga finansiella tillgångar samt finansiella skulder värderade till verkligt värde är i sin helhet hänförliga till nivå 2. Instrument för vilka verkligt värde lämnas som upplysning är hänförliga till nivå 2. Tillgångar och skulder i nivå 2 har beräknats i enlighet med generell accepterade prismodeller som baseras på diskonterade kassaflöden. Indata utgörs av de mest tillförlitliga marknadspriser som finns att tillgå.

Nettoresultat hänförliga till finansiellt instrument

I nedanstående tabell framgår hur nettoresultat samt ränteutgifter och räntekostnader hänförliga till finansiella instrument har påverkat ICA Gruppens resultat för de olika kategorierna av finansiella instrument.

Mkr	2015	2014
Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen:		
Placeringar och derivat	–7	–1
Lånefordringar och kundfordringar:		
Kundfordringar/leverantörsskulder ¹⁾	–43	–60
Räntor från finansiella skulder och tillgångar som värderats till upplupet anskaffningsvärde:		
Ränteutgifter från finansiella tillgångar	465	505
Räntekostnader från finansiella skulder	–427	–461
Resultat	–12	–17

1) Upplysningar om reserv för osäkra kundfordringar för ICA Banken finns i not 15.

ICA Bankens ränteutgifter och räntekostnader ingår i rörelseresultatet för koncernen. I ränteutgifter och räntekostnader i tabellen ovan är de behandlade som finansiella poster.

Not 22 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	960	1 539
Företagsinteckningar	4	389
Spärrade medel avseende ICA Banken	334	433
Totalt	1 298	2 361
Eventalförpliktelser		
Borgen och ansvarsförbindelser	100	208
Totalt	100	208

Borgen och ansvarsförbindelser fördelar sig på ett stort antal motparter varav de större är tullverket och PRI pensionsgaranti.

Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	2015	2014
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Avskrivningar	1 540	1 682
Nedskrivningar	58	454
Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag	-15	-11
Realisationsresultat	-1 662	-554
Avsättningar	5	-23
Summa poster som inte ingår i kassaflödet	-74	1 548

Likvida medel redovisas i följande rader i balansräkningen:

Likvida medel	4 611	6 091
Tillgångar som innehas för försäljning	-	167
Summa likvida medel	4 611	6 258

Mkr	2015	2014
ICA Banken: kassaflöde netto in-, utlåning och placeringar		
Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)	936	431
Kortfristig utlåning (ökning -/minskning +)	307	-44
Långfristig utlåning (ökning -/minskning +)	256	-352
Placeringar (ökning -/minskning +)	-337	-636
Summa	1 162	-601

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Sammansättning av likvida medel		
Kassa samt bankkonto ¹⁾	3 810	2 976
Kassa samt bankkonto ingående i tillgångar som innehas för försäljning	-	167
Kortfristiga placeringar ¹⁾	801	3 115
Summa likvida medel	4 611	6 258

1) varav ICA Banken		
Kassa samt bankkonto	3 075	1 595
Kortfristiga placeringar	800	785
Summa likvida medel ICA Banken	3 875	2 380
Summa likvida medel exklusive ICA Banken	736	3 878

ICA Bankens likvida medel är genom banklagstiftning ej disponibla för koncernen.

Forts. Not 23 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	Koncernen 2015	ICA Banken 2015	Koncernen exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	4 849	61	4 788
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-157	0	-157
Kortfristiga fordringar	-1 050	-45	-1 005
Kortfristiga skulder	1 041	121	920
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	1 162	1 162	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten	5 845	1 299	4 546
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 707	31	-1 738
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-5 867	165	-6 032
Periodens kassaflöde	-1 729	1 495	-3 224
Likvida medel vid periodens början	6 258	2 380	3 878
Kursdifferens i likvida medel	82	0	82
Likvida medel vid periodens utgång	4 611	3 875	736

Mkr	Koncernen 2014	ICA Banken 2014	Koncernen exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	4 540	176	4 364
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-335	0	-335
Kortfristiga fordringar	-525	-37	-488
Kortfristiga skulder	533	10	523
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-601	-601	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 612	-452	4 064
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-563	-17	-546
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-767	35	-802
Periodens kassaflöde	2 282	-434	2 716
Likvida medel vid periodens början	3 948	2 814	1 134
Kursdifferens i likvida medel	28	0	28
Likvida medel vid periodens utgång	6 258	2 380	3 878

Not 24 Rörelseförvärv

Förvärv 2015 av Apotek Hjärtat AB

Som ett led i att stärka positionen på den svenska apoteksmarknaden publicerade ICA Gruppen den 12 november 2014 ett avtal slutits med Altor Fund III om förvärv av samtliga aktier i Apotek Hjärtat AB för en köpeskilling av 5,7 Mdkr på skuldfri basis. Slutförande av affären var villkorat av Konkurrensverkets och Läke-medelsverkets godkännande. Läke-medelsverkets godkännande erhöles den 5 december 2014. Den 9 januari 2015 erhöles godkännande av Konkurrensverket och förvärvet slutfördes den 15 januari 2015.

Apotek Hjärtat hade cirka 2 000 anställda och drygt 300 apotek vid förvärvstidpunkten. Förvärvet bedöms skapa årliga synergier för ICA Gruppen på cirka 70 Mkr från 2016 och cirka 80 Mkr från 2019. Synergierna uppstår främst inom centrala omkostnader, inköp och logistik. Dessutom ser ICA Gruppen möjligheter till ytterligare värdeskapande genom ett utökat kunderbudande samt en starkare sortimentsutveckling, marknadsföring och e-handel. Förvärvet har finansierats genom en kombination av egen kassa och befintliga kreditfaciliteter.

Apotek Hjärtat omsatte år 2014 9 596 Mkr, med ett rörelseresultat på 401 Mkr och ett resultat efter skatt på 103 Mkr.

Den totala köpeskillingen uppgick till 3 787 Mkr, vilket översteg nettot av verkligt värde för samtliga identifierbara tillgångar och skulder med 4 756 Mkr. Förvärvskostnader om 33 Mkr har kostnadsförts. Övervärden hänförs till varumärken, kundrelationer och goodwill. Varumärken avser varumärket Apotek Hjärtat och kundrelationer hänförs sig till avtal med Landstinget. Goodwill hänförs sig till icke identifierbara immateriella tillgångar och till synergieffekter som förväntas uppkomma genom förvärvet.

Förvärvet av Apotek Hjärtat har påverkat nettoomsättningen med 9 776 Mkr och rörelseresultatet exklusive engångsposter med 142 Mkr. Om förvärvet hade skett den 1 januari hade ICA Gruppens nettoomsättning uppgått till 101 574 Mkr och resultatet före engångsposter till 4 140 Mkr.

Mkr

Värde enligt förvärvsanalys

Varumärke	550
Kundrelationer	28
Övriga immateriella anläggningstillgångar	62
Materiella anläggningstillgångar	200
Övriga anläggningstillgångar	6
Varulager	800
Övriga omsättningstillgångar	782
Likvida medel	288
Avsättningar	-1
Långfristiga skulder	-9
Uppskjutet skatteskuld	-126
Kortfristiga skulder	-3 549
Förvärvade, identifierbara nettotillgångar	-969
Goodwill	4 756
Förvärvade, identifierbara nettotillgångar inklusive goodwill	3 787
Erlagd köpeskilling	3 787
Förvärvade likvida medel	-288
Förändring av koncernens likvida medel	3 499

Resultaträkning, moderbolaget

Mkr	Not	2015	2014
Nettoomsättning	2	45	44
Bruttoresultat		45	44
Administrationskostnader	2, 3, 4, 5, 6	-424	-399
Rörelseresultat		-379	-355
Resultat från finansiella poster	7		
Resultat från andelar i koncernföretag		3 708	3 791
Ränteintäkter och liknande resultatposter		10	0
Räntekostnader och liknande resultatposter		-275	-403
Summa resultat från finansiella poster		3 443	3 388
Resultat efter finansiella poster		3 064	3 033
Bokslutsdispositioner			
Erhållet koncernbidrag		594	1 159
Summa bokslutsdispositioner		594	1 159
Resultat före skatt		3 658	4 192
Skatt på årets resultat	8	10	-111
ÅRETS RESULTAT		3 668	4 081

Övrigt totalresultat, moderbolaget

Mkr	2015	2014
Årets resultat	3 668	4 081
Övrigt totalresultat	-	-
ÅRETS TOTALRESULTAT	3 668	4 081

Balansräkning, moderbolaget

Tillgångar	Not	2015-12-31	2014-12-31
Mkr			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
IT-system	9	103	77
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	10	102	119
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	11	30 105	29 774
Uppskjuten skattefordran	8	224	214
Långfristiga fordringar		5	1
Summa anläggningstillgångar		30 539	30 185
<i>Omsättningstillgångar</i>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>	16		
Kundfordringar		3	3
Fordringar hos koncernföretag		3 264	2 314
Övriga fordringar		25	3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	12	79	62
		3 371	2 382
<i>Kassa och bank</i>		-	-
Summa omsättningstillgångar		3 371	2 382
SUMMA TILLGÅNGAR		33 910	32 567

Mkr	Not	2015-12-31	2014-12-31
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		503	503
Reservfond		2 773	2 772
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		4 916	4 916
Balanserad vinst		10 997	8 004
Årets resultat		3 668	4 081
Summa eget kapital		22 857	20 276
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	13	335	316
Övriga avsättningar		16	0
Summa avsättningar		351	316
Långfristiga skulder	14, 16		
Obligationslån		4 991	6 985
Skulder till kreditinstitut		1 487	1 497
Skulder till koncernföretag		0	3 000
Summa långfristiga skulder		6 478	11 482
Kortfristiga skulder	16		
Obligationslån		1 994	171
Skulder till kreditinstitut		1 865	0
Leverantörsskulder		133	104
Skulder till koncernföretag		9	20
Övriga skulder		1	0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	12	222	198
Summa kortfristiga skulder		4 224	493
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		33 910	32 567
Eventualförpliktelser	15	7	6

Förändringar i eget kapital, moderbolaget

Mkr	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital	
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat Årets resultat		
Ingående eget kapital 2014-01-01	503	2 772	4 916	3 174	5 781	17 146
Föregående års resultat				5 781	-5 781	0
Utdelning				-951		-951
Årets totalresultat					4 081	4 081
Utgående eget kapital 2014-12-31	503	2 772	4 916	8 004	4 081	20 276
Ingående eget kapital 2015-01-01	503	2 772	4 916	8 004	4 081	20 276
Föregående års resultat		1		4 080	-4 081	0
Utdelning				-1 130		-1 130
Försäljning av aktier i eget förvar				43		43
Årets totalresultat					3 668	3 668
Utgående eget kapital 2015-12-31	503	2 773	4 916	10 997	3 668	22 857

Aktiekapitalet utgörs av 119 078 903 stamaktier (119 078 903) samt 82 067 892 C-aktier (82 067 892) per 2015-12-31, envar med ett kvotvärde på 2,50 kr per aktie. Samtliga aktieslag har samma röstvärde. Totalt uppgår innehav av egna aktier till 0 stamaktier (141 655). Se även not 19 Eget kapital för koncernen.

Kassaflödesanalys, moderbolaget

Mkr	Not	2015	2014
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-379	-355
Erhållen utdelning		3 767	4 500
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	17	109	350
Betald inkomstskatt		0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		3 497	4 495
Förändring av rörelsekapital			
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-59	-80
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		56	218
Kassaflöde från den löpande verksamheten		3 494	4 633
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-98	-253
Investeringar i dotterföretag		-390	-449
Förändringar av kortfristiga placeringar		0	0
Lämnade lån till koncernföretag		-3 000	-
Erhållen ränta		0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-3 488	-702
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		1 865	4 750
Amortering lån		-529	-7 357
Utbetald utdelning		-1 130	-951
Betald ränta		-255	-373
Försäljning av egna aktier		43	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-6	-3 931
Årets kassaflöde		0	0
Likvida medel vid årets början		0	0
Likvida medel vid årets slut		0	0

Noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Tillämpade redovisningsregler

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen (1995:1554) och RFR 2 Redovisning för juridiska personer, utgiven av Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS/IAS inklusive tolkningar så långt som möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. RFR 2 anger vilka undantag och tillägg som ska göras från standarderna enligt IFRS. Sammantaget innebär detta skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper inom de områden som anges nedan.

Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

Skatter

Obeskattade reserver redovisas inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

Leasingavtal

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Förmånsbestämda pensionsplaner

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

Koncernbidrag

Koncernbidrag (erhållna och lämnade) redovisas som bokslutsdispositioner.

Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 45 (44), varav 32 (48) procent avsåg försäljning till koncernföretag. Inköp från koncernföretag uppgick till 37 (20).

Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Medelantal anställda

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

	2015	2014
Kvinnor	142	156
Män	197	253
Totalt	339	409

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2015	2014
Löner och ersättningar		
<i>Styrelse och Vd (CEO)</i>		
Löner och andra ersättningar	24	19
– varav rörlig lönedel	11	7
Övriga ledande befattningshavare	35	16
Övriga anställda	204	245
Totalt	263	280
Sociala avgifter		
Sociala avgifter	84	87
Pensionskostnader	58	61
– varav pensionskostnader till styrelse och Vd (CEO)	3	3
Totalt	142	148
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	405	428

Könsfördelning i styrelse och ledande befattningshavare

	2015-12-31	2014-12-31
<i>Styrelse</i>		
Män	9	9
Kvinnor	3	2
Totalt	12	11

Vd (CEO) och övriga ledande befattningshavare

Män	4	4
Kvinnor	3	2
Totalt	7	6

Företagsledningen

2015, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensions-kostnad ¹⁾	Summa
Vd (CEO)	8 525	10 518	235	3 179	22 457
Övriga ledande befattningshavare	14 589	20 850	503	6 758	42 700
Totalt	23 114	31 368	738	9 937	65 157

2014, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensions-kostnad ¹⁾	Summa
Vd (CEO)	8 339	6 508	282	2 887	18 016
Övriga ledande befattningshavare	12 386	3 706	485	5 674	22 251
Totalt	20 725	10 214	767	8 561	40 267

1) Av angiven pensionskostnad för övriga ledande befattningshavare, innefattar 1 335 tkr (954 tkr) rörliga ersättningar som har löneväxlat till pensionspremier.

Kommentar till tabell

- Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.
- I rörliga ersättningar för övriga ledande befattningshavare ingår 15 Mkr, som är en följd av att två medlemmar i koncernledningen slutat under året.

Ersättningar till styrelsen och Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Ersättningar till ICA Gruppen ABs styrelseledamöter per individnivå samt ersättningar och villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB framgår av not 4 för koncernen.

Ersättning till övriga ledande befattningshavare

Ersättningar till övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, pensionsförmåner, avgångsvederlag, bonus samt övriga förmåner. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med Vd (CEO) utgör företagsledningen.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till tolv månaders kontant grundlön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Ett fåtal äldre avtal ger rätt till upp till 24 månaders uppsägning. Undantag för uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2015.

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

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att pensionspremier uppgår till maximalt 30 procent av den pensionsgrundande lönen, vilka betalas så länge anställningen består. Ledande befattningshavare med tidigare ingångna avtal, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

Aktieinvesteringsprogram

Se not 4 avseende koncernen.

Not 4 Revisionskostnader

Mkr	2015	2014
Ernst & Young:		
Revisionsuppdrag	4	5
Annan revisionsverksamhet	1	3
Övriga tjänster	1	0
Totalt	6	8

Not 5 Avskrivningar

Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningen i raden administrationskostnader med 81 (71).

Not 6 Operationella leasingavtal

Mkr	2015	2014
Årets leasingkostnad	27	23
Framtida avtalade leasingavgifter:		
Förfallotidpunkt år 1	18	18
Förfallotidpunkt år 2	10	10
Förfallotidpunkt år 3	3	3
Totalt	31	31

Not 7 Resultat från finansiella poster

Mkr	2015	2014
Resultat från andelar i koncernföretag		
Utdelningar:		
ICA AB	2 400	3 000
ICA Fastigheter AB	800	1 500
Forma Holding AB	29	-
Höga Blåica AB	538	-
Nedskrivningar	-59	-709
Totalt	3 708	3 791
Övriga ränteintäkter och liknande poster		
Ränteintäkter koncernföretag	10	0
Totalt	10	0
Övriga räntekostnader och liknande poster		
Räntekostnader koncernföretag	-48	-145
Övriga räntekostnader och liknande poster	-227	-258
Totalt	-275	-403
Summa resultat från finansiella poster	3 443	3 388

Not 8 Skatter

Mkr	2015	2014
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat	0	0
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	10	-111
Redovisad skatt	10	-111
Avstämning av effektiv skattekostnad		
Resultat före skatt	3 658	4 192
Skatt enligt skattesats 22,0% (22,0%)	-805	-922
Tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	-	-18
Utdelning	829	990
Nedskrivning aktier	-13	-156
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-1	-5
Redovisad skatt	10	-111
Effektiv skattesats	-0,3%	2,6%
I balansräkningen redovisas följande:		
Uppskjuten skattefordran	224	214

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2015 till 921 (921). Uppskjuten skattefordran om 203 (203) är redovisat i balansräkningen avseende dessa underskottsavdrag. Underskottsavdragen är spärrade mot koncernbidrag till och med 2018 som en följd av de ägarförändringar som skedde 2013 då ICA Gruppen AB förvärvade ICA AB från Ahold.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Mkr	Balans per 1 jan 2015	Redovisat över resultat- räkningen	Balans per 31 dec 2015
Underskottsavdrag	203	-	203
Övrigt	11	10	21
Totalt	214	10	224

Mkr	Balans per 1 jan 2014	Redovisat över resultat- räkningen	Balans per 31 dec 2014
Underskottsavdrag	317	-114	203
Övrigt	8	3	11
Totalt	325	-111	214

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

Not 9 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	2015	2014
IT-system		
Ackumulerade anskaffningsvärden	151	107
Ackumulerade avskrivningar	-48	-30
Bokfört värde	103	77
Vid årets början	77	-
Investeringar	45	47
Förvärv från koncernföretag	-	44
Årets avskrivningar	-19	-14
Bokfört värde	103	77

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

Not 10 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	2015	2014
Inventarier		
Ackumulerade anskaffningsvärden	407	370
Ackumulerade avskrivningar	-305	-251
Bokfört värde	102	119
Vid årets början	119	-
Investeringar	45	67
Förvärv från koncernföretag	-	109
Årets avskrivningar	-62	-57
Bokfört värde	102	119

Not 11 Andelar i koncernföretag

Mkr	2015	2014
Andelar i dotterföretag		
Ingående anskaffningsvärde	30 995	30 546
Förvärv ¹⁾	219	-
Aktieägartillskott ²⁾	171	449
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	31 385	30 995
Ingående nedskrivningar	-1 221	-512
Årets nedskrivning ³⁾	-59	-709
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-1 280	-1 221
Utgående planenligt restvärde	30 105	29 774

1) Förvärv har skett av aktier i Hemtex AB så att ägarandelen uppgår till 99 procent. Resterande aktier kommer att tvångsinlösas.

2) Under 2015 har aktieägartillskott lämnats till ICA Banken AB med 165 och inkClub Intressenter AB med 6. Under 2014 lämnades aktieägartillskott till inkClub Intressenter AB med 322, Expediera Intressenter AB med 91, ICA Banken AB med 35 och övriga bolag med 1.

3) Nedskrivning har skett av andelarna i Hemtex AB med -49 och inkClub Intressenter AB med -10. 2014 skrevs andelarna i Expediera Intressenter AB ned med -216, Forma Holding AB med -170, inkClub Intressenter AB med -322 och övriga bolag med -1.

Forts. Not 11 Andelar i koncernföretag

Andelar i dotterföretag

Specifikation av ICA Gruppen ABs direkta innehav av andelar i dotterföretag

	Org-nr.	Säte	Antal andelar	Kapital och röster %	Kvotvärde	Bokfört värde 2015-12-31	Bokfört värde 2014-12-31
Expediera Intressenter AB	556720-9563	Solna	1 000	100	SEK 100	30	30
Forma Holding AB	556586-2363	Stockholm	30 000	100	SEK 1 000	30	30
ICA Holding AB	556720-3210	Solna	1 000	100	SEK 100	0	0
Hemtex AB	556132-7056	Borås	94 887 895	99	SEK 1,10	712	542
ICA AB	556582-1559	Stockholm	5 000 000	100	SEK 100	23 035	23 035
ICA Banken AB	516401-0190	Stockholm	1 000 000	100	SEK 100	1 484	1 319
ICA Fastigheter AB	556604-5471	Stockholm	1 000	100	SEK 100	4 812	4 812
inkClub Intressenter AB	556720-3467	Solna	1 000	100	SEK 100	1	5
Höga Blåica AB	556703-2924	Solna	1 000	100	SEK 100	1	1
Totalt						30 105	29 774

Specifikation av väsentliga indirekta innehav per 2015-12-31

	Org-nr.	Säte	Kapital och röster %
Dotterföretag till Hemtex AB			
Hemtex Oy	16 502 515	Finland	100
Dotterföretag till ICA AB			
Rimi Baltic AB	556042-7410	Stockholm	100
ICA Detalj AB	556604-5448	Stockholm	100
Apotek Hjärtat Holding AB	556789-2988	Stockholm	100
Apotek Hjärtat AB	556791-1010	Stockholm	100
Apotek Hjärtat Retail AB	556773-8249	Stockholm	100
ApoPharm Distribution AB	556874-7827	Stockholm	100
ICA Global Sourcing Ltd	1 150 322	Hong Kong	100
ICA Sverige AB	556021-0261	Stockholm	100
ICA Finans AB	556034-1462	Stockholm	100
Dotterföretag till ICA Banken AB			
ICA Försäkring AB	556966-2975	Stockholm	100
Dotterföretag till ICA Fastigheter AB			
ICA Eiendom Norge AS	968 930 451	Norge	100
ICA Fastigheter Sverige AB	556033-8518	Västerås	100
ICA Långeberga Holding AB	556931-5517	Stockholm	100
Långeberga Logistik AB ¹⁾	556928-2840	Stockholm	50
Dotterföretag till inkClub Intressenter AB			
inkClub Development AB	556712-3772	Uppsala	100
inkClub AB	556712-5777	Uppsala	100

1) Långeberga Logistik AB är ett bolag som till 50 procent ägs av Alecta pensionsförsäkring och till 50 procent av ICA Gruppen. Långeberga Logistik AB äger ICA Gruppens lagerfastighet i Helsingborg. Baserat på att ICA Gruppen nyttjar fastigheten för egen verksamhet och att ICA Gruppen genom hyresbetalningarna för fastigheten svarar för de kassaflöden som Långeberga Logistik AB behöver för att kunna fullgöra sina åtaganden, har ICA Gruppen kontroll över bolaget. Långeberga Logistik AB är därmed ett dotterbolag inom ICA Gruppen.

Not 12 Periodiseringsposter

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		
Övriga förutbetalda kostnader	79	62
Totalt	79	62
Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter	94	101
Upplupna räntekostnader	44	42
Övriga upplupna kostnader	84	55
Totalt	222	198

Not 13 Avsättning för pensioner

Samtliga anställda omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna säkerställs genom avsättningar i balansräkningen och genom försäkringspremier.

Mkr	2015	2014
Avstämning av redovisat belopp avseende pensioner i egen regi		
Ingående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	316	5
Kostnad som belastat resultatet	13	14
Räntekostnad	12	17
Utbetalning av pensioner	-6	-5
Överförda pensioner från koncernföretag	-	285
Utgående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	335	316

Av den totala pensionsförpliktelserna ingår FPG/PRI pensioner med 332 (315). Hela beloppet omfattas av tryggandelagen.

Not 14 Långfristiga skulder

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Obligationslån ¹⁾	4 991	6 985
Skulder till kreditinstitut	1 487	1 497
Skulder till koncernföretag	-	3 000
Totalt	6 478	11 482
Varav med förfall senare än 5 år från balansdagen:		
Obligationslån	200	-
Skulder till kreditinstitut	1 487	1 497
Totalt	1 687	1 497

1) Obligationslån uppgår till 5 000 (7 000) och förutbetalda kreditavgifter till 9 (15).

Not 15 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2015-12-31	2014-12-31
Eventalförpliktelser		
Borgen till förmån för dotterföretag	7	6
Totalt	7	6

Not 16 Finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

	2015-12-31	2014-12-31
Finansiella tillgångar		
<i>Lånefordringar och kundfordringar</i>		
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	3 264	2 314
Kundfordringar	3	3
Övriga fordringar	104	65
Summa finansiella tillgångar	3 371	2 382
Finansiella skulder		
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	6 985	7 156
Skulder till kreditinstitut	3 352	1 497
Långfristiga skulder till koncernföretag	-	3 000
Leverantörsskulder	133	104
Kortfristiga skulder till koncernföretag	9	20
Övriga kortfristiga skulder	223	198
Summa finansiella skulder	10 702	11 975

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 216 (277).

Not 17 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

Mkr	2015	2014
Avskrivningar	81	71
Avsättningar till pensioner	8	293
Andra avsättningar	20	-14
Totalt	109	350

Not 18 Händelser efter balansdagen

ICA Gruppen AB har per den 1 februari 2016 förvärvat tillgångar och skulder från ICA Finans AB som ett led i att sammanföra ICA Gruppens hela finansfunktion till moderbolaget i koncernen. I ICA Finans AB uppgår det redovisade värdet av tillgångar till 29,3 Mdkr och det redovisade värdet av skulder till 12,9 Mdkr per den 31 december 2015.

Styrelsens yttrande angående utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen AB föreslår en ordinarie utdelning med 10,00 kronor per stamaktie (9,50). Totalt uppgår utdelningen till 2 011 Mkr (1 130 Mkr), vilket är 54,8 (27,7) procent av moderbolagets resultat. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 67,4 procent till 61,5 procent, och koncernens soliditet från 37,5 procent till 34,8 procent. Soliditeten är betryggande på både kort och lång sikt. Utdelningsbeloppet motsvarar 41 procent av årets resultat för koncernen. Om engångseffekten i resultatet från avyttringen av ICA Norge beaktas är utdelningsandelen 54 procent.

Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att kunna betala en god och stabil utdelning över tid. ICA Gruppens utdelningsmål är att långsiktigt minst 50 procent av årets resultat ska delas ut till aktieägarna. Det är styrelsens bedömning att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital och finansiella ställning.

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel (kronor):

Överkursfond	4 915 938 770
Balanserade vinstmedel	10 997 530 409
Årets resultat	3 667 603 336
Totalt	19 581 072 515

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	2 011 467 950
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	12 653 665 795
Totalt	19 581 072 515

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 9 februari 2016

Claes-Göran Sylvén
Ordförande

Peter Berlin

Göran Blomberg

Fredrik Hägglund

Andrea Gisle Joosen

Jeanette Jäger

Bengt Kjell

Magnus Moberg

Jan Olofsson

Cecilia Daun Wennborg

Jonathon Clarke

Magnus Rehn

Per Strömberg
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 12 februari 2016

Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i ICA Gruppen AB, org.nr 556048-2837

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ICA Gruppen AB för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning omfattar sidorna 2–3, 6–39 och 54–119.

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 2015 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ICA Gruppen AB för år 2015.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Revisorns ansvar

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

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

Uttalanden

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

Stockholm den 12 februari 2016
Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Om hållbarhetsredovisningen

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

Förutsättningar för redovisningen

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

Även fortsättningsvis kommer redovisningen att utvecklas i linje med GRI:s riktlinjer, ICAs Goda Affärer och FN:s Global Compact. ICA Gruppens hållbarhetsredovisning 2015 är översiktligt granskad av tredje part och uppfyller nivån Core enligt GRI.

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning beskriver koncernens arbete inom ekonomisk utveckling, miljö, etisk handel, kvalitet, hälsa och samhällsengagemang. En miljö- och hållbarhetsredovisning har publicerats årligen sedan 1995. Sedan 2004 sker redovisningen i enlighet med GRI:s redovisningsstandard. Sedan 2008 är hållbarhetsredovisningen översiktligt granskad av tredje part, efter beslut av koncernledningen. Redovisningen följer ICA Gruppens räkenskapsår och omfattar därmed perioden 1 januari 2015 till 31 december 2015. Den föregående redovisningen publicerades i mars 2015.

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

Avgränsningar

Redovisningen omfattar alla bolag inom ICA Gruppen, och i förekommande fall även portföljbolagen. Hållbarhetsmålen gäller ICA Gruppen exklusive portföljbolagen. Apotek Hjärtat som förvärvades i januari 2015 är planerat att integreras i hållbarhetsarbetet fullt ut under 2016 och ingår inte i hållbarhetsmålen i denna redovisning. Apotek Hjärtat, Hemtex och inkClub arbetar mot målsättningen att alla leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade. Redovisningen omfattar främst den verksamhet som har en betydande och direkt påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv, det vill säga ICA Gruppens egen verksamhet. I Sverige samarbetar ICA med drygt 1 300 fristående ICA-handlare genom avtal. Uppgifter om dessa presenteras när de är väsentliga för helhetsbilden av ICA Gruppens hållbarhetsarbete, till exempel när det gäller:

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

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

Kontakt

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

Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet

ICA Gruppen arbetar strukturerat med verktyg och modeller för att följa upp och säkerställa att de varor koncernen säljer och hanterar lever upp till såväl externa som interna krav.

En del i detta arbete är att certifiera stora delar av inköps-, logistik- och butiksprocesserna mot relevanta standarder för kvalitet och miljö. Den viktigaste vinsten med att certifiera processerna är att kunderna och medarbetarna kan känna sig trygga med att processerna följer kraven i ICAs Goda Affärer.

För att säkerställa att ICA Gruppens egna varor produceras på ett acceptabelt sätt vad gäller mänskliga rättigheter görs sociala revisioner på plats hos leverantörer i högriskländer. Sedan 2008 har ICA Gruppen ett flertal inköpskontor i Asien med medarbetare inom produktkvalitet, miljö och socialt ansvar. Genom att finnas nära leverantörerna i Asien får ICA Gruppen bättre insyn och värdefulla erfarenheter som underlättar samarbetet. Detta har resulterat i större ömsidig förståelse och bättre efterlevnad av ICA Gruppens krav.

Certifiering och standarder för miljö

Den svenska logistikverksamheten är certifierad enligt miljöstandard ISO 14001 sedan 1998, fastighetsverksamheten sedan 1999, inköpsverksamheten sedan 2012 och inköpsverksamheten i Asien sedan 2013. Även Rimi Baltics centraliserade inköpsprocess är sedan 2015 certifierad enligt ISO 14001. ICA Fastigheter har som mål att alla nyetableringar ska klara minst nivå Silver för miljöcertifieringen Miljöbyggnad.

Under 2015 hade ICA Fastigheter fyra pågående projekt varav ett avslutades under året: Maxi ICA Stormarknad Universitetet i Örebro som är byggd enligt Miljöbyggnad Silver. I butiksledet används miljömärket Svanen samt det egna miljöstödet ICA-handlare för miljön.

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

Certifiering och standarder för kvalitet

Den svenska inköpsverksamheten är certifierad enligt kvalitetsstandard ISO 9001 sedan 2012 och inköpsverksamheten i Asien är certifierad enligt samma standard sedan 2013. Den svenska logistikverksamheten är sedan 2012 kvalitetscertifierad enligt BRC S&D och i Riga är Rimi Baltics lager certifierat enligt samma standard sedan 2014. Rimi Baltics centraliserade inköpsprocess certifierades enligt ISO 9001 under 2015. Dessutom är över 350 svenska butiker certifierade enligt Svensk standard för livsmedelshandling i butik. ICA Sveriges kvalitetscoacher gör en årlig interrevi-

sion av i princip alla ICA-butiker. Internrevisionen är en omfattande genomgång av butikens hela livsmedelshandling och tar cirka sex timmar per butik. Målet är att 95 procent av ICA-butikerna ska internrevideras varje år. Under 2015 nådde ICA Sverige 91 procent. Rimi Baltic använder en egen standard för livsmedelshandling, baserad på den svenska standarden, som omfattar samtliga butikskoncept i Estland, Lettland och Litauen.

Livsmedelsleverantörer av ICA Gruppens egna märkesvaror ska vara tredjeparts-certifierade 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 tillverknings- och kvalitetskontroll. För lokala leverantörer av egna varor accepteras även lokala standarder (utöver GFSI-godkända standarder). Det möjliggör för mindre leverantörer att på ett säkert sätt leverera produkter 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.

Kvalitetssystemet på de enskilda apoteken, det så kallade egenkontroll-programmet, regleras av Läkemedelsverkets föreskrifter. På alla apotek finns en läkemedelsansvarig farmaceut som ser till att kraven följs och även anmäler till Läkemedelsverket om det finns allvarliga brister i verksamheten. Varje år genomförs också en egeninspektion av läkemedelsansvarig på apoteket. Apotek Hjärtat har kvalitetsspecialister som genomför regelbundna interninspektioner för att förvisa sig om att kedjans apotek håller en hög kvalitetsnivå och följer egenkontroll-programmet. Under 2015 genomfördes 120 interninspektioner. Leverantörer av läkemedel godkänns av Läkemedelsverket och alla apotek har tillhandahållandeskyldighet av godkända läkemedel.

Kvalitetssäkring av produkter

Ursprungsmärkning och spårbarhet utgör viktiga parametrar i ICA Gruppens kvalitetsarbete. De produkter ICA Gruppen säljer ska självklart följa lagstiftningen för exempelvis märkning och ingående ämnen. ICA Gruppen arbetar på flera fronter för att förhindra framtida matbedrägerier, bland annat genom en långsiktig satsning i ICA Sverige med utökad ursprungsmärkning av de egna varorna. ICA Gruppen för också kontinuerligt dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter samt följer GFSI:s (Global Food Safety Initiative) arbete inom området. ICA Gruppen har också genomfört en intern sårbarhetsanalys i enlighet med GFSI:s krav och har en egen handlingsplan för att motverka matfusk.

Kvalitetstester och uppföljande kontroller görs regelbundet av ICA Gruppens leverantörer som en del i deras kvalitetsprogram. Utöver detta gör ICA Gruppen stickprover baserat på en riskbedömning som uppdateras årligen per produktkategori. Alla ICA Gruppens egna varor genomgår sensoriska tester och/eller kvalitetstester på vägen till färdig produkt. Vid sensoriska tester bedöms utseende, lukt, smak och konsistens. Ingredienser, näringsvärden och övriga egenskaper anges i detalj i interna produktspecifikationer. För vissa varugrupper testas dessutom varornas funktion. Alla produkter granskas och godkänns för att säkra att de följer ICA Gruppens policyer och interna riktlinjer. Även förpackningsinformationen kontrolleras och godkänns.

Publika återkallelser

Vid misstanke om att en såld produkt medför en hälsorisk tar ICA Gruppen kontakt med ansvarig tillsynsmyndighet, tar bort produkten från hyllorna och skickar ut ett pressmeddelande om återkallelse.

Etisk handel

ICA Gruppens målsättning är att varje produkt ska vara producerad på ett godtagbart sätt vad gäller mänskliga rättigheter. ICA Gruppen accepterar inte diskriminering, barnarbete, tvångsarbete, att unga arbetare exponeras för riskfyllda arbeten, avsaknad av rätt till föreningsfrihet och kollektivavtal, eller andra brister i efterlevnaden av de mänskliga rättigheterna. Detta tydliggörs i policyer och i avtalen med samtliga leverantörer. Kraven baseras på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, Barnkonventionen och ILO:s (International Labour Organisation) kärnkonventioner. Uppföljningen är riskbaserad och görs främst genom sociala revisioner på de

produktionsenheter som tillverkar koncernens egna varor som ligger i ett så kallat högriskland. För att följa upp och hjälpa leverantörerna att nå kraven, genomförs också regelbundet utbildningar på plats i leverantörländerna, bland annat med hjälp av en utbildningsfilm på engelska och kinesiska som berättar om koncernens syn på frågorna och ger praktiska tips och råd om hur ICA Gruppens krav kan mötas. Det övergripande målet är att alla ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska ha genomgått en social revision.

ICA Gruppen har tagit fram ett eget verktyg för social revision av leverantörerna, ICA Social Audit. Kraven baseras på liknande kriterier som i Business Social Compliance Initiative, BSCI. Genom att kombinera 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.

Om ICA Gruppens egna revisorer eller tredjepartsrevisorer upptäcker oegentligheter vid en produktionsanläggning som koncernen använder, upprättas en konkret handlingsplan som följs upp i en ny revision. Första gången en leverantör bryter mot de avtalsenliga kraven får de i allmänhet en andra chans att rätta till problemen. Om överträdelse åtgärdas på ett tillfredsställande sätt fortsätter samarbetet. Om en allvarlig överträdelse upprepas, avslutas samarbetet med leverantören. Under 2015 beslutade ICA Gruppen att avsluta samarbetet med 8 (3) leverantörer på grund av att de inte i tillräcklig grad uppfyllde koncernens krav kring mänskliga rättigheter samt att de inte hade genomfört erforderliga förbättringar sedan den första revisionen. Ytterligare tio leverantörer blev redan före avtalat samarbete underkända då de inte levde upp till de hårda krav på acceptabla arbetsförhållanden som ICA Gruppen ställer.

Metoder för att motverka barnarbete

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

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

Grunder för hälsoarbetet

Att hjälpa kunderna att må bra och inspirera dem till att välja hälsosamt är en viktig uppgift för ICA Gruppen. Genom produkter som tar hänsyn till frågor kring tillsatser, dieter, allergier och livsstil kan koncernen sprida kunskap och inspirera kunderna till medvetna val i vardagen. Arbetet utgår från officiella, nordiska kostråd och näringsrekommendationer.

Både genom egna initiativ och i samarbete med lokala hälsoplanerare, dietister och hälsocoacher hjälper ICA Sverige ICA-butikerna att stärka sin hälsoprofil. En del butiker har också samarbete med dietister för att hjälpa kunderna att handla hälsosamt. ICA Gruppen för också en kontinuerlig dialog med politiker, myndigheter, branschkollegor och andra intressenter om hur handeln kan bidra till att minska folkhälsoproblemen.

För att underlätta för kunderna i Sverige har ICAs produkter en tydlig märkning och butikerna har tydlig skyltning för allergianpassade produkter. För att ytterligare stödja de allergiska kunderna finns även allergikort och broschyrer om de olika allergierna, både tryckta att dela ut och som information på webben.

I Sverige märks produkter fria från känsliga ämnen som gluten, mjölk, ägg, nötter och soja med Fri från. Samtliga recept som tas fram av ICA Sverige är näringsberäknade för att ge kunderna tydlig information om näringsvärde. Recepten har dessutom information kring vilka allergener som ingår samt guidning för allergianpassning.

Samarbeten och medlemskap

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

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

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

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

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

ICA Sverige är medlem i branschorganisationen **Svensk Dagligvaruhandel**, som verkar för att tillgodose konsumenternas intressen.

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

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

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

Övriga medlemskap och initiativ som ICA Gruppen deltar i

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

Dialogpartner

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

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

Hållbarhetsdata

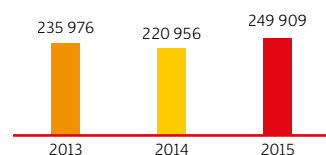
Miljö

Utsläpp

Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 16 (31) procent. Minskningen har skett till största delen tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. Under 2015 ökade dock klimatpåverkan avsevärt jämfört med 2014. Detta beror på utrustningshaverier vid tre enheter i den baltiska verksamheten. Utrustningen har under året renoverats och åtgärdats. Dessa utrustningshaverier orsakade stort läckage av köld-

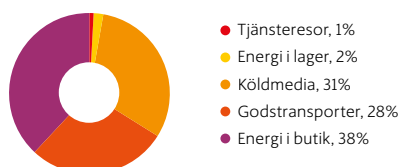
media med hög klimatpåverkan, vilket ledde till kraftigt ökad klimatpåverkan från Rimi Baltics verksamhet. Utsläppen från den svenska verksamheten minskade dock med 2 procent under året jämfört med 2014, vilket främst beror på ökad energieffektivitet och ökad andel ICA-butiker som använder förnybar el. ICA Gruppens nya klimatmål att vara klimatneutralt till år 2020 ställer höga krav på att se över utrustning, drift, avtal och kunskap för att öka resurseffektiviteten samt kraftigt minska klimatpåverkan i ICA Gruppens egen verksamhet.

Totalt utsläpp av koldioxid*, ton

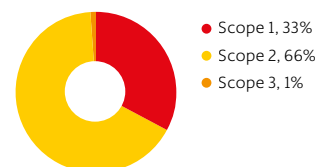


* 2012 och 2013 exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

Fördelning av koldioxidutsläpp, %



Fördelning av koldioxidutsläpp enligt GHG Protokoll, %



Totalt utsläpp av koldioxid enligt GHG Protokoll, ton*

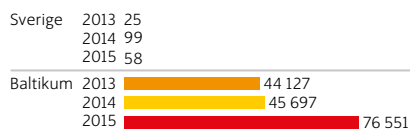
	2015	2014	2013
Scope 1			
Köldmedia	76 619	45 796	44 152
Egenägda transporter**	5 971	5 964	6 092
Scope 2			
Energi	100 079	105 910	107 416
Inhyrda transporter	63 458	60 102	76 740
Scope 3			
Tjänsteresor ***	2 924	3 184	1 576

* Fördelning mellan fossila/icke-fossila utsläpp redovisas ej.

** 0% Förnybara bränslen.

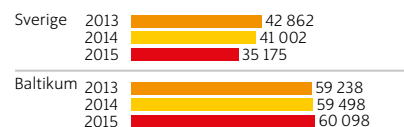
*** 2013 exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

Utsläpp av koldioxid från köldmedieförbrukning i lager och butik*, ton

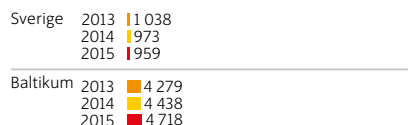


* Omfattar endast lager i Sverige.

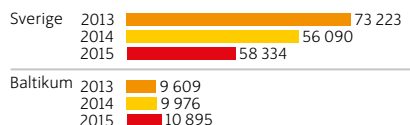
Utsläpp av koldioxid från energi i butik, ton



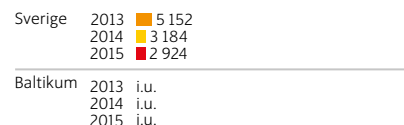
Utsläpp av koldioxid från energi i lager, ton



Utsläpp av koldioxid från godstransporter mellan lager och butik, ton



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

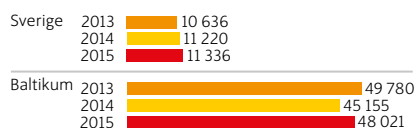


Avfall

ICA Gruppen strävar efter att minimera avfall och ha en hög återvinningsgrad i lager och butiker. Som en del i detta har ICA Gruppen samarbeten med flera välgörenhetsorganisationer, bland annat Frälsningsarmén i Sverige och Food Bank i Baltikum.

Organisationerna får ta emot mat från lagren som inte kan säljas i butikerna på grund av kort datum eller skadad förpackning, trots att maten är fullt ätlig.

Total mängd avfall*, ton



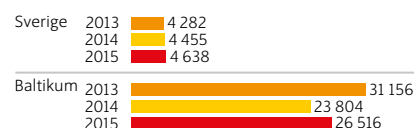
* Sverige omfattar avfall från logistik. Baltikum omfattar avfall från logistik och butik.

Återvinningsgrad*, %

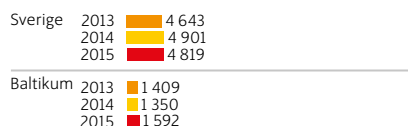


* Inkluderar återvunnet/återanvänt, komposterbart samt brännbart.

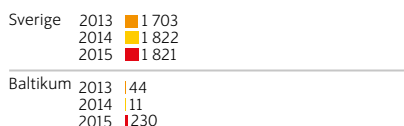
Återvunnet/återanvänt, ton



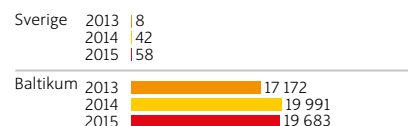
Komposterbart, ton



Brännbart, ton



Deponerat avfall, ton

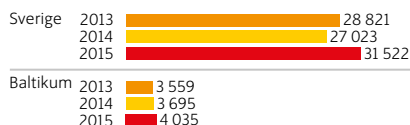


Transporter

ICA Gruppen fortsätter att effektivisera infrastruktur och distributionsnät för att minska det totala antalet fordonskilometer. Med välplanerade körningar och optimerade lass kan leveranserna köras med färre och mer välfyllda lastbilar, vilket ger mindre körning totalt. ICA Sverige äger i dag inga egna lastbilar, medan Rimi Baltic har både egenägda och inhyrda lastbilar. Modern motorteknik och alternativa bränslen minskar utsläppen, och ICA Sverige kräver att speditörerna redovisar detta. I Sverige används både alternativa bränslen och diesel.

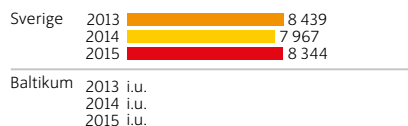
Av ett flertal anledningar ökade bränsleförbrukningen under året, främst i Sverige. Lagerenheten i Arlöv stängdes ned, vilket innebar en större omläggning av distribution och varuflöden. Det medförde att antalet lastbilar temporärt ökade samt att varuflöden som tidigare gått via Arlöv omfördelades mellan Helsingborg och Kungälv. Dessutom ökade varuvolymerna totalt sett jämfört med föregående år.

Bränsleförbrukning godstransporter mellan lager och butik*, tusen liter

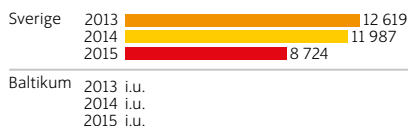


* Bränsleförbrukning avser diesel förutom för Sverige där även alternativa bränslen ingår med 870 000 liter (2013), 5 391 000 liter (2014) och 9 656 000 liter (2015).

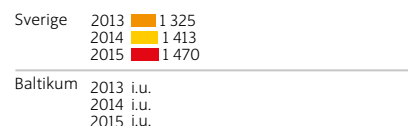
Tjänsteresor med bil, tusen km



Tjänsteresor med flyg, tusen km



Tjänsteresor med tåg, tusen km

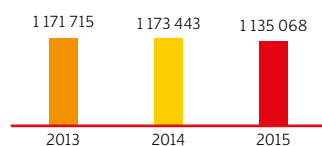


Energi och köldmedia

Under 2015 har stor vikt lagts på insatser för att öka energieffektiviseringen i butik samt öka antalet butiker som använder förnybar el. Insatserna har lett till att den totala energianvändningen minskat något jämfört med föregående år. Den totala

energiminskningen i lager och butik under året var 3 procent. Förbrukningen av köldmedia ökade kraftigt i den baltiska verksamheten på grund av utrustningshaverier under året. Utrustningen har sedan dess renoverats och åtgärdats.

Total energianvändning i lager och butik, MWh



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



Energianvändning i lager, MWh

Region	2013	2014	2015
Sverige	70 495	72 274	81 266
Baltikum	13 825	14 179	15 274

Genomsnittlig energianvändning i lager, kWh/m²

Region	2013	2014	2015
Sverige	284	267	259
Baltikum	175	164	153

Energianvändning i butik, MWh

Region	2013	2014	2015
Sverige	894 492	892 600	837 670
Baltikum	192 903	194 391	200 620

Genomsnittlig energianvändning i butik, kWh/m²

Region	2013	2014	2015
Sverige	399	394	367
Baltikum	434	393	345

Köldmedieförbrukning*, ton

Region	2013	2014	2015
Sverige	3,8	2,1	0,7
Baltikum	13	12	25

* Omfattar endast lager i Sverige.

Miljöarbete i butik

I Sverige var 157 (162) ICA-butiker Svanenmärkta i slutet av 2015, vilket är 12 procent av butikerna. Svanenmärkningen tillämpar tuffa krav för bland annat avfallshantering och energieffektivitet. Det interna miljöstödet ICA-handlare för miljön ska hjälpa butikerna att förbättra sitt miljöarbete och ytterligare minska sin miljöpåverkan. 91 (55) ICA-butiker hade vid årsskiftet implementerat stödet.

Svanenmärkta ICA-butiker, antal

	2015	2014	2013
ICA Sverige	157	162	180

ICA-butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön, antal

	2015	2014	2013
ICA Sverige	91	55	i.u.

Kvalitet

Under 2015 fortsatte arbetet med revisioner, spårbarhetskontroller, granskning av produkters innehåll och märkning, produkttester och strukturerad kvalitetssäkring. Vid misstanke om att en såld produkt medför en hälsorisk tar ICA Gruppen kontakt med ansvarig tillsynsmyndighet, tar bort produkten från hyllorna och skickar ut ett pressmeddelande om återkallelse. Återkallelsen innebär att produkten direkt

stoppas i kassan och inte längre är möjlig att köpa. En återkallelse följs alltid upp hos leverantören genom besök och/eller dokumenterad återkoppling på vilka åtgärder leverantören vidtagit för att problemet inte ska uppstå igen. Inga av årets återkallelser har lett till böter eller varning för ICA Gruppen.

Publika återkallelser, antal

	2015	2014	2013
Totalt	58	39	55
Egna varor	10	20	26

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

	2015	2014	2013
Accepterade av kontrollorgan	351	333	342
Implementerat standarden	949	964	1 027

Hälsa

Att uppmuntra till mer hälsosam livsstil och hjälpa kunder med behov av specialprodukter har länge varit ICA Gruppens ambition. Försäljningen av allergianpassade livsmedelsprodukter har ökat kraftigt de senaste åren framför allt drivet av gluten-

och laktosfria produkter. Varje vecka mäter ICA Sverige om svenska folket anser att ICA gör det enkelt att göra hälsosamma val. Målet för 2015 var att minst 37 procent av de intervjuade skulle associera påståendet med ICA, vilket nåddes.

Försäljningsutveckling allergianpassade livsmedel, % (Mkr)

	2015	2014	2013
ICA Sverige	23 (3 626)	18 (2 946)	17 (2 497)

ICA gör det enkelt för mig att göra hälsosamma val, %

	2015	2014	2013
ICA Sverige	41	37	i.u.

Samhällsengagemang

ICA Sverige är sedan 2003 huvudsamarbetspartner med World Childhood Foundation och bidrar genom att samla in pengar till Childhoods projekt. För 13:e året i rad var ICA Sverige huvudsponsor för Rosa Bandet-kampanjen, som samlar in pengar till svensk cancerforskning. Syftet är att öka medvetenheten om sambandet mellan bra hälsa, goda vanor och vardagsmotion som förebyggande mot bröstcancer. De

svenska ICA-kundernas gåvor till Röda Korsets arbete via pantknapparna bidrog med 7,4 (7,1) Mkr. ICA Sverige mäter varje vecka om svenska folket anser att ICA engagerar sig för en hållbar utveckling. Målet för 2015 var att minst 25 procent av de intervjuade skulle associera påståendet med ICA, vilket nåddes.

Bidrag till frivilligorganisationer, ICA Sverige, Mkr

	2015	2014	2013
Bidrag från ICA Sverige	3,2	3,3	8,2
Bidrag från kunder, leverantörer och medarbetare genom ICA Sverige	58,7	38,9	26,6

ICA engagerar sig för en hållbar utveckling, %

	2015	2014	2013
ICA Sverige	27	24	i.u.

Medarbetare

ICA Gruppen är en stor arbetsgivare med cirka 30 000 medarbetare i framför allt Sverige och de baltiska länderna. Omräknat till heltidsanställda motsvarar det 22 499 (22 684) årsmedarbetare (FTE). Då är inte butikspersonalen i de handlarägda

ICA-butikerna i Sverige medräknade, eftersom de är anställda av respektive ICA-handlare. Datan nedan baseras på antal anställda vid årets slut, med undantag för Antal årsmedarbetare och Könsfördelning, totalt.

Antal årsmedarbetare* (FTE)

	2015	2014	2013
Sverige	12 750	9 902	9 460
Norge	19	3 572	3 902
Finland	73	124	74
Baltiska länderna	9 562	8 995	8 248
Hongkong	95	91	98
Totalt	22 499	22 684	21 782

* Omfattar ICA Gruppen inklusive portföljbolagen. Antal årsmedarbetare presenteras proforma 2013 och 2014.

Sjukfrånvaro, %

	2015	2014	2013
ICA Gruppen AB	3,7	2,5	2,5
ICA Banken	4,1	3,3	3
ICA Fastigheter	2,7	2,2	3
ICA Sverige	5,7	5,1	5
ICA Norge	i.u.	6,7	7,9
Rimi Baltic	5,5	4,4	4,7
Apotek Hjärtat	5,4	i.u.	i.u.
Totalt ICA Gruppen	5,4	5	5,3

Personalomsättning, %

	2015	2014	2013
ICA Gruppen AB*	34	8	13
ICA Banken	9	5	6
ICA Fastigheter	7	18	16
ICA Sverige	7	6	9
ICA Norge	i.u.	25	26
Rimi Baltic	51	50	52
Apotek Hjärtat	16	i.u.	i.u.
Totalt ICA Gruppen	33	31	34

* Ökningen 2015 jämfört med föregående år beror främst på outsourcing av IT-verksamhet.

Antal butiksrån

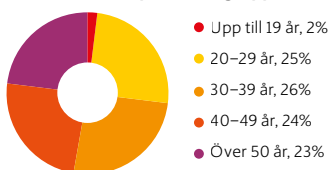
	2015	2014	2013
ICA Sverige	49	50	24
Rimi Baltic	0	0	0

Anställning per typ, region och kön, antal

	2015			2014		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Sverige						
Tillsvidare	5 376	7 510	12 886	4 918	5 017	9 935
Tillfällig	858	1 334	2 192	603	1 299	1 209
Konsulter	i.u.	i.u.	1 017	i.u.	i.u.	879
Baltikum						
Tillsvidare	1 937	10 282	12 219	1 657	9 449	11 106
Tillfällig	26	194	220	134	465	599
Konsulter	i.u.	i.u.	14	i.u.	i.u.	i.u.
Totalt ICA Gruppen*						
Tillsvidare	7 313	17 792	25 124	9 073	17 892	26 965
Tillfällig	884	1 528	2 413	862	1 936	2 798
Konsulter	i.u.	i.u.	1 031	i.u.	i.u.	930

* 2014 ingår även ICA Norge i totalen.

Andel anställda per åldersgrupp, %



Könsfördelning, samtliga chefsnivåer, %



Könsfördelning, ledande position, %



Könsfördelning totalt*, %



* Baseras på antal årsmedarbetare (FTE).

Anställningsform



Mät- och beräkningsmetoder

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning omfattar samtliga bolag inom ICA Gruppen, och i förekommande fall även portföljbolagen. Hållbarhetsmålen gäller ICA Gruppen exklusive portföljbolagen. Apotek Hjärtat som förvärvades i januari 2015 är planerat att integreras i hållbarhetsarbetet fullt ut under 2016 och ingår i denna redovisning inte i hållbarhetsmålen. Apotek Hjärtat, Hemtex och inkClub arbetar mot målsättningen att alla leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade.

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

Bidrag till frivilligorganisationer

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

Energi

Omfattar butiker och lager samt kontor som tillhör logistikavdelningarna.

För beräkning av elförbrukning i svenska 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 ICA Gruppens lager och butiker. Leverantörers godstransporter in till lager ingår inte.

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

Dieselförbrukning för inhyrda transporter av Rimi Baltic beräknas utifrån körd transportsträcka och genomsnittlig bränsleförbrukning. Dieselförbrukning för egna transporter hos Rimi Baltic fås direkt från leverantören av diesel.

Köldmedier

Omfattar påfyllnad av köldmedier i samtliga lager och Rimi Baltics butiker. Butiker i 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 i Sverige. 2008–2013 klimatkompenserade ICA Gruppen 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 inom ICA Sverige.

Klimatpåverkan

2006 utgjorde basår för ICA Gruppens tidigare klimatmål, som uppnåddes 2014. Det kvarstår som fast basår för emissionsfaktorer till och med 2015. För eventuella nya energi- och bränsletyper som tillkommit efter 2006 fastställs emissionsfaktorer i enlighet med IPCC:s rekommendation. I denna redovisning redovisas ICA Gruppens minskning av direkta utsläpp av växthusgaser per kvadratmeter säljyta i butik. Detta görs för ökad transparens och noggrannhet eftersom utfallet kommer att följa för-

ändringarna i koncernens verksamhet (större fusioner och utförsäljningar kommer i sig självt inte att påverka resultatet av utsläppen).

Följande emissionsfaktorer används vid beräkning av koldioxidutsläpp:

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

Avfall

Omfattar samtliga lager samt Rimi Baltics butiker. Mjukplastavfall från butik ingår ej för Rimi Baltic men för ICA Sverige 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.

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.

I återvunnet/återanvänt avfall ingår glas, metall, trä, plast och övrigt avfall som inte deponeras.

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

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

Leverantörsrelaterade data

Kvalitetscertifierade leverantörer omfattar alla leverantörer av ICA Gruppens egna varor som har genomgått en granskning och innehar ett tillhörande giltigt certifikat enligt någon av de kvalitetsstandarder som accepteras av ICA Gruppen. Från och med 2014 accepterar ICA Gruppen, för lokala leverantörer, även lokala kvalitetsstandarder.

Uppgifter om socialt reviderade leverantörer avser aktiva leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer vars produktionsenheter har genomgått en

initial social revision enligt ICA Social Audit och/eller någon av de tredjepartsrevisioner som ICA Gruppen accepterar. För att godkännas ska resultatet vid revision uppfylla ICA Gruppens satta minimumnivå och leverantören ska åta sig att genomföra eventuella förbättringsåtgärder. Med produktionsenhet menas fabrik, packhus eller farm.

Länder med hög risknivå definieras sedan 1 januari 2014 i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative).

Försäljningsutveckling och antal produkter

Omfattar försäljning ur svenska ICA-butiker av ICA Sveriges centrala sortiment.

Antal artiklar motsvarar det totala antalet unika EAN-koder i ICA Sveriges sortiment för det allergianpassade sortimentet och ekologiskt sortiment (KRAV, EU-ekologiskt).

Produktrelaterad information

Målsättningen för palmolja omfattar att säkerställa att all palmolja är certifierad, vilket innebär en ambition att de egna varorna ska innehålla RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) -certifierad palmolja från särbållat flöde eller enligt massbalanssystem. Palmoljecertifikat används endast i undantagsfall.

Målsättningen för soja omfattar, i enlighet med åtagandet i Den svenska Sojodialogen, sojaprodukter samt kött och mejeriprodukter (som innehåller mer än 80 procent animaliskt ursprung) från djur som fötts upp med soja. Den mängd soja som använts för detta ska vara certifierad eller täckt av certifikat (soy credits) enligt RTRS (Round Table on Responsible Soy) eller ProTerra. Detta säkerställs genom kravställan gentemot leverantör inklusive bekräftelse på att detta efterlevs. I de fall leverantörerna inte själva säkerställer att sojan är certifierad eller täcks av certifikat köper ICA RTRS-certifikat utifrån prognosticerad årlig försäljning av de aktuella produkterna.

Kundundersökningar

Målen för "ICA gör det enkelt för mig att göra hälsosamma val", "ICA engagerar sig för en hållbar utveckling" samt "ICA är bra på svenska råvaror", mäts genom en varumärkespositionering som genomförs i Sverige varje vecka via 100 webbintervjuer i samarbete med Ipsos. Respondenterna (18–70 år) ombeds associera ett antal påståenden till en eller flera förlistade varumärken (dagligvarumarknadens sex största aktörer).

Kvalitetsarbete och produktsäkerhet

De återkallelser som bedöms vara en risk för hälsa eller miljö är publika återkallelser, vilket innebär att allmänheten informeras via pressmeddelande eller annat.

Kvalitet i butik

Antalet certifierade butiker i Sverige avser butiker som godkänts och certifierats av en tredje part mot Svensk standard för livsmedelshandling i butik.

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

Miljöarbete i butik

Svanenmärkta butiker avser butiker i Sverige som godkänts och certifierats av en tredje part enligt Svanens kriterier.

Butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön avser svenska ICA-butiker som fått godkänt vid interntrevision utförd av ICAs kvalitetscoacher.

Medarbetare

Omfattar av ICA Gruppen anställd personal, det vill säga även butikspersonal i de fall butiken ägs av ett av koncernens bolag. Data baseras på antal anställda vid årets slut, med undantag för Antal årsmedarbetare och Könsfördelning totalt som baseras på antal årsarbetare (FTE). Antal årsarbetare (FTE) omfattar fast anställda, provanställda och temporärt anställda längre än tre månader.

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

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

Könsfördelning samtliga chefsnivåer avser samtliga chefsnivåer inom koncernen. Könsfördelning ledande position avser chefsnivåer som har affärskritiska positioner i koncernen.

Butiksrån 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 föregående år har följande förändringar av mät- och beräkningsmetoderna gjorts under 2015:

Avyttring av ICA Norge under 2014

Under 2014 avyttrades ICA Norge till Coop Norge. Därmed finns inga data att redovisa för den norska verksamheten under 2015. Data från tidigare år har räknats om så att ICA Norges verksamhet inte ingår.

Produktrelaterad information

Inkluderar information om målsättning för hållbar palmolja och soja.

Kundundersökningar

Inkluderar information kring hur ICA Sverige uppfattas i frågor avseende hälsosamma val, hållbar utveckling och svenska råvaror.

Väsentliga förändringar inför kommande redovisningsperiod

Klimatpåverkan

Ett nytt klimatmål beslutades 2015. Detta kommer att påverka mät- och beräkningsmetoderna under kommande år.

Övrigt

Apotek Hjärtat kommer att integreras i hållbarhetsredovisningen under 2016.

GRI-index

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

STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Externt granskat	Global Compact
STRATEGI OCH ANALYS				
G4-1	Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och organisationens strategi för hantering av hållbar utveckling	Vd-ord, sid 4	✓	
ORGANISATIONSPROFIL				
G4-3	Redovisa organisationens namn	Not 1, sid 82	✓	
G4-4	Redovisa de viktigaste varumärkena, produkterna och tjänsterna	Det här är ICA Gruppen, sid 1 En stark affärsmodell, sid 26 ICA Gruppens segment, sid 30	✓	
G4-5	Redovisa lokalisering av organisationens huvudkontor	Not 1, sid 82	✓	
G4-6	Redovisa antal länder som organisationen har verksamhet i, och namnen på de länder där viktig verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbar utveckling i redovisningen	Not 1, sid 82 ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 53	✓	
G4-7	Redovisa ägarstruktur och företagsform	Not 1, sid 82	✓	
G4-8	Redovisa marknader som organisationen är verksam på (inklusive geografisk fördelning, sektorer som man är verksam i och typ av kunder och förmånstagare)	En stark affärsmodell, sid 26	✓	
G4-9	Redovisa organisationens storlek	ICA Gruppens segment, sid 30 Finansiell femårsöversikt, sid 76	✓	
G4-10	a. Redovisa totala antalet anställda uppdelat på typ av anställningsavtal och kön. b. Redovisa totala antalet fast anställda uppdelat på typ av anställning och kön. c. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad på anställda och inhyrda arbetare samt kön. d. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad efter region och kön. e. Om en stor andel av organisationens arbete utförs av personer som juridiskt ses som egna företagare eller av personer som inte är anställda eller inhyrda arbetare, ska detta anges, och inkludera anställda och inhyrda arbetare hos underleverantörer. f. Redovisa eventuella väsentliga säsongsvariationer i antalet anställda (till exempel i turism- och jordbrukssektorerna).	Medarbetare, sid 129	✓	6
G4-11	Redovisa hur stor andel av den totala personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	Sverige, 100% Baltikum, 77%	✓	3
G4-12	Beskriv organisationens leverantörskedja	Så kan ICA Gruppen påverka, sid 20 ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 53	✓	
G4-13	Redovisa eventuella betydande förändringar under redovisningsperioden beträffande organisationens storlek, struktur, ägande och leverantörskedja	Och så här gick det 2015, sid 2 Aktie och ägare, sid 72	✓	
G4-14	Redovisa om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen	Risker och riskhantering, sid 16 Risker och möjligheter, sid 54	✓	
G4-15	Lista externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	Samarbeten och medlemskap, sid 124	✓	
G4-16	Lista medlemskap i organisationer (t.ex. branschorganisationer) och nationella eller internationella lobbyorganisationer	Samarbeten och medlemskap, sid 124	✓	
IDENTIFIERADE VÄSENTLIGA ASPEKTER OCH AVGRÄNSNINGAR				
G4-17	a. Lista alla enheter som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument. b. Ange om någon av enheterna som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument inte inkluderats i denna rapport.	Not 1, sid 82 Not 2, sid 86 Om hållbarhetsredovisningen, sid 122	✓	
G4-18	a. Förklara processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar för aspekterna. b. Förklara hur organisationen har tillämpat principerna för att definiera redovisningens innehåll.	Väsentliga frågor, sid 43 Om hållbarhetsredovisningen, sid 122	✓	
G4-19	Lista alla väsentliga aspekter identifierade i processen för att definiera redovisningens innehåll	Väsentliga frågor, sid 43	✓	
G4-20	För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning inom organisationen	Om hållbarhetsredovisningen, sid 122 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130 Se respektive indikator för övriga avgränsningar	✓	
G4-21	För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning utanför organisationen	Mät- och beräkningsmetoder, sid 130 Se respektive indikator för övriga avgränsningar	✓	
G4-22	Redovisa effekten av eventuella revideringar av information som ingår i tidigare redovisningar, och skälen till sådana revideringar	Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	
G4-23	Redovisa väsentliga förändringar från tidigare redovisningsperioder vad gäller omfattning och aspekternas avgränsningar	Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	

STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Externt granskat	Global Compact
INTRESSENTRELATIONER				
G4-24	Redovisa en lista över intressentgrupper som organisationen har kontakt med	Utveckling genom dialog, sid 22	✓	
G4-25	Redovisa grunden för identifiering och urval av intressenter som organisationen kommunicerar med	Utveckling genom dialog, sid 22	✓	
G4-26	Redovisa organisationens tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter och hur ofta och vilken typ av kontakter, per typ och intressentgrupp. Ange om någon del av kommunikationen har genomförts specifikt för upprättandet av denna redovisning	Utveckling genom dialog, sid 22	✓	
G4-27	Redovisa viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter och hur organisationen har hanterat dessa områden och frågor, inklusive hur de har påverkat organisationens redovisning. Redovisa de intressentgrupper som lyft var och en av dessa viktiga områden och frågor	Utveckling genom dialog, sid 22	✓	
REDOVISNINGSPROFIL				
G4-28	Redovisningsperiod (t.ex. räkenskapsår/kalenderår) för den redovisade informationen	Om hållbarhetsredovisningen, sid 122	✓	
G4-29	Datum för publiceringen av den senaste redovisningen (om sådan upprättats)	Om hållbarhetsredovisningen, sid 122	✓	
G4-30	Redovisningscykel (ettårig/tvåårig etc.)	Om hållbarhetsredovisningen, sid 122	✓	
G4-31	Ange kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	Om hållbarhetsredovisningen, sid 122	✓	
G4-32	a. Ange vilken redovisningsprincip organisationen har valt. b. Redovisa GRI-innehållsindex för valt alternativ.	Om hållbarhetsredovisningen, sid 122 GRI-index, sid 132	✓	
G4-33	a. Redovisa organisationens policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen bestyrkas externt. b. Beskriv omfattning och grund för externt bestyrkande om detta inte redovisas i den bestyrkanderapport som åtföljer hållbarhetsredovisningen. c. Beskriv relationen mellan den redovisande organisationen och den som bestyrker. d. Ange om styrelsen eller företagsledningen har varit delaktiga i att låta organisationens hållbarhetsrapport bestyrkas.	Om hållbarhetsredovisningen, sid 122	✓	
STYRNING				
G4-34	Redogör för organisationens bolagsstyrning, inklusive kommittéer som är underställda styrelsen. Ange om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Bolagsstyrningsrapport 2015, sid 58 Regelverk, sid 60	✓	
ETIK OCH INTEGRITET				
G4-56	Beskriv organisationens värderingar, principer, standarder och normer för uppträdande, till exempel uppförandekoder eller etiska koder	ICAs Goda Affärer, sid 18 Grunden för ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 42	✓	
SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Externt granskat	Global Compact
EKONOMISK PÅVERKAN				
Ekonomiskt resultat				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Mål och utfall, sid 14	✓	
G4-EC2	Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter hänförliga till klimatförändringen	Risker och möjligheter, sid 54	✓	
MILJÖPÅVERKAN				
Energi				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 15 Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Energi och köldmedia, sid 127	✓	7, 8, 9
G4-EN3	Energianvändning inom organisationen	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Energi och köldmedia, sid 127 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
G4-EN4	Energianvändning utanför organisationen	Energi och köldmedia, sid 127 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
G4-EN6	Minskad energianvändning	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Energi och köldmedia, sid 127 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
Utsläpp				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 15 Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Utsläpp, sid 125	✓	7, 8, 9

SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Externt granskat	Global Compact
G4-EN15	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)	Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
G4-EN16	Indirekta utsläpp (energi) av växthusgaser (scope 2)	Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
G4-EN17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)	Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
G4-EN19	Minskade utsläpp av växthusgaser	Hållbarhetsmål, sid 15 Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
Avloppsvatten och avfall				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122	✓	7, 8, 9
G4-EN23	Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Avfall, sid 126 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
Transporter				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Transporter, sid 126	✓	7, 8, 9
G4-EN30	Väsentlig miljöpåverkan genom transport av produkter och andra varor och material som används i organisationens verksamhet, inklusive medarbetarnas arbetsresor/tjänsteresor	Klimatpåverkan i verksamheten, sid 47 Transporter, sid 126 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	7, 8, 9
SOCIAL PÅVERKAN – MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER				
Föreningsfrihet och rätten till kollektiva avtal				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 15 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp, sid 52	✓	1, 2
G4-HR4	Verksamheter och leverantörer för vilka man uppmärksammat att föreningsfriheten och rätten till kollektiva avtal kan vara väsentligt hotade, och åtgärder som vidtagits för att stödja dessa rättigheter	Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp, sid 52 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2, 3
Barnarbete				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 15 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp, sid 52	✓	1, 2
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	Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2, 5
Tvångsarbete eller obligatoriskt arbete				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 15 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp, sid 52	✓	1, 2
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	Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2, 4
Granskning av leverantörers efterlevnad av mänskliga rättigheter				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 15 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp, sid 52	✓	1, 2
G4-HR10	Procent av nya leverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter	Hållbarhetsmål, sid 15 Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp, sid 52 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2
SOCIAL PÅVERKAN – PRODUKTANSVAR				
Kundernas hälsa och säkerhet				
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 15 Kvalitet i butik, sid 48 Produktsäkerhet och kvalitet, sid 49 Regelverk, sid 60 Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122 Kvalitet, sid 128	✓	
G4-PR1	Procent av väsentliga produkt- och tjänstekategoriernas påverkan på hälsa och säkerhet som har utvärderats i förbättringssyfte	Kvalitet, sid 128 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	
G4-PR2	Totalt antal fall där regler och frivilliga koder för hälso- och säkerhetspåverkan från produkter och tjänster under deras livscykel inte följts, uppdelat efter effekten av bristen på efterlevnad	Produktsäkerhet och kvalitet, sid 49 Kvalitet, sid 128 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	

Bestyrkande av hållbarhetsredovising

Revisors rapport över översiktlig granskning av ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovising

Till ICA Gruppen AB

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i ICA Gruppen AB att översiktligt granska ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovising för år 2015. Företaget har definierat hållbarhetsredovisingens omfattning till de områden som hänvisas till i GRI index på sidorna 132–134.

Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisingen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisingen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidorna 130–131, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisingen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovising som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisingen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovising utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet

av hållbarhetsredovisingen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och god revisionsred i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisingen. Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

Uttalande

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

Stockholm den 12 februari 2016

Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Charlotte Söderlund
Auktoriserad revisor

Årsstämma och kalendarium

Årsstämma 2016

Årsstämma i ICA Gruppen äger rum onsdagen den 20 april 2016 kl 14:00 på Friends Arena i Solna.

Kallelse till årsstämma offentliggörs torsdagen den 17 mars 2016 genom pressmeddelande och på Bolagets hemsida, samt publiceras i Post- och Inrikestidningar och i annonser i dagspress, såsom Svenska Dagbladet, måndagen den 21 mars 2016. Kallelsen samt beslutsunderlag till de på årsstämman förekommande ärendena finns tillgängligt på www.icagruppen.se under fliken bolagsstyrning.

Deltagande

För att delta på årsstämman krävs att aktieägare senast torsdagen den 14 april 2016 dels är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB, dels har anmält sin avsikt att delta på årsstämman.

Anmälan kan göras på ICA Gruppens hemsida under fliken bolagsstyrning eller per telefon 08-402 90 40 vardagar mellan kl 09.00 och 17.00 eller per post till ICA Gruppen AB, Årsstämma 2016, c/o Euroclear Sweden, Box 191, 101 23 Stockholm.

Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom bank eller annan förvaltare måste i god tid före torsdagen den 14 april 2016 hos förvaltaren begära att föras in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB för att kunna delta i årsstämman.

Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår att årsstämman beslutar om en utdelning om 10,00 kronor (9,50) per stamaktie, totalt 2 011 Mkr (1 130). Utdelningsbeloppet motsvarar 41 procent av årets resultat. Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att lämna en god och stabil utdelning över tid. Den totalt utbetalade utdelningen ökar då antalet utdelningsberättigade aktier i år har ökat från 118,9 till 201,1 miljoner aktier i och med konvertering av C-aktier till stamaktier den 20 januari 2016. ICA Gruppens utdelningsmål är att långsiktigt minst 50 procent av årets resultat ska delas ut till aktieägarna. Sista dag för handel med aktier i ICA Gruppen inklusive rätt att erhålla utdelning är, förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, onsdagen den 20 april 2016 med avstämningsdag fredagen den 22 april. Beräknad utbetalningsdag i Euroclear Swedens system blir därmed onsdagen den 27 april 2016.

Kalendarium

Årsstämma 2016:	20 april 2016
Delårsrapport januari–mars 2016:	4 maj 2016
Delårsrapport januari–juni 2016:	17 augusti 2016
Delårsrapport januari–september 2016:	9 november 2016
Delårsrapport januari–december 2016:	8 februari 2017

Delårsrapporter samt övrig information från Bolaget publiceras löpande på Bolagets hemsida www.icagruppen.se. Där finns också möjlighet att anmäla sig för prenumeration på information som Bolaget offentliggör i pressmeddelanden. Samtliga delårsrapporter samt pressmeddelanden som riktas till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

Årsredovisningen finns tillgänglig på Bolagets huvudkontor i tryckt format från och med vecka 11 2016. Årsredovisningen distribueras per post till de aktieägare som anmält intresse.

Kontakt

IR Direktör Frans Benson
+46 8 561 500 20
frans.benson@ica.se

Ordlista

Bangladesh Accord – Ett internationellt avtal mellan företag och fackförbund för att förbättra säkerheten inom textilindustrin i Bangladesh.

BRC – British Retail Consortium. Branschorganisation för detaljhandeln i Storbritannien.

BRC CP – British Retail Consortium Consumer Products, en standard för icke mat-produkter, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regelefterlevnad.

BRC S&D – British Retail Consortium Storage and Distribution, en kvalitetsstandard för detaljhandelsföretag, som omfattar produktsäkerhet, kvalitet och regelefterlevnad.

BSCI – Business Social Compliance Initiative, europeiskt nätverk för sociala revisioner av leverantörer.

Business Ethics and Policy Committee – ICA Gruppens tvärorganisatoriska kommitté som föreslår prioriterade hållbarhetsområden och övervakar etiska problem, risker och den allmänna opinionen.

EMV – Egna märkesvaror.

Fairtrade – Oberoende certifiering och produktmärkning med fokus på förbättrade arbets- och levnadsvillkor hos odlare och anställda i länder med utbredd fattigdom.

GFSI – Global Food Safety Initiative, ett företagsdrivet initiativ för en ständig förbättring av ledningssystem för livsmedelssäkerhet.

Global Compact – FN:s initiativ för att stimulera företags medverkan till utveckling inom mänskliga rättigheter, arbete och miljö.

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point, metodik för riskanalys och riskhantering.

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 Gruppen är primär avsändare av produkten, i huvudsak egna märkesvaror.

ICAs Goda Affärer – Sju ståndpunkter som reglerar ICAs verksamhet och utgör grunden i hållbarhetsarbetet.

ISO 9001/ISO 14001 – Internationella standarder för ledningssystem för kvalitet/livsmedelssäkerhet och miljö.

Joint venture – Samarbetsprojekt, samriskföretag.

KRAV – Svensk oberoende produktmärkning för ekologiskt producerad mat.

MTN – Löpande skuldbrev med förutbestämd förfallotid.

MSC – Marine Stewardship Council, internationellt miljömärke för fisk och skaldjur.

Non-food – Varor som inte är livsmedel, till exempel kläder eller skor.

Omnikanalerbjudande – Erbjudande som möjliggör en enhetlig kundupplevelse, oavsett vilken kanal kunden väljer för att göra inköp eller hämta information.

Preferensaktie – En aktie som vid utdelning och likvidation har företrädesrätt framför andra aktier, exempelvis stamaktier.

Prepaid card (kontantkort) – Ett kort som laddas med pengar elektroniskt, att likställas med ett presentkort.

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.

RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil, en organisation inrättad för att främja tillväxt och användning av hållbart certifierad palmoilja.

RTRS – Round Table on Responsible Soy, en organisation inrättad för att främja tillväxt och användning av hållbart certifierad soja.

Rättvisande prisuppfattning – Prisuppfattning hos kunderna som i möjligaste mån avspeglar de faktiska prisförhållandena, relativt konkurrenter.

Svanen – Miljömärke utfärdat av Nordiska ministerrådet för produkter med mindre miljöbelastning.

Svensk standard för livsmedelshandling i butik – Svensk branschgemensam standard för livsmedelshandling och matsäkerhet i butik.

För definition av nyckeltal se sidan 75.



Solberg

Tryck: Göteborgstryckeriet

Foto: Magnus Glans / Svartpunkt med flera

Illustrationer: Clara Aldén / Agent Bauer

ICA Gruppen AB är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. I koncernen ingår även bolagen Hemtex och inkClub.

www.icagruppen.se



ICA Gruppen AB
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 8 561 500 00

www.icagruppen.se

Org nummer
556048-2837

ICA Sverige AB
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 8 561 500 00

www.ica.se

Rimi Baltic AB
A. Deglava Str 161 Lv
1021 Riga, Lettland

www.rimibaltic.com

Apotek Hjärtat
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 8 561 500 00

www.apotekhartat.se

ICA Fastigheter AB
721 84 Västerås, Sverige

Besöksadress:
Ingenjör Bååths gata 11, T2
Tel: +46 21 19 30 00

www.icafastigheter.se

ICA Banken AB
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 8 561 500 00

www.icabanken.se

ICA Portföljbolagen
171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 561 500 00