



Årsredovisning 2017

Innehåll

Det här är ICA Gruppen	1		
Året i korthet	2	F	
Vd-ord	4		
ICA 100 år	6		
Strategi för hållbart värdeskapande	8		
Investment case	10		
Värdeskapande	12	F	
Affärsmodell	14	F	
Marknad och trender	16	F	
Mål och strategi	22	F	H
Hållbarhet	28		H
Koncernens utveckling	42	F	
ICA Gruppens segment	44	F	
Risker och riskhantering	53	F	H
Bolagsstyrningsrapport	58	F	
Styrelse	64	F	
Ledning	68	F	
Aktie och ägare	72	F	
Finansiell information	75		R
Nyckeltal och definitioner	76		R
Alternativa nyckeltal	77	F	
Femårsöversikt	78		R
Koncernen	79		R
Koncernens noter	84		R
Moderbolaget	105		R
Moderbolagets noter	110		R
Förslag till vinstdisposition	116	F	R
Revisionsberättelse	117		R
Hållbarhetsinformation			
Om hållbarhetsredovisningen	120		H
Hållbarhetsdata	124		H
Mät- och beräkningsmetoder	129		H
GRI-index, Global Compact	131		H
Bestyrkanderapport	134		
Årsstämma och kalendarium	135		
Ordlista	136		

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

F Förvaltningsberättelse

H Hållbarhetsredovisning

R Räkenskaper

ICA Gruppens vision

Vi ska göra varje dag

lite enklare



Med fokus på mat och hälsa

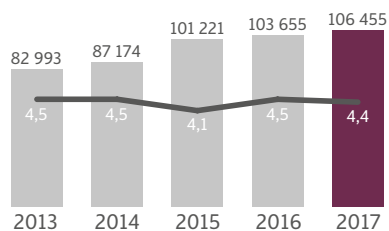
ICA Gruppen AB är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter och ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. I koncernen ingår även heminredningskedjan Hemtex. ICA Gruppen har cirka 22 000 anställda.

Den gemensamma visionen för alla verksamheter inom ICA Gruppen är att göra varje dag lite enklare. Genom att samverka och ta tillvara på skalfördelar skapas fördelar för kunder, de enskilda verksamheterna och ICA Gruppen.

ICA Gruppens aktie är noterad på Nasdaq Stockholm inom segmentet Large Cap. Största ägare var i slutet av 2017 ICA-handlarnas Förbund.

Utveckling 2013–2017

Nettoomsättning, Mkr och rörelsemarginal*, %



Årets försäljningsökning, 3,1 procent på jämförbar bas, var främst prisdriven men därtill var volymutvecklingen god i ICA Sverige, Apotek Hjärtat och ICA Banken. Rörelsemarginalen var något lägre, huvudsakligen på grund av lägre vinstdelning från ICA-butiker och avyttringen av ICA Eiendom i Norge.

Omsättning 2017

106,5 Mdkr

Rörelseresultat* 2017

4,6 Mdkr

Rörelsemarginal* 2017

4,4%

* Exklusive jämförelsestörande poster.

2017 i korthet

Q1 Avyttringen av ICA Eiendom Norge slutförd

I januari slutfördes ICA

Fastigheters avyttring av ICA Eiendom Norge AS. Köpeskillingen uppgick till 1,9 Mdkr med en reavinst om cirka 400 Mkr. Sammantaget omfattade försäljningen en fastighetsportfölj om 58 fastigheter samt den befintliga organisationen.

Breddning av försäkringserbjudandet

I februari breddades ICA Försäkrings utbud med hund- och kattförsäkring. För husdjursägare innebär det större valmöjligheter på en marknad med få aktörer. Den ger dessutom bonuspoäng och rabatter på husdjursprodukter i ICA-butiker och hos Apotek Hjärtat.

Byggnationen av Rimi Baltics nya centrallager och huvudkontor påbörjad

I mars påbörjades byggnationen av Rimi Baltics nya, utbyggda centrallager och huvudkontor i Riga. I och med utbyggnaden kommer lagerverksamheten i Lettland att konsolideras till lagret i Riga, samt centrallagerfunktionen för hela Rimi Baltic att utökas. Sammantaget uppgår investeringen till 75 MEUR.

Q2 Avyttring av fastigheter till Secore Fastigheter

I maj avyttrade ICA Fastigheter

tolv butiksfastigheter till Secore Fastigheter – som ägs gemensamt av Första AP-fonden och ICA Fastigheter. Det underliggande fastighetsvärdet var 1 047 Mkr. Reavinsten för hela det avyttrade fastighetsbeståndet uppgick netto till cirka 150 Mkr.

Initiativ för att minska mängden plastpåsar

Som första apotekskedja i Sverige började Apotek Hjärtat i maj att ta betalt för plastpåsar. Samtidigt byttes den befintliga, råoljebaserade, påsen ut mot en plastpåse tillverkad av förnybara råvaror. Vid slutet av 2017 hade användandet av plastpåsar minskat med 44 procent.

Presentation av ICA Gruppens framtidsrapport

Som ett led i ICAs 100-årsjubileum publicerades under andra kvartalet framtidsrapporten 100 år och framåt. I rapporten, som baseras på intervjuer med trendexperter såväl som morgondagens konsumenter, presenteras fem möjliga framtids-scenarier för år 2040 – och dess konsekvenser för såväl samhället som för matproduktionen.

Q3 Upstart av ICAX

I augusti startades innova-

tionshubben ICAX, med syfte att förstärka ICA Gruppens förmåga att använda digital teknik för att förbättra kunderbjudandena i och mellan koncernens olika bolag. Målsättningen är att snabbare kunna utveckla digitala tjänster inom ICA Gruppen.

Stärkt kompetens inom IT och digitalisering i koncernledningen


I augusti beslutades att Direktör för IT (CIO) tar plats i koncernledningen.

Ny portal ökar det närproducerade sortimentet i ICA-butiker

För att utöka det närproducerade sortimentet och öka försäljningen av svensk mat lanserade ICA Sverige under kvartalet en ny orderportal som möjliggör affärsrelationer mellan lokala leverantörer och ICA-butiker. Portalen är tillgänglig för fristående ICA-handlare och leverantörer i hela landet.

100 år och framåt

2017 var det 100 år sedan ICA-idén skapades. ICA-idén, som bygger på samverkan mellan fria handlare, är en av ICA Gruppens främsta framgångsfaktorer och utgör fortfarande grunden i ICA Gruppens affärsmodell. 100-årsjubileet har på olika sätt firats och uppmärksammats under 2017. Under vinjetten ICA 100 år och framåt har ett antal initiativ inom bland annat hälsa, integration och hållbarhet genomförts. Stort fokus har legat på att blicka framåt och uppmärksamma de möjligheter och utmaningar som en allt mer snabbföränderlig omvärld medför.

 Läs mer på sidan 6 samt icagruppen.se/ica100

Q4 Förvärvet av IKI godkänt – med förbehåll

I oktober godkände litauiska konkurrensmyndigheten Rimi Litauens förvärv av UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI. Affären godkändes under förutsättning att 17 utsedda butiker avyttras innan transaktionen slutförs.

Förvärv av fastigheter

I december förvärvade ICA Fastigheter åtta butiksfastigheter till ett underliggande fastighetsvärde om 234 Mkr och Secore Fastigheter förvärvade 15 butiksfastigheter till ett underliggande fastighetsvärde om 291 Mkr. Fastigheterna har ICA-butiker som huvudsaklig hyresgäst och tillträdde 1 februari 2018.

Händelser efter årets utgång

I början av 2018 togs beslut om att etablera ett centralt e-handelslager för dagligvaror i Stockholm senast under tredje kvartalet 2018. Lagret kommer att medföra förbättrade leveranstider för kunder som vill ha hemkörning och ökad service gentemot ICA-butikerna. När det är fullt bemannat kommer lagret att kunna leverera till större delen av Mälardalen.

Finansiella nyckeltal

Se sidan 76 för information och definitioner.

Koncernen, Mkr	2017	2016	2015
Nettoomsättning	106 455	103 655	101 221
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 756	6 238	6 191
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	4 642	4 669	4 138
Rörelseresultat (EBIT)	5 220	4 518	4 594
Resultat före skatt	4 853	4 154	4 225
Resultat från kvarvarande verksamhet	4 145	3 397	3 721
Årets resultat	4 145	3 418	4 913
Kassaflöde från kvarvarande löpande verksamhet	4 601	5 422	5 723
Kassaflöde från löpande verksamhet	4 601	5 422	5 845
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, %	4,4	4,5	4,1
Rörelsemarginal, %	4,9	4,4	4,5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	12,3	10,5	9,8
Avkastning på eget kapital, %	13,4	11,9	16,6
Resultat per aktie, kr	20,53	16,97	24,14
Resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr	20,53	16,87	18,21
Utdelning per aktie, kr*	11,00	10,50	10,00

* Styrelsens förslag.

Nyckeltal hållbarhet

Koncernen	2017	2016	2015
ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020			
Utsläppsminskning jämfört med 2006, %	-52	-33	-22
Socialt reviderade leverantörer av egna varor (i högriskländer), %	98	98	98
Kvalitetscertifierade leverantörer av egna varor, %	88	87	87

I enlighet med Årsredovisningslagen 6 kap 11§ har ICA Gruppen AB (publ) valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten vars innehåll anges i innehållsförteckningen finns tillgänglig på sidorna (23–41, 53–57, 63, 120–133) i detta dokument.

Vi stärker vår ledande position

2017 var ännu ett bra år för ICA Gruppen – ett år då vi fortsatte att stärka våra positioner på såväl dagligvaru- som apoteksmarknaden i Sverige. I vår baltiska verksamhet bidrog ett starkare erbjudande och stängningar av olönsamma butiker till en positiv utveckling av resultat och marginaler. Vi såg också en kraftigt ökad försäljning i våra e-handelskanaler – och genom bildandet av ICAX tog vi ett viktigt steg framåt på vår digitaliseringsresa.

Finansiellt presterade vi under 2017 i stort sett i linje med våra mål. Underliggande försäljnings-tillväxt var god och resultatutvecklingen stabil. Nettoomsättningen, justerat för avyttringar, ökade med 3,1 procent till över 106 Mdkr. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 4,6 Mdkr, motsvarande en rörelsemarginal om 4,4 procent.

Justerat för avyttringen av ICA Eiendom steg rörelseresultatet i alla segment.

Omvärd i förändring

2017 var det 100 år sedan ICA-idén skapades. Jubileet har firats på olika sätt under året, men fokus har legat på att blicka framåt och ta avstamp inför de kommande 100 åren. Det kommer tveklöst att bli spännande år. Handeln är inne i en period av kraftig och snabb förändring. Ny teknik, snabb digitalisering, nya konsumtionsmönster, förändrad demografi och omfattande branschglidning förändrar spelplanen – för oss och många andra. Utvecklingen påverkar vårt erbjudande, hur vi möter våra kunder och hur vi organiserar och leder våra verksamheter. Den medför utmaningar – men också stora möjligheter. Vår ambition är att fortsätta vara den drivande kraft vi varit ända sedan starten för 100 år sedan. Vi har en stabil position att utgå från och en tydlig idé om hur vi ska utveckla oss vidare.

Nya strukturen på plats

Parallellt med ICA-idéns 100-årsjubileum, fyllde ICA Gruppen fem år som koncern. På kort tid har vi etablerat en ny struktur med det övergripande syftet att skapa en stabil grund för fortsatt långsiktig och hållbar tillväxt på en marknad i kraftig förändring. Utöver förbättringar i våra operativa verksamheter har vi

även genomfört ett stort antal strukturella förändringar innefattande sju avyttringar och tre förvärv. Arbetet har varit framgångsrikt och resultatet återspeglas i siffrorna. Genom strukturella förändringar och operativa förbättringar har vi under dessa fem år ökat rörelsemarginalen från 2,7 till 4,4 procent.

En tydlig, gemensam vision

ICA Gruppen binds samman av en gemensam vision om att bidra till en enklare vardag för våra kunder. När det gäller tillvaratagande av synergier har fokus hittills främst legat på kostnads-sidan. Nu tar vi nästa steg. Genom ökad koncensamverkan och tydligare kopplingar mellan fysiska och digitala kanaler öppnas helt nya möjligheter att skapa ännu mer attraktiva kund-erbjudanden – till gagn för kunderna, de enskilda verksamheterna och ICA Gruppen som helhet.

Potentialen är betydande och vi har ett gott utgångsläge. För närvarande bedrivs flera utvecklingsprojekt inom en rad områden. Till de mer spännande hör ett flertal initiativ i syfte att skapa så kallade ekosystem utifrån specifika kundbehov. Under året har exempelvis ICA Sverige, Apotek Hjärtat och ICA Försäkring samverkat kring erbjudanden riktade specifikt mot husdjursägare. Liknande upplägg kommer vi framöver se flera exempel på.

Stark e-handelsutveckling

Digitaliseringen hör till de trender som påverkar oss allra mest. Utvecklingen öppnar för nya möjligheter för alla våra verksamheter och i princip inom alla områden; från inköp, logistik och administration till marknadsföring, försäljning och utbildning. Under 2017 började vi se resultat från initiativ och investeringar som gjorts under senare år. Till de mer kon-

kreta hör försäljningsutvecklingen inom vår e-handel. Sammantaget växte ICA-butikernas försäljning av dagligvaror online med 50 procent, vilket var mer än dubbelt så mycket som marknaden överlag. Apotek Hjärtats e-handel växte under året med 85 procent, även det väsentligt över marknaden.

50%

ICA-butikernas försäljning av dagligvaror online växte med 50 procent under 2017.

ICAX – vår egen innovationshubb

För att stärka ICA Gruppens förmåga att använda ny teknik startade vi under året innovationshubben ICAX. Hubben kommer att arbeta med egna digitala utvecklingsprojekt, strategiska samarbeten och möjliga förvärv. Med satsningen kombinerar vi det stora företagets stabilitet, resurser och kundbas med snabbheten från start-up-världen. Målet är att snabbare kunna utveckla digitala tjänster till ICA Gruppens olika bolag och därigenom stärka det digitala erbjudandet.

Ledande inom hållbarhet och hälsa

För ICA Gruppen går ett medvetet hållbarhetsarbete och ett starkt samhällsengagemang hand i hand med långsiktig lönsamhet. Det har



det gjort ända sedan ICA bildades 1917. Redan då insåg handlarna betydelsen av att ta ansvar, agera långsiktigt och ge tillbaka till lokalsamhället de verkade i.

Vår ambition är att vara ledande inom ansvarsfullt företagande. Det är en position vi vill nå, dels för att vi i kraft av vår storlek har ett ansvar, men också för att det driver tillväxt, bidrar till långsiktig lönsamhet och stärker vårt varumärke. Kunderna efterfrågar i allt högre utsträckning hållbara och hälsosamma produkter. Våra samarbetspartners och leverantörer vill arbeta tillsammans med långsiktiga aktörer – och morgondagens medarbetare vill arbeta i företag som tar ansvar.

Sedan flera år arbetar vi aktivt och strukturerat med kontinuerliga förbättringar inom alla led i värdekedjan. Arbetet bedrivs inom vår egen organisation, men också i samverkan med andra aktörer – nationellt och internationellt. Vi är sedan 2004 anslutna till FN:s företagsinitiativ Global Compact.

När det gäller den miljöpåverkan vår egen verksamhet genererar har vi antagit ett ambitiöst klimatmål – år 2020 ska verksamheten inom ICA Gruppen vara klimatneutral. Arbetet har under året fortsatt med full kraft och vi kan stolt konstatera att utsläppen på årsbasis har mer än halverats jämfört med basåret 2006.

”Genom ökad koncernsamverkan och tydligare kopplingar mellan fysiska och digitala kanaler öppnas helt nya möjligheter att skapa ännu mer attraktiva kunderbjudanden.”

Framtidsutsikter

Under 2018 kommer vi att fortsätta arbeta med våra strategiska prioriteringar och fokusområden. Övergripande gäller att öka våra marknadsandelar och stärka våra positioner där en fortsatt kraftig satsning på digitalisering utgör en viktig del. För ICA Banken och Hemtex gäller det att bygga vidare på den positiva resultattrend vi sett under 2017.

I de baltiska länderna kommer integrationen av 230 Iki-butiker och det fortsatta arbetet med utbyggnationen av centrallager och huvudkontor i Riga att sätta sin prägel på inte bara 2018 utan även 2019. Långsiktigt ser vi här goda möjligheter till fortsatt tillväxt och ytterligare resultatförbättringar.

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 2018

Per Strömberg
Vd ICA Gruppen

ICA 100 år och framåt!

2017 var det 100 år sedan ICA-idén skapades. Idén då var att låta enskilda handlare gå samman för att med gemensamma inköp och andra samarbeten uppnå samma stordriftsfördelar som renodlade kedjeföretag. Genom att behålla friheten som egenföretagare behölls samtidigt kunskapen om – och engagemanget för – den lokala marknaden och det kringliggande samhället.

Även om mycket hänt sedan starten 1917 lever ICA-idén i högsta grad vidare. Den utgör fortfarande basen i ICAs verksamhet och är en av de enskilt viktigaste framgångsfaktorerna bakom den starka utvecklingen.

100-årsjubileet har firats på olika sätt, internt såväl som med kunder och samarbetspartners. Historiken och ICA-idén har uppmärksammats, men fokus har legat på att blicka framåt och göra jubileet till ett avstamp inför de kommande 100 åren.



Alla kan göra något. Det här gör vi.

Idag finns det nästan 1 300 ICA-butiker i Sverige. På varje plats är ICA mer än bara en matbutik. Närheten till kunderna och engagemanget för lokalsamhället är centrala fundament i ICAs verksamhet. Till de viktigaste delarna i 100-årsfirandet hör uppstarten av ett stort antal lokala initiativ inom bland annat hälsa, integration och hållbarhet. I samtliga 285 kommuner där ICA finns har enskilda handlare dragit igång initiativ som gör skillnad.



Från hage till mage. För att öka kunskapen om de lokala producenternas vardag tar ICA Kvantum Flygfyren med kunder ut på besök hos lokala leverantörer.



I Barnens köksträdgård får förskolebarn i Karlstad lära sig var maten kommer ifrån, varför den ser ut som den gör och hur de kan så och skörda själva. Maxi ICA Stormarknad står bakom initiativet.



Läs mer om initiativen på icagruppen.se/ica100



Maten och framtiden

Hur kommer nästa sekel att se ut? Vilka krav kommer att ställas på oss? Och hur kan ICA bidra till en god morgondag? Några inspel, tankar och slutsatser ges i rapporten 100 år och framåt. Rapporten består av två delar. I den första studeras attityder och åsikter hos 00-talisterna – framtidens konsumenter och makthavare. Den andra delen bygger på intervjuer med ett 30-tal forskare och experter från bland annat NASA, Sveriges Lantbruksuniversitet och Oxfords universitet om deras bild av framtiden. Spännande läsning utlovas!

Tårtkalas!

Inget kalas utan tårta. Den 23 september firades ICAs 100-årsjubileum med tårtkalas i alla ICA-butiker. Sammanlagt under dagen delades närmare 900 000 tårtbitar ut till kunder.



Framtidsdagarna

Framtidsdagarna var en del av ICAs 100-årsfirande där 250 medarbetare på tre orter tillsammans skapade initiativ som ska stärka ICA som framtidens arbetsgivare och bidra till världens bästa jobb. Under framtidsdagarna fick deltagarna rösta fram de tio initiativ som de tror har störst potential att bidra till att göra ICA till framtidens arbetsgivare. Bland de framröstade förslagen valde en jury, bestående av medlemmar ur ICA Gruppens koncernledning samt utvalda nyckelpersoner, tre förslag som utvecklas vidare.



Invigning av Hakon Swensons allé

22 november 2017 invigdes Hakon Swensons allé vid Fiskartorget i Västerås. Alldeles i närheten, på Hamngatan 16, låg AB Hakon Swenson, Hakonbolagets, första huvudkontor.



Läs mer om 100-årsjubileet



Läs mer om 100-årsjubileet på icagruppen.se/ica100

Strategi för hållbart värdeskapande

Vision

Vi ska göra varje dag lite enklare

[Läs mer på sidan 21](#)

Långsiktiga mål och en tydlig strategi

Finansiella mål som sätter ramarna

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

[Läs mer på sidan 22](#)



Omvärld

Snabba förändringar

- Snabb digitalisering
- Förändrade konsumtionsmönster
- Fokus på hälsa och välmående
- Stora demografiska förändringar
- Hållbarhet och ansvarstagande
- Minskad förutsägbarhet

[Läs mer på sidan 16](#)

Ambitiösa och inspirerande hållbarhetsmål

ICA Gruppens hållbarhetsarbete ska skapa mätbara resultat och säkra en hållbar värdekedja, från produktion till butik och apotek. Koncernens hållbarhetsmål är ambitiöst satta för att driva arbetet framåt.

[Läs mer på sidan 23](#)

En tydlig strategi

ICA Gruppens vision ger strategin färdriktning. Strategin utgår från koncernens gemensamma styrkor och förståelse för såväl omvärld som marknad. Fem gemensamma och långsiktiga strategiska teman sätter ramarna och anger riktningen för all verksamhet som bedrivs inom ICA Gruppen. Genom dessa förenklas prioritering ur ett helhetsperspektiv.

[Läs mer på sidan 24](#)

Enkelhet, entreprenörskap och engagemang

ICA Gruppens verksamhet vilar på koncerngemensamma värderingar. Ett gemensamt förhållningssätt och gemensamma värderingar ökar tydligheten mot kund och attraktionskraften bland såväl nuvarande som framtida medarbetare. Det gör det även lättare att fatta rätt beslut och ökar därigenom den interna effektiviteten.

Stabil plattform för lönsam och hållbar tillväxt

Sedan ICA Gruppen bildades 2013 har verksamheten renodlats. Lönsamma verksamheter har vidareutvecklats och verksamheter utanför kärnverksamheten har avyttrats. Samtidigt har flera kompletterande förvärv genomförts. Arbetet har utgått från en tydlig koncernstrategi och resulterat i en stabil plattform för lönsam och hållbar tillväxt.

[Läs mer på sidan 10](#)

En stark affärsmodell




ICA Gruppens affärsmodell bygger på en omfattande konsument- och marknadsinsikt som kombineras med skalfördelar för att därmed möjliggöra samordningsvinster, starka kunderbudanden, hög kundlojalitet, effektiva processer, rätt kanalmix och fysiska butiks-nätverk samt låga finansiella transaktions-kostnader. Sammantaget genererar detta god försäljnings- och resultatutveckling samt stabila kassaflöden för ICA Gruppen.

 Läs mer på sidan 14

Värdeskapande för ICA Gruppens intressenter



ICA Gruppens övergripande mål är att säkerställa ett fortsatt stabilt och långsiktigt hållbart värdeskapande. Utifrån en stark position på dagligvarumarknaden ska ICA Gruppens verksamhet bidra till att skapa värde för kunder, ägare, fristående ICA-handlare, leverantörer och medarbetare – men också för samhället i stort.

 Läs mer på sidan 12

En stabil plattform



En tydlig strategi

ICA Gruppens vision är att göra varje dag lite enklare. Inom koncernen ryms ett brett erbjudande av vardagsnära produkter och tjänster inom dagligvaruhandel, apotek, bank och försäkringar. Genom samordning och samverkan möjliggörs skalfördelar, ett attraktivt kunderbjudande, en stabil marknadsposition – och en enklare vardag för kunderna.

Fokus på mat och hälsa

ICA Gruppen har ett starkt fokus på mat och hälsa. Dagligvaruhandeln utgör kärnan i verksamheten runt vilken stödjande verksamheter byggts upp där speciellt Apotek Hjärtat skapar möjligheter för en bredare hälsopositionering. Ambitionen är att fortsätta växa och stärka positionen ytterligare.

Ledande positioner, starka varumärken

ICA Gruppen har idag ledande positioner och starka varumärken på samtliga geografiska marknader. Inom dagligvaruhandeln är ICA ledande i Sverige. I Estland, Lettland och Litauen är Rimi Baltic ett starkt varumärke. Apotek Hjärtat är Sveriges största privata apotekskedja och ICA Fastigheter är ett av Sveriges största fastighetsbolag inom detaljhandel.

Goda möjligheter till synergier

Storleken och bredden på ICA Gruppens verksamhet medför stora möjligheter till interna synergier och ett starkare kunderbjudande. Tydligast är detta inom områdena inköp och etablering, varumärken, marknadsföring och samordnade erbjudanden. Digitalisering och ändrade kundbeteenden driver på utvecklingen.



Attraktiva marknader

ICA Gruppen bedriver verksamhet i Sverige, Estland, Lettland och Litauen, samt i Finland via Hemtex butiker. I Sverige bedrivs verksamhet inom dagligvaror, apotek, bank, fastigheter samt inom heminredning. I de baltiska länderna ligger fokus på handel med dagligvaror. Mixen av segment och närvaron på såväl mogna och stabila marknader, som mer tillväxtorienterade, skapar utrymme för en fortsatt lönsam tillväxt.

Ledande inom hållbarhet

Med ICA Gruppens bredd och storlek följer både ansvar och möjligheter att bidra till en mer hållbar utveckling. Den övergripande ambitionen är att vara ledande inom hållbarhet. Detta inbegriper bland annat att driva konceptet För en god morgondag med fokus på hälsa och klimat.

En snabbväxande organisation

Ny teknik, nya konsumtionsmönster, snabb digitalisering och förändrad demografi förändrar förutsättningarna för de branscher ICA Gruppen verkar inom. Till ICA Gruppens styrkor hör processer och strukturer som stöttar och driver innovation, förändringsbenägenhet och snabbväxande. Entreprenörskapet och viljan att utvecklas utgör fortsatt en viktig del av kulturen.

Starka kassaflöden

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

Ansvarsfullt värdeskapande

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

ICA Gruppens övergripande mål är att säkerställa rätt förutsättningar för ett fortsatt stabilt och långsiktigt hållbart värdeskapande. Utifrån en stark marknadsposition ska ICA Gruppens verksamhet bidra till att skapa värde för kunder, ägare, fristående ICA-handlare, leverantörer och medarbetare – men också för samhället i stort.

Viktiga framgångsfaktorer

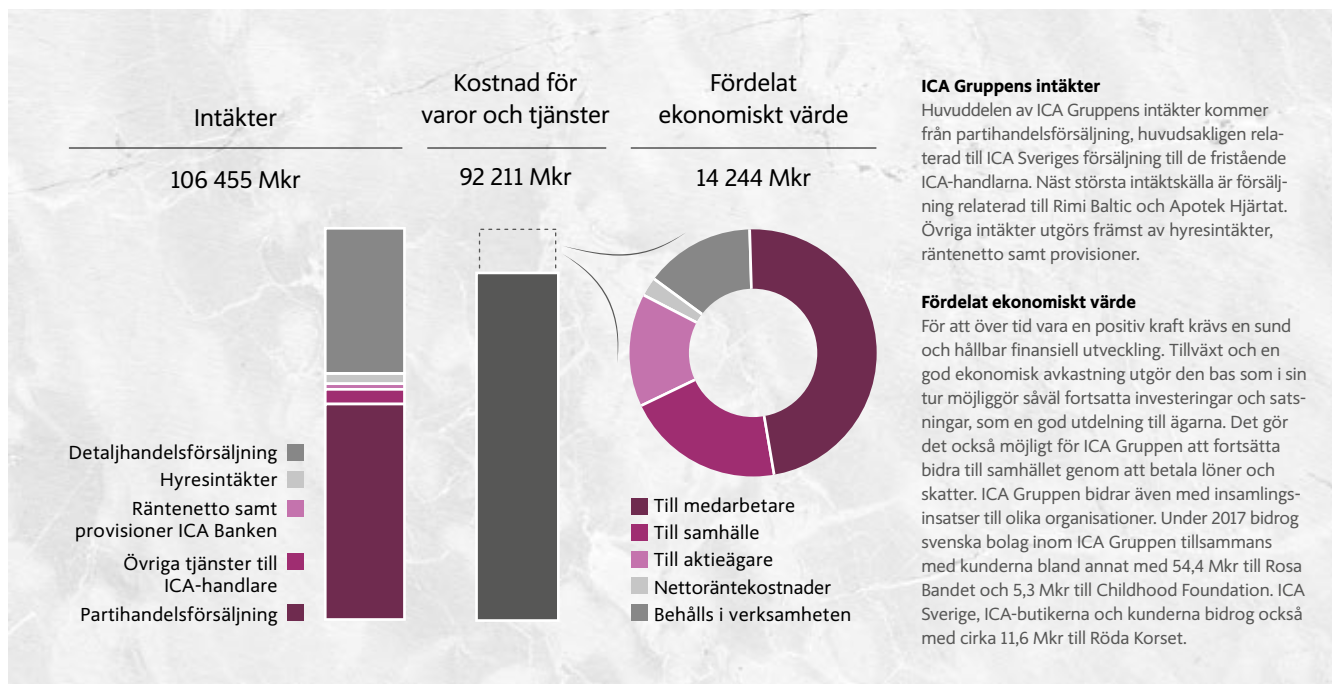
2017 var det 100 år sedan ICA-idén skapades. Sedan starten 1917 har mycket hänt. Verksamheten har breddats och utvecklats, men entreprenörskapet, det lokala handlarperspektivet, långsiktigheten och samhällsengagemanget är

fortfarande centrala fundament i ICA Gruppens verksamhet, och är några av de absolut viktigaste framgångsfaktorerna bakom den starka utvecklingen.

Ett stort samhällsengagemang

Med storlek och närhet till slutkonsumenten följer resurser och faktisk möjlighet att påverka. ICA Gruppen strävar efter att vara en positiv kraft och bidra till en mer hållbar utveckling – för samhället i stort och på lokal nivå, men också för den enskilda individen. Till ICA Gruppens affärsmässiga grundbultar hör att god lönsamhet går hand i hand med ett aktivt samhällsengagemang och ansvarsta-

gande. Genom att agera ansvarsfullt idag värnas möjligheten till goda affärer i morgon. ICA Gruppens syn på samhällsansvar omfattar därför ett brett spektrum av områden. Det handlar om att minimera verksamhetens negativa påverkan på miljö och klimat, men också att driva verksamheten på ett sätt som skapar sysselsättning, genererar skatteintäkter och bidrar till en positiv lokal utveckling. På konsumentplanet handlar det om att stödja och möjliggöra val som främjar både den egna hälsan, plånboken och samhället i stort. Utifrån ett arbetsgivarperspektiv handlar det om att erbjuda arbetsuppgifter som är både utvecklande och stimulerande. 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.

Finansiell uthållighet

ICA Gruppens verksamhet ska bedrivas på ett sätt som säkerställer en långsiktigt hållbar finansiell uthållighet, och därigenom möjliggör såväl kontinuerliga investeringar som utdelning till aktieägarna.

Dagligvarumarknaden är inne i en period av kraftig och snabb förändring. Nya konsumtionsmönster, förändrad demografi, omfattande branschglidning, snabb digitalisering och ny teknik ändrar förutsättningarna – för ICA Gruppen och dagligvaruhandeln. Sammantaget ställer detta avsevärt högre krav på förändringsbenägenhet, innovationsförmåga och snabbriklighet. Rent konkret medför det behov av fortsatta investeringar i erbjudande, organisation, IT, butiks- och apoteksnätverk samt logistik.

Dessa investeringar är i sin tur nödvändiga för att fortsätta säkerställa ett starkt kund-erbjudande och en god finansiell avkastning för ICA Gruppens ägare. Målet är att skapa värde för aktieägare, dels genom en positiv aktiekursutveckling, dels genom utdelning. Till de mål som styrelsen fastställt hör en årlig utdelning till aktieägarna som långsiktigt uppgår till minst 50 procent av årets resultat.

Stabil grund för fortsatt lönsam tillväxt

ICA Gruppen har etablerat en stabil plattform som skapar goda förutsättningar för en hållbar lönsam tillväxt. Målet framöver är dels att utveckla respektive verksamhet utifrån dess specifika förutsättningar, dels att i än högre utsträckning ta tillvara på skalfördelar, synergier och de möjligheter till samverkan som finns mellan verksamheterna.

Värdeskapande för ICA Gruppens intressenter



Ägare

Under 2017 uppgick totalavkastningen (kursutveckling och återinvesterad utdelning) på ICA Gruppens aktie till 11 procent. Över en femårsperiod har ICA Gruppen genererat en totalavkastning på 209 procent till aktieägarna, vilket ger en genomsnittlig årlig totalavkastning om 25 procent.



Kunder

Under året fortsatte arbetet med att stärka, förbättra och vidareutveckla såväl kunderbjudande som själva mötet med kunderna – i fysiska butiker och på apotek såväl som online. Till större händelser under 2017 hör fortsatta satsningar inom onlinehandel, ett utökat hållbart sortiment samt lansering av ett stort antal nya egna märkesvaror.



Medarbetare

ICA Gruppens medarbetare erhåller marknadsmässig ersättning bestående av lön, pensioner och andra förmåner. Därutöver erbjuds även möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. Under 2017 uppgick lönerna till totalt 6 349 Mkr (6 199) och pensionskostnader uppgick till 453 Mkr (435).



Leverantörer

ICA Gruppen strävar efter att ha långsiktiga och ömsesidigt värdeskapande relationer med valda leverantörer. Som leverantör till ICA Gruppen ges möjlighet till volymförsäljning i Sverige, Estland, Lettland och Litauen. Under 2017 uppgick kostnaden för inköp av varor och tjänster till 92 211 Mkr (89 687). Inköp är därmed ICA Gruppens enskilt största kostnadspost, motsvarande 87 procent (87) av omsättningen.



Samhälle

ICA Gruppen skapar arbetstillfällen och bidrar till skatteintäkter i de lokala ekonomier där koncernen är verksam. Under 2017 uppgick skattekostnaden till 708 Mkr (757). Därutöver uppgick sociala avgifter till 2 189 Mkr (2 091). Inom miljöområdet bidrog flera initiativ under året till att utsläppen av växthusgaser fortsatte att minska. Jämfört med basåret 2006 var utsläppen 52 procent lägre.

En stark affärsmodell

ICA Gruppens affärsmodell bygger på en omfattande konsument- och marknadsinsikt som kombineras med skal fördelar för att därmed möjliggöra samordningsvinster, starka kunderbjudanden, hög kundlojalitet, effektiva processer, rätt kanalmix och fysiska butiksnätverk samt låga finansiella transaktionskostnader. Sammantaget bidrar detta till god försäljnings- och resultatutveckling samt stabila kassaflöden för ICA Gruppen.

Kärnan i ICA Gruppens verksamhet utgörs av dagligvaruhandel, där navet är de cirka 1 550 dagligvarubutikerna i Sverige, Estland, Lettland och Litauen. Runt dessa har en rad verksamheter byggts upp vilka, var för sig såväl som i samverkan, bidrar till en stark marknadsposition.

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

Apotek Hjärtat, med cirka 390 apotek i Sverige, utgör en viktig del i ICA Gruppens strävan att nå en ledande position inom hälsa. När det gäller inköp, kunderbjudande, organisation och lojalitetsprogram sker samordning med ICA Sverige. ICA Banken fyller flera viktiga roller inom ICA Gruppen. Utöver att tillhandahålla ett växande utbud av användarvänliga banktjänster bidrar ICA Banken till att stärka lojaliteten till ICA-butikerna och samtidigt sänka kostnaden för de finansiella flödena i ICA-systemet. Provisioner, räntenetto och andra intäkter bidrar till intjäningen, samtidigt som användandet av ICA Bankens egna kort innebär att avgifterna till externa kortutgivare begränsas.

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 utveckla marknadsplatser. Fastighetsportföljen förvaltas aktivt och färdigutvecklade fastigheter säljs löpande.

I koncernen ingår även heminredningskedjan Hemtex. Efter att Hemtex blev ett helägt dotterbolag till ICA Gruppen i slutet av 2015 har ett omfattande förändringsarbete genomförts, som bland annat resulterat i ökat samarbete med ICA Sverige.

Ett samordnat värdeskapande...



Utveckling av koncept, kanaler och sortiment



Inköp, logistik och IT



Utveckling av fastigheter, förvaltning och butiksnätverk



Finansiella tjänster



...ger tydliga fördelar och styrkor...

Ett starkt kunderbjudande



Effektiva processer



Rätt lokaler i rätt lägen – idag och framöver



Hög kundlojalitet och låga transaktionskostnader

...och resulterar i stabila kassaflöden för ICA Gruppen och en enklare vardag för våra kunder





ICA Sveriges affärs- och intjäningsmodell

I Sverige bygger ICA Gruppens verksamhet inom dagligvaruhandel i hög utsträckning på den så kallade ICA-idén, vilken förenar den lokala handlarens engagemang, marknads-kännedom och entreprenörskap med centrala skalfördelar och effektivitet inom ICA Sverige. I korthet går idén ut på att ICA Sverige äger rätten till butiksläget och varumärket, medan handlaren själv äger och driver butiken.

Tydlig ansvarsfördelning

Relationen mellan ICA Sverige och de enskilda ICA-handlarna regleras genom avtal. I detta anges bland annat hur utvecklingen av butiksnätet ska bedrivas samt hur butiksetableringar ska finansieras. Till avtalets mer centrala delar hör även en övergripande ansvarsfördelning

mellan ICA Sverige och handlaren, principer för rätten till varumärket ICA samt ICA Sveriges rätt till ersättning i form av royalty och i vissa fall vinstdelning. Det innehåller också en hembudsklausul om ICA-handlaren vill sälja sitt aktiebolag eller dess rörelse.

Utöver avtalen mellan ICA Sverige och de enskilda handlarna finns även ett övergripande avtal mellan ICA Sverige och ICA-handlarnas Förbund, vilket reglerar hur varor och tjänster från ICA Sverige till butikerna ska prissättas samt hur den gemensamma verksamheten ska finansieras. Handlarna är inte förbundna att köpa varor eller tjänster av ICA Sverige. ICA-handlarnas Förbund är en ideell förening och medlemsorganisation för Sveriges ICA-handlare, tillika huvudägare i ICA Gruppen.

Från centraliserad etablering till handlarägda butiker

Beslut om etablering av ny butik fattas av ICA Sverige, som även ansvarar för rekrytering av handlare till lediga eller nya butikslägen. Nya butiker etableras normalt i ett bolag där majoriteten ägs av ICA Sverige, som i samband med detta även står för initial finansiering. När butiken genom egen vinstgenerering har återbetalt investering och kostnad för etableringen kan handlaren köpa verksamheten och gå ut i eget ägande, vilket i snitt sker efter cirka fem år. Därefter äger handlaren 99 procent av aktierna i bolaget som driver butiken. ICA Sverige kvarstår som minoritetsägare med 1 procent av aktierna.

ICA Sverige

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



Fria handlare i samverkan

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

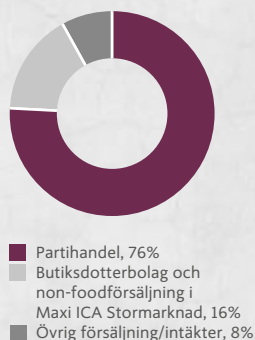


Ett starkt, lokalt anpassat kunderbjudande

ICA Sveriges intäkter

- Partihandelsförsäljning av externa och egna varumärken inom livsmedel och non-food (inkl. ersättning för logistik och infrastruktur)
- Butiksdotterbolagens försäljning
- Egen non-foodförsäljning i Maxi ICA Stormarknad
- Marknadsprissatta tilläggstjänster till ICA-handlare inom bl a redovisning och reklam
- Ersättning från ICA-handlarna för att finansiera gemensam organisation (även kallat ICA Abonnemang)
- Royalty baserad på respektive butiks omsättning
- Resultatbaserad vinstdelning från större butiker, främst Maxi ICA Stormarknad

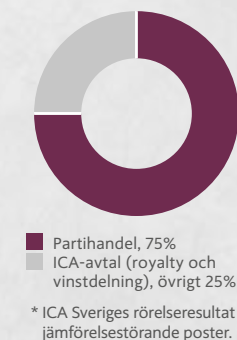
Fördelning av intäkter



Faktorer som påverkar ICA Sveriges resultat

ICA Sveriges resultat härrör till största delen från partihandelsförsäljning av varor till butikerna. Päslagens procentuella storlek regleras i avtal med ICA-handlarnas Förbund och varierar beroende på typ av vara. Till övriga ersättningar med en direkt påverkan på resultatet hör royalty och vinstdelning från butikerna. Därtill kommer resultatet från non-food och butiksdotterbolagen.

Fördelning av resultat*



Omvärld i snabb förändring

Flera större trender påverkar ICA Gruppens verksamhet. Till de främsta hör en omfattande och snabb digitalisering, ett påtagligt ökat intresse för hälsa och välmående samt ett allt större fokus på miljömässigt, socialt och ekonomiskt ansvarstagande.

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

Digitalt och transparent

Till de främsta drivkrafter som påverkar ICA Gruppen hör en omfattande digitalisering. Den tekniska utvecklingen är snabb, sker inom alla samhällsområden och påverkar i hög grad både konsumenter och företag. Inom handeln påverkas alla steg i värdekedjan: produktutveckling, inköp, logistik, varuförsörjning,

erbjudande, marknadsföring och kunddialog. Mobila enheter, ständig uppkoppling och snabba processer skapar helt nya förutsättningar – möjligheter såväl som utmaningar. Digitaliseringen bidrar också till förändrade köpbeteenden och möjligheter för nya aktörer med nya affärsmodeller att ta plats.

Så möter ICA Gruppen förändringarna i marknaden



Digitalt och transparent

- Fortsatt digitalisering av erbjudandet gentemot kund inklusive e-handel
- Användande av data för att möjliggöra kundanpassad marknadsföring
- Sveriges största matsajt – ica.se
- Gemensamma lojalitetsprogram
- Digitala banktjänster
- Hemleverans av läkemedel samma dag



Hälsa och välmående

- Utökad ekologiskt, hälsosamt och lokalt producerat sortiment
- Breddat sortiment inom egna märkesvaror
- Märkning av varor med miljö- och hälsoprofil
- Hälsö- och läkemedelsrådgivning i apotek
- Minutkliniken i anslutning till butiker och apotek



Branschglidning och nya konsumtionsmönster

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

Hälsa och välmående allt viktigare

Till de tydligaste samhällstrenderna hör ett ökat fokus på hälsa – fysisk såväl som mental. Hälsospekterna rör ett brett spektrum av områden där kost, motion och balans i livet har blivit viktiga livsstilsfrågor. Intresset för vad maten innehåller och hur den produceras har under senare år ökat kraftigt. Samtidigt får det inte bli tråkigt eller krångligt. Dagens konsumenter kräver hälsosam och god mat på samma gång. Det vi äter och konsumerar, såväl produkter som tjänster, ska förstärka önskad image, livsstil och identitet.

Förändrade konsumtionsmönster

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

eller från arbetet, samtidigt som allt fler inköpsbeslut fattas först på plats i butiken. Även om ambitionen ofta är hög räcker tiden inte alltid till för att laga mat från grunden, vilket medfört en ökad efterfrågan på färdiga måltidslösningar av hög kvalitet.

Förändring i demografi

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

Hållbarhet och ansvarstagande

Frågor som rör ansvarstagande, miljöpåverkan, affäretik och kontroll av såväl den egna organisationen som den externa leverantörskedjan blir allt viktigare. Miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet har kommit att bli en hygienfaktor – som dessutom driver tillväxt.

Kunderna efterfrågar hållbara produkter och tjänster samtidigt som leverantörerna vill jobba med innovativa, långsiktiga och stabila kunder. Att uppfattas som ansvarstagande är dessutom en stor konkurrensfördel i kampen om morgondagens talanger.

Minskad förutsägbarhet

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



Förändring i demografi

- Butiksetablering i storstäder
- Ständigt pågående utveckling och anpassning av sortiment och utbud för att matcha förändringar i efterfrågan

Hållbarhet och ansvarstagande

- Hållbarhetsperspektivet integrerat i verksamheten
- Miljö- och kvalitetscertifierade butiker, inköps- och logistikprocesser
- Sociala revisioner för att säkerställa och förbättra arbetsvillkoren i högriskländer
- Märkningar i butik som guidar kunderna till hållbara och etiska val
- Insatser för minskat matsvinn, i butik och hemma

Minskad förutsägbarhet

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

ICA Gruppens marknader

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

Dagligvarumarknaden i Sverige, Estland, Lettland och Litauen

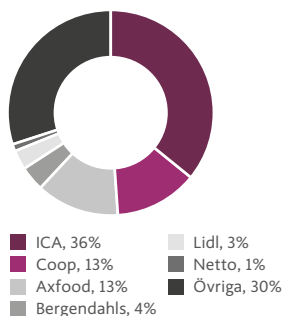
Sett till struktur och konsumtionsmönster uppvisar dagligvarumarknaderna i de fyra länderna både likheter och skillnader. I samtliga länder har ett begränsat antal traditionella aktörer en hög total marknadsandel. Konkurrenterna är dock hård. Särskilt i de tre baltiska länderna har nyetableringstakten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

Befolkningsutveckling, inflation och förädling
Försäljningen av livsmedel och andra dagligvaror följer i stort befolkningsutvecklingen. Tillväxt-

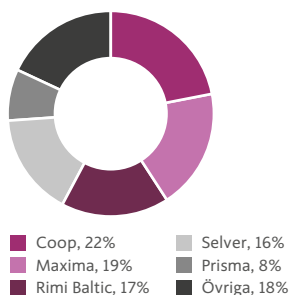


Marknadsandelar, dagligvaror

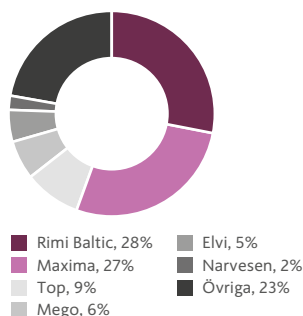
Sverige*



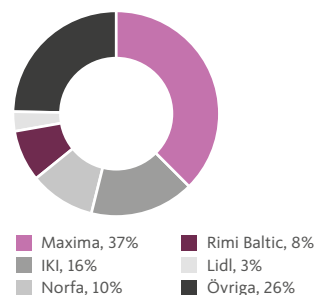
Estland**



Lettland**



Litauen**



*SCB, HUI och bolagens årsredovisningar 2016. Andel av total dagligvarukonsumtion. **2016 Government statistics, bolagens årsredovisningar och Rimi Baltic analys.

takten kan i generella termer beskrivas som måttlig men stabil. Jämfört med andra segment inom handeln är dagligvaruhandeln mindre konjunkturkänslig. Till de faktorer som driver försäljningsvärdet hör primärt inflation och en allt högre andel förädlade varor, bland annat hela måltidslösningar. Även en ökad andel ekologiskt och närproducerat bidrar positivt.

Växande onlinehandel

Sett till dagligvarumarknadens andel av den totala disponibla inkomsten råder relativt stora skillnader. I Sverige lägger det genomsnittliga hushållet cirka 12 procent av den disponibla inkomsten på mat och livsmedel. I de baltiska länderna ligger motsvarande siffra på cirka 18–22 procent. Även befolkningsmässigt råder stora skillnader. Befolkningen i Sverige växer, medan befolkningsminskningen i Estland, Lettland och Litauen har varit betydande de senaste åren.

I alla länderna sker en allt större andel av handeln i storstäder; centralt eller i extern-handelsområden strax utanför centrum. I samtliga länder, men framför allt i Sverige, märks också en växande – om än fortsatt från låga nivåer – onlinehandel av livsmedel och färdiga matkassar som levereras direkt hem.

Komplext beräkna marknadsandelar

Marknaden för dagligvaror, mat och måltider är under förändring. Branschglidningen är påtaglig och antalet aktörer med överlappande utbud blir allt fler. Parallellt förändras konsumtionsmönstren snabbt avseende var, vad och när konsumtionen sker. Idag står till exempel restauranger och caféer för en tredjedel av mat- och måltidskonsumtionen i Sverige. Att beräkna olika aktörers marknadsandelar är därför komplext. Marknadens totala storlek påverkas av vilka segment och vilka aktörer som tas med. Den påverkas även av huruvida man väljer att titta på konsumenternas faktiska konsumtion oavsett var den sker, eller om man utgår från ett antal utvalda aktörer och jämför dem.

Den totala konsumtionen av dagligvaror i Sverige uppgick under 2016 enligt SCB till 335,7 Mdkr och ICAs marknadsandel till cirka 36 pro-

cent. I de baltiska länderna bedöms marknaden under 2017 sammanlagt ha ett försäljningsvärde på 9,4 Md EUR (9,0). Rimi Baltics marknadsandel i de baltiska länderna uppgick 2016 till cirka 16 procent.

En apoteksmarknad i tillväxt

Efter omregleringen av den svenska apoteksmarknaden 2009 har det totala antalet apotek ökat med 50 procent, samtidigt som öppettiderna ökat från i snitt 45 till 55 timmar per apotek och vecka. Den totala omsättningen har ökat från 33,6 Mdkr under 2012 till 41,4 under 2017. Det motsvarar en årlig tillväxt om 4,3 procent och för Handelsvaror 9,5 procent.

Reglerade inköps- och försäljningspriser

Cirka 74 procent av totalmarknadens omsättning utgjordes 2017 av förskrivna läkemedel, 10 procent av receptfria läkemedel och drygt 16 procent av handelsvaror och tjänster. När det gäller receptbelagda läkemedel är såväl inköps- som försäljningspriser fastställda i den prismodell och de regelverk som beslutas av staten genom Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV). Skillnaden mellan inköps- och försäljningspris utgör apotekens handelsmarginal. Denna består av ett fast belopp och ett procentuellt tillägg baserat på inköpspriset.

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

E-handelskanaler allt viktigare

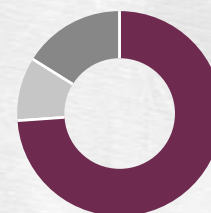
Fortfarande står apotekens onlineförsäljning för en mindre del av den totala omsättningen. Tillväxten är dock kraftig och utvecklingen går snabbt. 2017 ökade den samlade försäljningen online med 58 procent. Även i e-handelskanalen utgörs den största varugruppen omsättningsmässigt av receptbelagda läkemedel.

Marknadsandelar apotek, Sverige

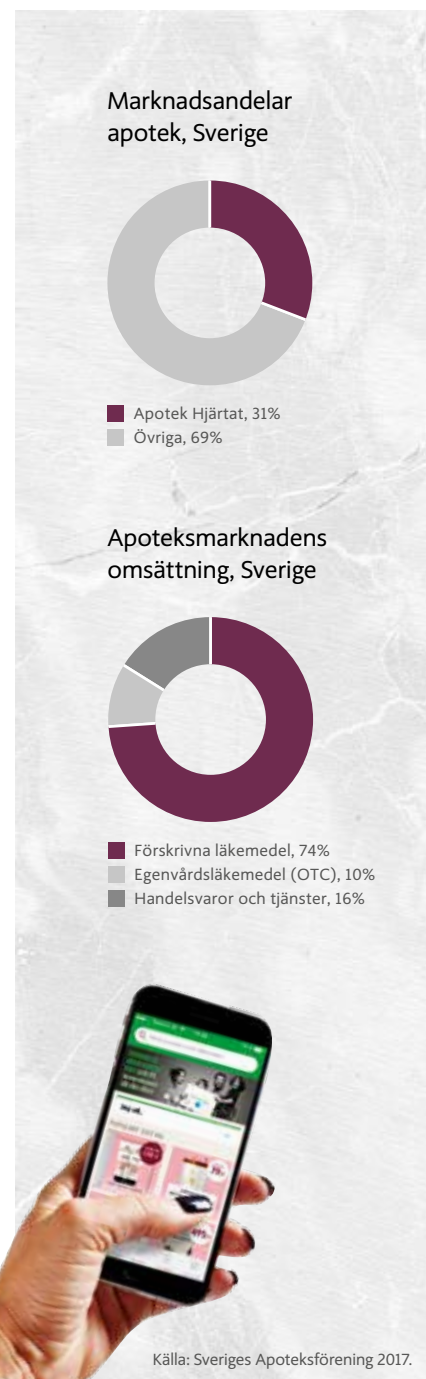


■ Apotek Hjärtat, 31%
■ Övriga, 69%

Apoteksmarknadens omsättning, Sverige



■ Förskrivna läkemedel, 74%
■ Egenvårds-läkemedel (OTC), 10%
■ Handelsvaror och tjänster, 16%



Källa: Sveriges Apoteksörening 2017.

Nya apoteksmarknadsutredningen

Regeringen gav 2015 Nya apoteksmarknadsutredningen i uppdrag att göra en översyn av apoteksmarknaden. Utredningen kommer att slutredovisas i juni 2018. Under året har två delbetänkanden presenterats som bland annat föreslår skärpta kompetenskrav i receptexpedieringsprocessen, att huvudansvaret för att läkemedel finns tillgängligt för kunden inom 24 timmar flyttas från apoteken till distributörerna, samt begränsningar i den fria prissättningen för receptbelagda läkemedel utanför läkemedelsförmånen.

Stärkt marknadsandel

I likhet med dagligvarumarknaden präglas apoteksmarknaden av omfattande branschglidning och hård konkurrens, inte minst från renodlade e-handelsaktörer. Apotek Hjärtats marknadsandel uppgick 2017 till 31 procent.

Den svenska bankmarknaden

ICA Gruppen är genom ICA Banken verksam på den svenska bankmarknaden. Verksamheten består av ett brett utbud av vardagsnära finansiella tjänster inom områdena låna, spara, betala och försäkra.

Den svenska bankmarknaden domineras fortfarande av ett fåtal större fullsortimentsbanker. Därutöver finns ett stort antal mindre banker och kreditmarknadsbolag. Nya kundbehov, förändrade konsumtionsmönster och nya digitala lösningar i kombination med flera aktörer, har dock medfört att allt fler bankkunder idag väljer flera leverantörer för sina finansiella behov.

Låga räntor

Det låga ränteläget har satt hård press på räntenettet för många banker – vilket i sin tur medfört behov av att se över och utveckla affärs- och intäktsmodeller. Riksbankens bedömning i slutet av 2017 var att den negativa reporäntan väntas bestå även en bit in i 2018.

Fastighetsmarknaden i Sverige

Med ett bedömt marknadsvärde om 12,6 Mdkr i helägda och ytterligare 10,6 Mdkr i delägda fastigheter är ICA Fastigheter ett av Sveriges största fastighetsbolag inom detaljhandel. Verksamheten består av utveckling, förädling och förvaltning av hela områden såväl som enskilda fastigheter.

Den svenska fastighetsmarknaden har under senare år präglats av låg ränta, stort inflöde av nationellt och internationellt kapital samt sänkta avkastningskrav. De goda marknadsförutsättningarna har medfört höga transaktionsvolym, stadigt sjunkande avkastningskrav och överlag stigande fastighetspriser. Till de mest likvida tillgångarna hör fastigheter med lägre risk i större städer. Till denna grupp hör handelsfastigheter med starka solida hyresgäster. Inom handeln är dagligvaruaktörer, och inte minst ICA, eftertraktade hyresgäster.

Utvecklingen 2017

Dagligvarumarknaden

Sverige

Försäljningen av dagligvaror i Sverige (DHI exklusive alkohol), mätt i löpande priser, ökade under 2017 enligt SCB och HUI preliminärt med 2,3 procent (2,5). Justerat för pris- och kalendereffekt, ökade volymen preliminärt med 0,6 procent (0,9). Försäljningen av dagligvaror för 2017 uppskattas till cirka 296,7 Mdkr (289,9).

Konkurrensen fortsatte under det gångna året att öka, framför allt beroende av fortsatt etablering av lågpriskedjor men också till följd av fortsatt branschglidning och ökad konkurrens från andra kanaler, såsom restauranger, caféer och e-handel, som alla växer snabbare än den traditionella dagligvaruhandeln.

Estland, Lettland och Litauen

Den totala marknaden för de tre baltiska länderna växte under 2017 med 5,2 procent. Ökningen var främst prisdriven och den underliggande volymutvecklingen försvagades under året förutom i Lettland. Inflationstakten ökade till 5,1 procent. Totalt sett omsatte den baltiska dagligvarumarknaden cirka 9,4 Md EUR under 2017, varav Litauen stod för cirka 45 procent, Lettland för cirka 29 procent och Estland för cirka 26 procent.

Hög etableringstakt, inte minst från lågprisaktörer, och växande försäljningsytor har under

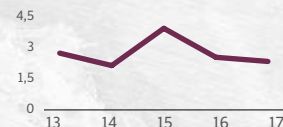
senare år medfört en allt hårdare konkurrens. Den direkta konkurrensen skiljer sig åt mellan de tre länderna. I Estland utgör Maxima, Selver, ETK (Coop), Prisma och Grossi primära konkurrenter. I Lettland Maxima, Mego, Prisma, Elvi och Top. I Litauen utgör Maxima, Norfa och Prisma huvudsakliga konkurrenter.

Apoteksmarknaden i Sverige

I slutet av 2017 uppgick antalet apotek i Sverige till nära 1 400. Omsättningen på de svenska öppenvårdsapoteken uppgick under året till cirka 41,4 Mdkr, motsvarande en ökning med 3,2 procent jämfört med 2016. Till de främsta drivkrafterna hörde bland annat en kraftig tillväxt i försäljningen online. Sammantaget motsvarade apotekens samlade e-handel 6,5 procent av omsättningen, jämfört med knappt 4 procent 2016.

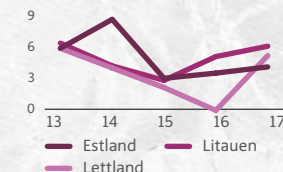
*2017 års data är preliminär.

Dagligvarumarknadens utveckling i Sverige*, %



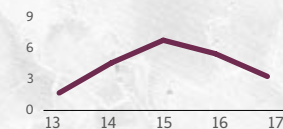
Källa: SCB, HUI

Dagligvarumarknadens utveckling i Baltikum, %



Källa: Government statistics

Apoteksmarknadens tillväxt i Sverige 2013–2017, %



Källa: Sveriges Apoteksförening

Vår vision

Vi ska göra varje dag lite enklare

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



Storhandel, apotek och Minutkliniken – allt på samma plats

Att kunna storhandla, gå på apotek och uträtta enklare vårdärenden under samma tak gör livet enklare för många kunder. Apotek Hjärtats samverkan med ICA är ett tydligt exempel på hur arbetet med att förenkla vardagen skapar vinster för alla inblandade. Sedan ICA Gruppen förvärfvat Apotek Hjärtat i början av 2015 har samarbetet med ICA successivt ökat. Flera av de nya apotek som öppnats under senare år ligger nära eller i direkt anslutning till en ICA-butik. På ett antal platser i Stockholm och Göteborg finns även Minutkliniken för enklare vårdbesök, tester och vaccinationer. Samlokaliseringen stärker hela den lokala handelsplatsen.

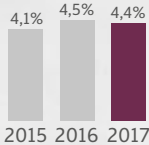


Sömlösa erbjudanden till kunder med husdjur

Ett nära samarbete mellan flera verksamheter inom ICA Gruppen har gjort vardagen enklare för husdjursägare. Kunder som köpt mat till husdjur har fått riktade erbjudanden om husdjursförsäkring av ICA Försäkring, husdjursprodukter från ICA och veterinärprodukter från Apotek Hjärtat – och på ica.se ges tips på husdjursmat.



Mål och utfall

Finansiella mål	Beskrivning	Utfall
Växa snabbare än marknaden	En god försäljningsutveckling och stark marknadsposition är viktiga faktorer för att uppnå och bibehålla en god lönsamhet och värdetillväxt.	Under 2017 var de svenska ICA-butikernas tillväxt något högre än preliminära data för marknadstillväxt, framför allt beroende på stark utveckling under andra halvåret. Apotek Hjärtats försäljning, justerad för apoteksavyttringar under 2016, var i linje med marknadstillväxten medan Rimi Baltics försäljning, bland annat påverkad av butikskonverteringar i Estland, ökade i lägre takt än marknaden.
Nå en rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster om 4,5 procent	Målnivån ger utrymme till investeringar i verksamheten samt avkastning på investerat kapital och ligger på en branschmässigt god nivå. Målet mäts exklusive jämförelsestörande poster.	Rörelsemarginalen var något lägre 2017 än föregående år. Främsta anledningarna var försäljningen av ICA Eiendom i Norge (ICA Fastigheter) och en lägre vinstdelning från de svenska ICA-butikerna (ICA Sverige). I övriga verksamheter förbättrades rörelsemarginalen. 
Nå en avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent	Nivån för målet visar på en effektiv användning av kapitalet i koncernen. ICA Banken ingår inte vid beräkningen, eftersom dess tillgångar och skulder genom banklagstiftning inte är disponibla för koncernen. För ICA Banken finns istället mål för avkastning på eget kapital som är ett mer relevant mål för bankverksamhet.	Avkastningen på sysselsatt kapital ökade 2017 som en konsekvens av underliggande resultatförbättring inklusive resultat från fastighetsavyttringar, samt att det genomsnittliga sysselsatta kapitalet har minskat med 1 112 Mkr. Minskningen beror på låneamorteringar som möjliggjorts genom förbättrat operativt kassaflöde och genomförda fastighetsavyttringar. 
Utdelning om minst 50 procent av årets resultat	Avsikten är att ge en god utdelning till aktieägarna samtidigt som värdeskapande investeringar i rörelsen ska kunna genomföras.	Styrelsen föreslår en utdelning om 11,00 kronor. Det är en höjning med 0,50 kronor eller med 5 procent och innebär att utdelningsandelen blir 53 procent. Utdelningsandelen är lägre än föregående år, vilket beror på att årets resultat har påverkats positivt av reavinster från relativt stora fastighetsavyttringar som skett under året i Norge och Sverige. 
Nettoskuld/ EBITDA <2	En god balans mellan resultat och lån ger handlingsfrihet och skapar möjlighet att agera också i en lågkonjunktur.	Förbättringen beror främst på ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten drivet av underliggande resultatökning, avyttringen av ICA Eiendom i Norge samt avyttringen av fastigheter till Secore Fastigheter. Därmed har nettoskulden minskat med 4,2 Mdkr, vilket sammantaget har sänkt nyckeltalet från 1,6 till 0,8. 

Hållbarhetsmål

Beskrivning

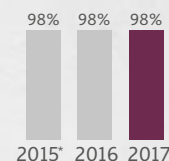
Utfall

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

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. Revisionen ska vara utförd enligt en modell som koncernen accepterar eller enligt ICA Gruppens egen metod för social revision.

Fokus under 2017 har varit att säkerställa att en social revision genomförts på nya produktionsenheter samt de nuvarande enheter som ännu inte genomfört en social revision. Utfallet för året är i nivå med föregående år.

Läs mer på sidorna 40 och 122

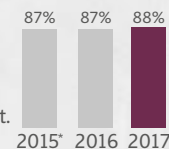


80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara **kvalitetscertifierade**

Det ska vara tryggt att handla hos ICA Gruppen. Grunden i kvalitetsarbetet är att säkerställa att leverantörerna har en säker tillverkning. Detta görs genom krav på att leverantörer av koncernens egna varor är certifierade enligt en standard som koncernen accepterar, innan de blir godkända för upphandling.

Effektiva interna rutiner och löpande uppföljningar av kvalitetscertifikat bidrar till att utfallet överstiger måltalet. 100 procent av ICA Gruppens livsmedelsleverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade men för att möjliggöra ett bredare sortiment inom kategorin non-food och ge utrymme för små lokala leverantörer inom livsmedel är det övergripande måltalet 80 procent.

Läs mer på sidorna 40 och 122



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

Att hjälpa kunderna att må bra och guida dem till att välja hälsosamt är en viktig uppgift för ICA Gruppen, dels eftersom kunderna efterfrågar det, dels eftersom koncernen som en stor aktör har stor möjlighet att påverka människors hälsa. Under året fastslogs därför ett nytt koncernmål för hälsa. Målet följs upp via kundundersökningar inom ICA Sverige. Arbete för att följa upp målet pågår inom Rimi Baltic och Apotek Hjärtat.

Under året har ICA Sverige fortsatt sitt arbete för att inspirera kunderna till en hälsosam livsstil. Några exempel är ett särskilt halloween-sortiment för att få unga att äta mer grönsaker och frukt, utökad antal vegetariska recept på ica.se samt hälso-kampanjer och ICA-klassikern. I årets NKI-mätning (Nöjd kund index) hamnade ICA Sverige på andra plats (totalt 62 poäng) efter konkurrenten Coop (totalt 63 poäng) när respondenterna svarade på frågan Vem inspirerar mig att äta hälsoriktigt.

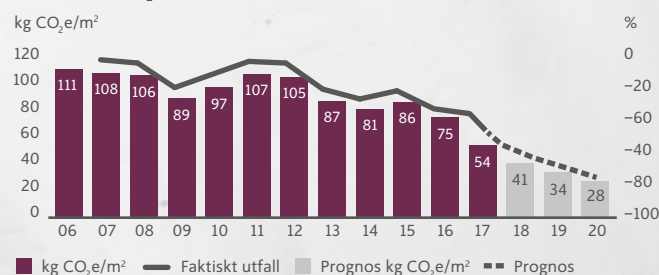
Läs mer på sidan 36

ICA Gruppens verksamhet ska vara **klimatneutral till 2020**

Klimatförändringarna påverkar alla. För att bidra till FN:s mål att begränsa temperaturökningen har ICA Gruppen ett ambitiöst klimatmål. Målet ställer höga krav på att se över utrustning, drift, avtal och kunskap. Den klimatpåverkan som inte kan elimineras i driften till 2020 kommer att kompenseras.

Under 2017 minskade ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser med 52 procent jämfört med basåret 2006, tack vare ett långsiktigt arbete inom energi, köldmedia och transporter. De främsta orsakerna till minskningen under 2017 är övergången till förnybar el i de baltiska butikerna samt den ökade andelen förnybara bränslen i den svenska logistikverksamheten. Andelen ICA-butiker som gått över till köldmedier med lägre klimatpåverkan har ökat, vilket också bidrar till minskningen. Läs mer på sidorna 29, 35 och 124

Utsläpp kg CO₂e/m² 2006–2017 samt prognos till 2020



*Hemtex och Apotek Hjärtat är ej inkluderade i utfallet.

Strategiska teman och prioriteringar

ICA Gruppens strategi utgår från koncernens gemensamma styrkor och en omfattande förståelse för såväl omvärld som marknad. Den består av fem långsiktiga strategiska teman som sätter riktningen för all verksamhet som bedrivs inom ICA Gruppen. Med gemensamma och övergripande strategiska teman blir det lättare att prioritera ur ett helhetsperspektiv.

Skapa tillväxt

En central del av strategin fokuserar på kundupplevelsen och utvecklingen av varumärkeslojaliteten; områden som ytterst bidrar till att skapa och driva tillväxt. För ICA Gruppen handlar det om att säkra ett attraktivt och prisvärt erbjudande, ett starkt butiksnät, en personlig omnikanalupplevelse och starka kundrelationer.

Möjliggöra tillväxt

Andra delar av strategin fokuserar på de faktorer som möjliggör tillväxt. Hit hör bland annat interna processer för att säkerställa effektivitet, snabbriklighet och engagemang. Till fundamenten hör även ett integrerat, ambitiöst hållbarhetsarbete som omfattar såväl den egna som kundernas klimatpåverkan.



Strategiskt tema

Säkra ett attraktivt och prisvärt erbjudande, ett starkt butiksnätverk och en personlig omnikanalupplevelse

Stärka kundrelationer med marknadsledande varumärken, lojalitetsprogram och CRM

Öka effektiviteten genom hela värdekedjan

Utveckla en snabbriklig organisation med mångfald och engagerade medarbetare

Skapa ökat kundengagemang och en ansvarsfull, klimatneutral verksamhet



Prioriteringar 2017

- Säkra konkurrenskraftiga priser och en rättvisande prisuppfattning ✓
- Implementera nya strategier med stärkta kunderbjudanden för ICA Special, Hemtex och ICA Banken ✓
- Skapa ett ledande omnikanalerbjudande tvärs över ICAs verksamheter och plattformar
- Stärka butiks nät och koncept med fokus på storstad, convenience och hälsa ✓
- Säkerställ framgångsrik integrationsplanering och genomförande av IKI-förvärvet

- Utveckla ledande CRM baserat på det gemensamma svenska lojalitetsprogrammet ✓

- Öka stabilitet och effektivitet i hela värdekedjan, med fokus på logistik och butiksdrift ✓
- Öka snabbhet och förbättra projektleverans genom nya arbetssätt ✓

- Förbättra arbetssätt för prestation, karriär och utveckling samt öka förändringsförmågan ✓

- Stödja kundernas hållbara val och driva en klimatsmart verksamhet ✓

Prioriteringar 2018

✓ Årets målsättning uppnådd
 MOD Modifierad prioritering 2018

- Säkra konkurrenskraftiga priser och en rättvisande prisuppfattning
- Implementera stärkta kunderbjudanden för ICA Special, Hemtex och ICA Banken MOD
- Skapa ledande omnikanal- och leveranserbjudanden tvärs över ICAs verksamheter och plattformar MOD
- Stärka butiks nät och koncept med fokus på storstad och convenience MOD
- Framgångsrikt slutföra och integrera IKI-förvärvet MOD

- Stärka det gemensamma lojalitetsprogrammet med ett ledande, mer personifierat CRM och nya digitala tjänster i ekosystemet MOD

- Öka stabilitet och effektivitet i hela värdekedjan, med fokus på logistik och butikernas konkurrenskraft MOD
- Öka utvecklingstakt och effektivitet genom nya arbetssätt och automation MOD

- Förbättra arbetssätt för prestation, kompetensutveckling samt öka förändringsförmågan MOD

- Driva För en god morgondag med fokus på hälsa och klimat MOD

Med fokus på innovation och snabbbrörlighet

En allt snabbare utveckling i omvärlden ställer höga krav på innovationsförmåga, förändringsbenägenhet och snabbbrörlighet. Ny teknik och nya konsumtionsmönster i kombination med omfattande branschglidning, snabb digitalisering och förändrad demografi medför utmaningar, men också stora möjligheter, för ICA Gruppen.



Det som skiljer nuvarande utvecklingsfas från tidigare är hastigheten och omfattningen. Den tekniska utvecklingen skapar förutsättningar för nya affärsmodeller, samtidigt som det parallellt pågår en demografisk förändring – där migration, en allt äldre befolkning och urbanisering skapar nya konsumtionsmönster och förändringar i efterfrågan. Utvecklingen medför utmaningar, men också möjligheter för aktörer med förmåga att driva utveckling och snabbt ställa om utifrån nya behov och möjligheter.

Koncerngemensam medarbetarstrategi

De snabba förändringarna i omvärlden påverkar ICA Gruppen på flera sätt. De påverkar förhållandet till omvärld och kunder, såväl som interna arbets- och beslutsprocesser. För att skapa än bättre förutsättningar för att driva innovation och möjliggöra snabbare beslutsprocesser arbetar ICA Gruppen sedan 2016 utifrån en koncerngemensam medarbetarstrategi. Centrala delar i strategin utgörs av ett starkt ledar- och medarbetarskap, ett ökat fokus på lärande och bättre utnyttjande av de fördelar som uppstår i en organisation präglad av mångfald.

Ett utvecklat ledar- och medarbetarskap

Utvecklingen påverkar olika delar av ICA Gruppen på olika sätt och i varierande omfattning. Sätten att driva, utveckla och leda behöver därför i högre utsträckning än tidigare anpassas utifrån de olika verksamheterna och deras specifika framgångsfaktorer och mål. Såväl ledarskap som medarbetarskapet påverkas. Tyngdpunkten i ledarskapet förflyttas allt närmre medarbetaren, både vad gäller initiativkraft, ansvar och mandat att fatta beslut. Medarbetare förväntas driva och ta ansvar för allt mer gällande sin prestation, samverkan och lärande. Ledaren



behöver möjliggöra för medarbetaren att utveckla och utvecklas – och därigenom bidra till ICA Gruppens fortsatta framgång.

Denna utveckling leder i sin tur till ett ökat behov av en tydlig vision och samsyn kring övergripande mål. En stark gemensam kultur byggd på gemensamma värderingar och samsyn kring de övergripande målen är avgörande faktorer för att säkerställa snabbriktighet och rätt riktning i beslutsfattandet.

Ökat fokus på lärande

Den snabba tekniska utvecklingen gör att kontinuerlig utveckling och lärande blir allt viktigare. Både ICA Gruppen som helhet och den enskilde medarbetaren behöver fortlöpande utveckla och stärka sin kompetens inom både befintliga och helt nya områden.

ICA Gruppen har en lång tradition av lärande och inom alla delar av organisationen bedrivs idag ett gemensamt arbete för att stötta och möjliggöra ett kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet. Under senare år har flera, primärt

digitala, initiativ lanserats, alla med målet att integrera lärandet i arbetet och öka möjligheten till just-in-time-lärande.

Ökad konkurrenskraft genom mångfald

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

En viktig aspekt av mångfaldsarbetet är att fortsätta jämställdhetsarbetet. Vid rekrytering ska, utöver rätt kompetens, också könsfördelningen i teamet beaktas och hållas balanserad. När det gäller chefspositioner är målet att ha en jämn fördelning mellan könen, vilket ICA Gruppen idag i stort sett har.

Initiativ för ökad innovationsförmåga och snabbriktighet

Ledar- och medarbetarskap

- Utökad program och målgrupp för seniora chefer
- Nytt ramverk för seniora chefer att driva affären
- Utökad ICAs talangprogram
- Nya chefsprogram i Sverige
- Handböcker i ledarskap för butikschefer i de baltiska länderna

Lärande

- Skapat en stark kunskapsbas om framtidens lärande
- Startat ett forum som driver lärande inom hela organisationen
- Förstärkt fokus på lärande i medarbetarsamtal
- Implementerat ett nytt Learning management system
- Ökat insikt om vägen till lärande i vardagen för chefer och medarbetare

Mångfald

- Uppstart av ICA 50/50
- Fortsatt delaktighet i 100-klubben, den svenska regeringens satsning som syftar till att fler nyanlända ska få jobb
- Erbjudande om assistenttjänster och praktik inom Apotek Hjärtat till utbildade apotekare från andra länder, även innan de fått sin svenska legitimation
- Aktiviteter riktade till unga som står långt utanför arbetsmarknaden genom initiativet ICA 2020
- Ökade möjligheter till sysselsättning i ICA-butiker för personer med funktionsnedsättning genom satsningen Vi kan mer

ICA 50/50

I syfte att få fram fler kvinnliga chefer i ledande tjänster och i ledande befattning startades under 2017 initiativet ICA 50/50. Initiativet består av två nätverk. Ett för seniora kvinnliga ledare, vilket startade 2017, och ett för kvinnor med potential till högre befattningar med start 2018.

➔ Läs mer på sidan 39

40%

kvinnor i ledande positioner inom ICA Gruppen.*

* Enligt undersökningen LEAD Gender Diversity Scorecard 2017.

Ledande inom hållbarhet

ICA Gruppen strävar efter att vara en positiv kraft och en aktiv aktör i arbetet för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Koncernens ambition är att vara ledande inom hållbarhet, vilket baseras dels på att ICA Gruppen som en stor aktör har ett stort ansvar, dels på att hållbarhet också driver långsiktig tillväxt.

En av koncernens 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.

Hållbarhetsarbetet är integrerat i det dagliga arbetet i koncernens alla verksamheter. Genom att på samma gång ha ett globalt, nationellt och lokalt perspektiv kan anpassningar göras på de olika marknaderna, i kombination med gemensamma lösningar på koncernnivå. 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 samarbetar med branschorganisationer, leverantörer, lokala, nationella och internationella organisationer samt övriga i samhället för synergier inom hållbarhetsområdet.

ICA Gruppen arbetar aktivt med förbättringar inom alla steg i värdekedjan, genom att ställa krav på leverantörer, arbeta med certifieringar och revisioner och genom att utveckla

nya hållbara produkter. Försäljningen av miljömärkta, ekologiska och etiskt märkta varor fortsatte under året att öka, vilket visar på intresset för hållbarhetsfrågor bland kunderna. ICA Gruppen stödjer kundernas hållbara val genom att erbjuda produkter och tjänster som både minskar kundernas miljöpåverkan och har en positiv påverkan på deras hälsa.

En viktig del i hållbarhetsarbetet är att minska koncernens egen miljöpåverkan, vilket bland annat görs genom att byta till köldmedier med lägre klimatpåverkan, effektivare transporter samt optimering vad gäller energianvändningen för att uppnå koncernens mål om att vara klimatneutral år 2020.

Etik och arbete mot korruption är av största vikt för att bygga förtroende och stärka ICA Gruppens relationer med omvärlden. Läs mer på sidan 63.

Utöver det som redovisas i denna rapport, görs ett omfattande och viktigt arbete kring hållbarhet och samhällsansvar i de cirka 1 300 svenska ICA-butikerna.

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



FTSE4Good

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

**ICA Gruppen vill vara
en positiv kraft i samhället**



* Indexserien FTSE4Good har tagits fram av den globala indexleverantören FTSE Russell. Syftet med FTSE4Good är att mäta hur det går för företag som bedriver ett framgångsrikt arbete inom ESG. En rad olika marknadsaktörer använder sig av FTSE4Good-indexen för att utforma och utvärdera ansvarsfulla investeringsfonder och andra produkter.

ICA Gruppen klimatneutralt till 2020

Ett mål baserat på en vetenskaplig metod framtagen av FN:s Global Compact, WWF, CDP (the Carbon Disclosure Project) och World Resources Institute.



Mot en klimatneutral verksamhet

För att bidra till FN:s mål att begränsa temperaturökningen har ICA Gruppen antagit ett ambitiöst klimatmål – att verksamheten ska vara klimatneutral till 2020. Målet ska nås genom att se över utrustning, drift, avtal och kunskap för att öka resurseffektiviteten samt kraftigt minska klimatpåverkan, men också genom att kompen-

sera för den klimatpåverkan som inte helt kan elimineras till 2020.

ICA Gruppens ansvar sträcker sig utanför den egna verksamheten, men koncernen har varierande möjlighet att påverka de olika delarna av värdekedjan. ICA Gruppen ställer dock leverantörskrav inom miljöområdet och

driver tillsammans med producenter utvecklingen av ett mer hållbart sortiment. En viktig del i arbetet är också att hjälpa kunderna att minska sin klimatpåverkan, bland annat genom klimatsmarta recept och ett brett utbud av hållbara produkter.



Läs mer på sidorna 34, 121 och 124

FÖR EN GOD MORGONDAG

ICA Gruppens hållbarhetsarbete är omfattande och innehåller höga ambitioner och en mängd aktiviteter. För att strukturera informationen kring detta arbete lanserades under året För en god morgondag, som ska bidra till att ge en tydligare bild av hur arbetet bedrivs och vilka frågor som är viktigast. För en god morgondag har fem underområden: lokalt, miljö, hälsa, mångfald och kvalitet, vilka presenteras på de följande sidorna.



FN:s globala hållbarhetsmål



FÖR EN GOD MORGONDAG


Lokalt


Miljö


Hälsa


Mångfald


Kvalitet




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

För att bidra till och samverka för ett globalt ansvars-tagande inom hållbarhet är ICA Gruppen sedan 2004 anslutet

til FN:s företagsinitiativ Global Compact och tar ansvar för dess tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och bekämpning av korruption.

Varje år görs en väsentlighetsanalys, som tillsammans med dialoger med intressenter också bidrar till att definiera vilka frågor som ska vara i fokus för hållbarhetsarbetet. Läs mer om väsentlighetsanalysen på sidan 120.

 Läs mer på de följande sidorna

En positiv kraft i lokala samhällen



Vi ska aktivt bidra till lokalsamhället där vi verkar

Exempel på aktiviteter

- Erbjud lokalt producerade produkter
- Underlätta för små lokala leverantörer
- Samarbeta med LRF (Lantbrukarnas Riksförbund) i Sverige
- Bidra till föreningslivet lokalt
- Utveckla handelsplatser som bidrar lokalt med service, arbetstillfällen och liv på orten

ICA-idén är central i ICA Gruppens verksamhet och bygger på samverkan i kombination med lokal anpassning. En del i detta är ett engagemang i lokala frågor och behov på de platser där bolaget verkar, för att vara så nära kunderna som möjligt, och skapa en positiv utveckling i samhället där ICA Gruppen verkar.

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 antalet lokalt producerade varor i sortimentet, och också för att stötta landsbygden och bidra till en levande ort.

ICA Sverige arbetar aktivt med utveckling av sortimentet för att främja användningen av svenska råvaror. Bland annat pågår sedan en tid tillbaka en omläggning av ICAs egna mejerisortiment för att öka andelen svensk råvara i alla egna mejeriprodukter, men också för att nå avsättning för mer mjölk från mjölkbönder i Sverige.

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

Apotek som ger samhällsnyttig service

Apotek Hjärtat driver flera Minutkliniker som fungerar som en liten vårdcentral i anslutning till apoteken. Minutklinikerna erbjuder undersökningar vid vanliga sjukdomar och hälsoproblem, liksom hälsoundersökningar och vaccinationer. Samtliga Minutkliniker ligger i direkt anslutning till Apotek Hjärtat eller Maxi ICA Stormarknad för att förenkla för kunderna och samtidigt avlasta traditionella vårdcentraler.

Svensk råvara i egna mejeriprodukter

2016 startade ICA Sverige en omläggning av det egna mejerisortimentet för att öka andelen svensk råvara i alla egna mejeriprodukter. Under 2017 lanserades en ny hårdost tillverkad av enbart svensk mjölk, Folke, som ytterligare ett sätt att utveckla det svenska mejerisortimentet. Idag innehåller över 80 procent av ICA Sveriges mejerisortiment svensk råvara.





Samarbete för fler svenska varor

Sedan 2014 samarbetar ICA Sverige med LRF för att bredda utbudet av svenska varor i butik och bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt. Samarbetet har bland annat inneburit ett aktivt sortimentsarbete där i dag 85 procent av ICA Sveriges nötkött och närmare 90 procent av de charkprodukter ICA Sverige säljer under egna varumärken har svenskt köttinnehåll. Inom ramen för samarbetet har fokus även riktats mot frukt och grönt. Bland annat har odlare i samråd med ICA Sverige investerat i odling och lagring för att förlänga säsongen för svenska rotfrukter med två månader, från åtta till tio. Detta kommer också möjliggöra ökad andel av svenskodlade rotfrukter i ICA Sveriges sortiment. Det finns också projekt för att förlänga den svenska äppelsäsongen och öka andelen svenskodlade äpplen.

Frukt blir must i uppmärksammat projekt

För två år sedan började ICA Sverige samarbeta med det då nystartade svenska företaget Rescued Fruits, där överbliven frukt från ICA Sveriges lager och butiker använts för att göra must, som sedan sålts under varumärket ICA Räddad frukt. "Vi har arbetat med ett gäng riktiga eldsjälar på ICA Sverige, som har haft stor förståelse för att vi var nya på marknaden och inte hade samma infrastruktur och rutiner som andra leverantörer. Eftersom ICA Sverige har betraktat detta som ett hållbarhetsprojekt har fokus också legat på miljönytta framför maximal vinstmarginal. Jag tror att liknande samarbeten kommer bli allt viktigare för innovationer och hållbar utveckling i framtiden", berättar Cecilia Larsson, tidigare vd och grundare av Rescued Fruits. Samarbetet mellan ICA Sverige och Rescued Fruits var 2017 en av finalisterna till Nordiska rådets miljöpris.

Utveckling av handelsplatser och områden

Förutom att säkerställa tillgång på butikslokaler och andra lokaler för verksamheten arbetar ICA Fastigheter med att utveckla handelsområden och skapa mötesplatser där människor kan handla, mötas och trivas. Detta görs bland annat genom konceptet Goda Grannar, där man med ICA-butiken i centrum skapar mervärden för besökarna och där hyresgästerna kan dra nytta av varandras flöden. Genom sin aktiva roll i stadsdelutvecklingen bidrar ICA Fastigheter till att skapa platser som fyller flera servicebehov hos kunderna, och på så sätt utvecklar den lokala orten.

Ambitiöst arbete för minskad klimatpåverkan



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

Exempel på aktiviteter

- Satsningar inom energi, köldmedia och transporter
- Guida kunderna till hållbara val
- Erbjuder hållbara produkter
- Miljöcertifierade butiker, processer och byggnader

Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik, apotek, logistik och på kontor, bland annat genom miljöcertifierade inköps-, fastighets- och logistikverksamheter. Målet är att verksamheten ska vara klimatneutral till år 2020. Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 52 procent (33). Minskningen har till största delen skett tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia och transporter.

Under 2017 inleddes ett arbete med en energikartläggning av stora delar av verksamheten, för att identifiera ytterligare energibesparings- och effektiviseringsåtgärder. Kartläggningen, som ska pågå till 2019, omfattar bland annat kontor, lager, dotterbolagsbutiker, apotek och nonfood-avdelningar på Maxi ICA Stormarknader.

Aktiviteter för minskat matsvinn

Livsmedel står för nästan en fjärdedel av människans klimatpåverkan. Ungefär en fjärdedel av all mat som köps slängs istället för att konsumeras. För att bidra till att minska matsvinnet driver ICA Gruppen ett antal initiativ.

Ett exempel är den nya så kallade skinpackförpackningen som ICA Sverige införde under året på stora delar av köttsortimentet. Förpackningen med vakuum ger köttet ungefär dubbelt så lång hållbarhet jämfört med en traditionell förpackning. Den innehåller dessutom mindre luft, vilket gör att transporterna kan optimeras ytterligare. Förpackningen bidrar även till en naturlig mörningsprocess vilket ger köttet bättre smak. Ett flertal av ICA Sveriges frysta fiskprodukter har också denna nya, smarta förpackning.

Matavfall i Sverige*



Exempel på ICA Sveriges arbete för minskat matsvinn

Primärproduktion	Livsmedelsproduktion	Lager och butik	Hushåll
<ul style="list-style-type: none"> • Anatomiskt ansvar, dvs inköp av t ex hela djuret och mjölkproduktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Egna märkesvaror med förbättrade förpackningar för längre hållbarhet • Cirkulära samarbeten med t ex Rescued Fruits och Nutrient 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiva inköpsrutiner • Samarbeten med exempelvis Food2change och Karma för att ta tillvara mat med kort hållbarhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Recept för att laga mat på rester på ica.se samt matkassar anpassade för att minimera svinn • Lansering av Matlådans dag, för att uppmuntra till att använda överbliven mat till matlådor • Information till konsumenter för ökad kunskap om matens hållbarhet och mathantering

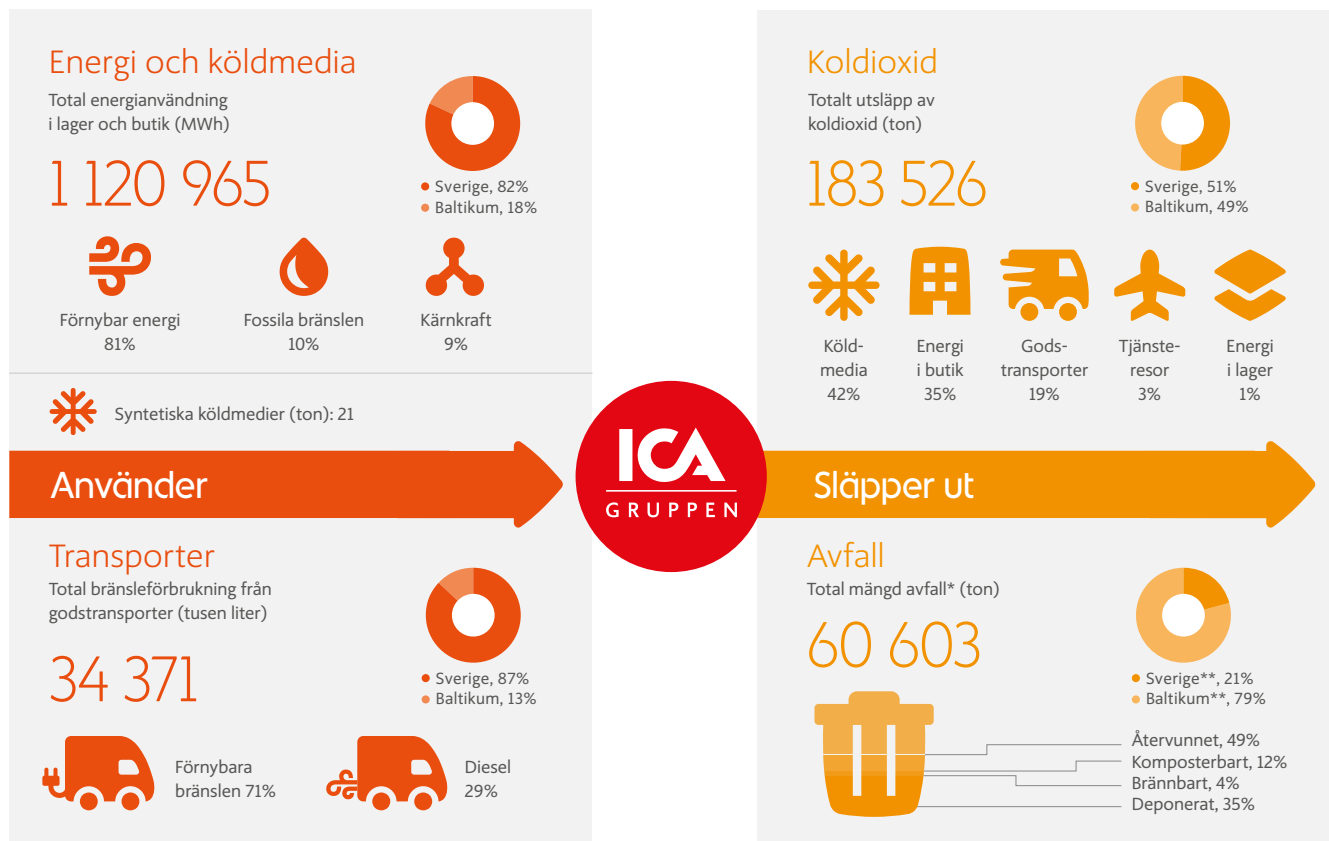
Matavfall = allt matavfall som uppstår, även oundvikligt såsom skal, ben etc.

Matsvinn = onödigt matavfall.

*Källa: Naturvårdsverkets rapport Matavfall i Sverige.

ICA Gruppens resursanvändning

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



* Omfattar avfall från logistik i Sverige samt logistik och butik i Baltikum.

** Andel återvunnet (återvunnet, komposterbart samt brännbart) i Sverige 99%, Baltikum, 56%.

Märkningar guidar kunderna

För att hjälpa kunderna att göra hållbara val använder ICA Gruppen olika typer av märkningar. Hemtex arbetar till exempel med märkningen Den hållbara tråden, för de produkter som tar störst hänsyn till människa och miljö. På samma sätt märker ICA Sverige ut produkter med Välj miljösamt.

Apotek Hjärtat införde under året en märkning med miljö- och hållbarhetskriterier, Välj med Hjärtat, som till en början gäller receptfria läkemedel. Målsättningen är att satsningen ska leda till att fler leverantörer ställer om till en mer hållbar läkemedelsproduktion.

Minskad användning av plastpåsar

Som första apotekskedja i Sverige började Apotek Hjärtat i maj att ta betalt för sina plastpåsar för att minska konsumtionen. Delar av intäkterna skänks till Naturskyddsföreningen för att finansiera arbetet kring miljöpåverkan och läkemedel. Samtidigt byttes även den befintliga påsen tillverkad av råolja ut mot en ny, mer miljövänlig plastpåse tillverkad av den förnybara råvaran sockerrör. Sedan starten har användandet av plastpåsar minskat med 44 procent på Apotek Hjärtat. Under året började även Hemtex ta betalt för sina plastpåsar med avsikt att minska förbrukningen.

Inspiration till en hälsosam livsstil



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

Exempel på aktiviteter

- Olika former av hälsoerbjudanden
- Guida kunderna genom märkningar, hälsosamma recept och kampanjer
- Satsningar för barn inom hälsa och motion

Att hjälpa kunderna att må bra och inspirera dem till en hälsosam livsstil är en viktig uppgift för ICA Gruppen. Med matbutiker, apotek och minutkliniker verkar ICA Gruppen inom hela hälsoområdet från att förebygga, vårda och bota till att guida och inspirera till att leva hälsosamt. 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, nordiska kostråd och näringsrekommendationer.

En del i ICA Gruppens arbete för att bidra till en hälsosam livsstil för kunderna är att motivera dem till att motionera mera, bland annat genom sponsring av olika aktiviteter. Ett exempel är ICA-klassikern, som hämtar inspiration från En Svensk Klassiker och innehåller de fyra grenarna cykling, simning, löpning och längdskidor. Skillnaden är att med ICA-klassikern har deltagarna längre tid på sig och kan avverka sträckorna på sina egna villkor. Alla grenar har handikappanpassade alternativ. ICA-klassikern har utvecklats till ett av de större hälsoinitiativen i Sverige och lockade förra året över 39 000 deltagare i hela landet.

ICA Sveriges hälsosatsning Kompis med kroppen har pågått i 16 år och hittills har cirka 940 000 skolbarn genomgått utbildningen där barn får lära sig mer om att äta hälsosamt med fokus på frukt och grönsaker. I år innehåller utbildningsmaterialet även en ny del om matsvinn och hur man kan äta mer klimatsmart.

ICA Sverige har också ett samarbete med Generation Pep (GEN-PEP) för att vara med och skapa en folkrörelse för barn och ungdomars hälsa. GEN-PEP är en icke vinstdrivande organisation som arbetar för att sprida kunskap och skapa engagemang kring barn och ungdomars hälsa. Initiativtagare är det svenska Kronprinsessparet.

Kampanjer mot cancer

ICA Sverige och Apotek Hjärtat var två av huvudsponsorerna till Rosa Bandet och samlade under hösten in pengar till cancerforskningen genom försäljning av såväl rosa varor som av Rosa Band. Genom ett nytt samarbete med Lidingöloppet fanns ytterligare en arena för insamling i samband med Rosa Bandet-loppet i september. Förutom att löparna som anmälde sig till Rosa Bandet-loppet kunde bidra till cancerforskningen med sin anmälningsavgift kunde besökarna även skänka pengar på andra sätt. Även ICA Banken samlade in pengar, och totalt bidrog ICA Gruppen tillsammans med kunderna med 54 Mkr till cancerforskningen.





Kostnadsfritt hälsotest online

För att få fler att reflektera över sina levnadsvanor har Apotek Hjärtat lanserat Hälsokvittot – ett heltäckande hälsotest på webben. Det kostnadsfria testet bygger på Socialstyrelsens riktlinjer och är framtaget av forskare vid Linköpings universitet. Testerna är enkla att genomföra och ger värdefulla rekommendationer som kan ha stor betydelse för den enskilda individen.

Hälsosatsningar i de baltiska länderna

Intresset för hälsa och välmående är stort i Estland, Lettland och Litauen, och som ledande inom dagligvaruhandel vill Rimi Baltic på olika sätt bidra till en sund livsstil avseende såväl mat och dryck som regelbunden motion. Under året har ett stort antal hälsorelaterade aktiviteter och initiativ genomförts. Till de större hör införandet av märkningen Choose healthier, baserad på Nyckelhälskriterierna, på ett stort antal hälsosammare produkter. Därutöver har Rimi Baltic även stöttat initiativ till flera idrotts- och motions-satsningar, bland annat Lattelecom Riga Marathon.

Farmaceuter tar död på myter om medicinering

När det gäller råd om läkemedel och egenvård är det viktigt att kunna lita på att informationen stämmer. Apotek Hjärtat har därför letat reda på några av internets mest häpnadsväckande medicineringmyter, och i videoserien Apotekare React to har ett antal farmaceuter fått reagera och ge sin syn på vilka råd som egentligen stämmer.

Apotek Hjärtat har också en podcast, Hjärtats gäster, där chefsapotekare Annika Svedberg bjuder in olika experter för att prata om intressanta ämnen knutna till hälsa och välbefinnande.

Olikheter som skapar mervärde



Mångfald

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

Exempel på aktiviteter

- Projekt för att öka jämställdhet och mångfald
- Initiativ för att öka sysselsättning för personer som står långt från arbetsmarknaden
- Samarbeten på lokal, nationell och global nivå

ICA Gruppens mångfaldsarbete handlar om att ta tillvara på den kreativitet och det mervärde som ryms i samspelen mellan olikheter för att därigenom skapa en dynamisk verksamhet med hög kvalitet i produkter, tjänster och service. Mångfald är en del av ICA Gruppens medarbetarstrategi, och koncernen driver flera initiativ för att öka mångfalden, exempelvis genom att skapa sysselsättning för unga, för funktionsnedsatta och ge nyanlända stöd för etablering.

Sedan 2009 driver ICA Sverige satsningen Vi kan mer som syftar till att öka intresset för och möjligheterna till ytterligare sysselsättning för personer med funktionsnedsättning i ICAs verksamheter. För att underlätta anställningar har ICA ett centralt samarbete med Arbetsförmedlingen och Samhall där de samverkar direkt med ICA-butiken.

ICA Sverige är också huvudpartner till Special Olympics-klassikern, som vänder sig till personer med utvecklingsstörning och består av skidåkning, cykling, simning och löpning. Utöver det ingår olika uppgifter kopplat till mat och hälsa. Momenten avverkas i grupp och kan genomföras i valfritt antal etapper under ett år. Syftet är att inspirera fler barn och vuxna med utvecklingsstörning att leva ett aktivt och hälsosamt liv.

**Mångfald är en del
av ICA Gruppens
medarbetarstrategi**

Stort fokus på jämställdhet

ICA Gruppen strävar efter en jämn könsfördelning. Vid rekrytering ska, utöver rätt kompetens, också könsfördelningen i teamet beaktas och hållas balanserad. När det gäller chefspositioner är målet att ha en jämn fördelning mellan könen.

ICA Gruppen i topp med kvinnliga ledare

LEAD Gender Diversity Scorecard är den första undersökningen som kartlagt jämställdheten i europeiska storbolag inom detaljhandeln och konsumentvaruindustrin. Enligt undersökningen hamnade ICA Gruppen i topp, med 40 procent kvinnor i ledande positioner, jämfört med genomsnittet på 26 procent.





Initiativ för unga på arbetsmarknaden

ICA Sverige startade 2014 initiativet ICA 2020, som syftar till att ta tillvara och utveckla möjligheten för fler unga att arbeta på ICA. Initiativet riktar sig till personer som är 25 år eller yngre och står långt från arbetsmarknaden. ICA 2020 syftar även till att ta tillvara på innovationskraften hos unga redan befintliga ICA-medarbetare genom bland annat ICAs unga nätverk där fokus ligger på framtidsfrågor. Varje år erbjuds 20 unga medarbetare från butik, lager, kontor och apotek att delta i några dagars utvecklingsprogram. 2017 deltog även sex studenter från Center for Retailing vid Handelshögskolan. Temat var att utveckla koncept kring framtidens butik. Resultatet av arbetet presenterades för representanter från ICA Sveriges ledning.

Förbättring av villkor och möjligheter

ICA Gruppen deltar i Global Deal, en global satsning för social dialog och bättre villkor på arbetsmarknaden som initierats av Sveriges statsminister. Syftet är att förbättra dialogen mellan arbetsmarknadens parter och länders regeringar för att förbättra anställningsvillkor och produktivitet.

ICA 50/50

Ökad jämställdhet genom ny satsning

Ett led i att öka mångfalden är att öka jämställdheten bland seniora ledare. Andelen kvinnor inom ICA Gruppen är totalt sett hög, även på mellanchefsnivå. Fortfarande är dock andelen kvinnor i seniora nyckelpositioner relativt låg. I syfte att skapa en förändring och få fram fler kvinnliga chefer i ledande tjänster och i ledande befattningar startades under 2017 initiativet ICA 50/50. Initiativet består av två nätverk, ett för seniora kvinnliga ledare, vilket startade 2017, och ett för kvinnor med potential till högre befattningar, med start 2018.

Sysselsättning för nyanlända

ICA Gruppen är delaktig i 100-klubben, den svenska regeringens satsning som syftar till att fler nyanlända ska få jobb. Syftet är att skraddarsy paket av insatser utifrån enskilda företags behov för att skapa nya möjligheter för företagen att ta emot minst 100 nyanlända inom tre år. Inom ramen för detta initiativ har Apotek Hjärtat ett omfattande praktiksamarbete med Arbetsförmedlingen för att stödja nyanlända farmaceuter att få svensk farmaceutlegitimation.

Apotek Hjärtat erbjuder också assistenttjänster och praktik inom Apotek Hjärtat till utbildade apotekare från andra länder, även innan de fått sin svenska legitimation.

Med fokus på märkning och spårbarhet



Kvalitet

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

Exempel på aktiviteter

- Kvalitetscertifierade butiker, processer och leverantörer
- Handlingsplan mot matfusk, spårbarhetstester
- Säkerställa hög djuromsorg
- Sociala revisioner hos leverantörer

Hela ICA Gruppens sortiment ska leva upp till koncernens och omvärldens kvalitetskrav. De produkter ICA Gruppen säljer ska självklart följa lagstiftning avseende exempelvis märkning och ingående ämnen.

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

För leverantörer av koncernens egna varor ställer ICA Gruppen krav på och kontrollerar att de är certifierade enligt en standard som koncernen accepterar. Alla produkter under eget varumärke granskas och godkänns också för

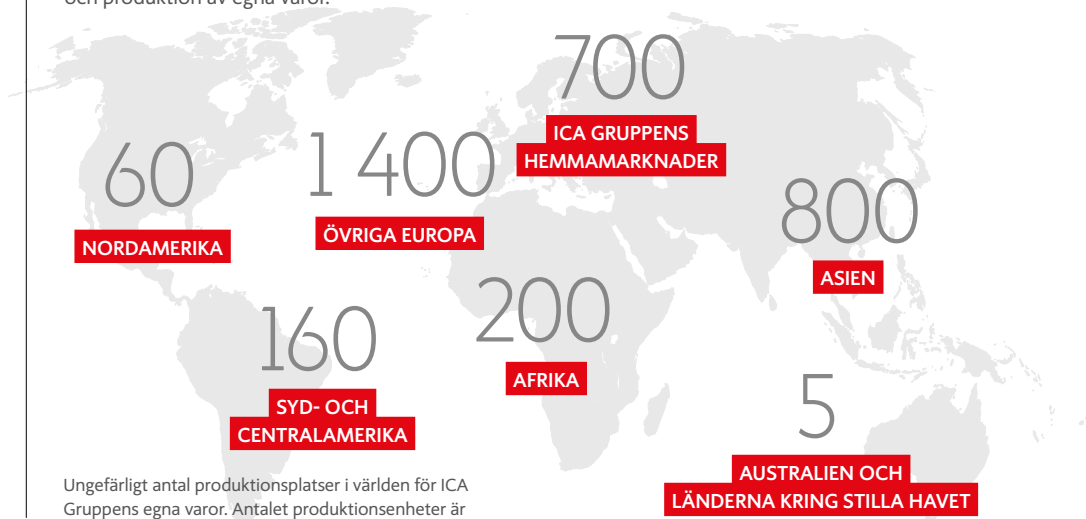
att säkra att de följer ICA Gruppens policyer och interna riktlinjer. Även förpackningsinformationen kontrolleras och godkänns. Efter lansering görs uppföljande kontroller hos leverantören och av produkten för att följa upp att den fortsätter leva upp till ICA Gruppens förväntningar på en säker produkt av god kvalitet. Under året genomfördes cirka 2 800 produkttester.

Frågan om ursprungsmärkning av mat har fortsatt att växa i betydelse. Allt fler kunder vill ha tydlig information om både varifrån varorna kommer och hur de har producerats. Ursprungsmärkning och spårbarhet utgör viktiga parametrar i ICA Gruppens kvalitetsarbete.

ICA Gruppen har också ett systematiskt kvalitetssäkringsarbete i logistikverksamheten samt i butik och apotek.

ICA Gruppens värld av leverantörer

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



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

Standarder och certifieringar säkerställer kvalitet på apoteken

Kvalitetssystemet på apoteken, det så kallade egenkontrollprogrammet, regleras av Läkemiddelsverkets föreskrifter. På alla apotek ska det finnas en läkemedelsansvarig farmaceut som ser till att kraven följs och även anmäler till Läkemiddelsverket om det finns allvarliga brister i verksamheten. Varje år genomförs också en egeninspektion av den läkemedelsansvarige på respektive apotek. Apotek Hjärtat har kvalitetsspecialister som genomför regelbundna interninspektioner för att förvissa sig om att kedjans apotek håller en hög kvalitetsnivå och följer egenkontrollprogrammet. Under 2017 genomfördes 104 (142) interninspektioner.

Motverkande av matfusk

ICA Gruppen arbetar på flera fronter för att förhindra livsmedelsbedrägerier, bland annat genom kvalitetscertifikat, analyser och oanmälda revisioner samt samarbeten inom branschen. Koncernen för också kontinuerlig dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter samt följer GFSI:s (Global Food Safety Initiative) arbete inom området. En intern sårbarhetsanalys har genomförts i enlighet med GFSI:s krav och koncernen har en egen handlingsplan för att motverka matfusk. Under året genomförde ICA Sverige 102 analyser med fokus på matfusk, främst vad gäller ursprung av kött. Analyserna visade inga tecken på medvetet fusk.

Ny metod för märkning

Under året har ICA Sverige börjat använda en ny metod för märkning av frukt och grönt. Istället för klistermärken, tråg och plastfilm runt frukterna så märks produkterna med hjälp av laser direkt på skalet. Metoden är mer hållbar och ger en säkrare spårbarhet. Lasermärkningen ändrar pigmentet i skalet så att namn, ursprungsland och PLU-kod syns tydligt. Med den här metoden följer märkningen med frukten genom kedjan på ett tryggt sätt. Samtidigt minskar miljöpåverkan genom att plastemballage eller klisteretiketter inte behövs.



Etiska ärtor utvecklade jordbruket i Guatemala

I byn Xetnamit i Guatemala startade ICA Sverige 2015 ett projekt tillsammans med den holländska biståndsorganisationen IDH samt leverantören Nature's Pride med syfte att utveckla jordbruket och ge människorna förutsättningar till en bättre framtid. För varje såld förpackning av ICAs etiska ärtor skänkte ICA Sverige pengar till projektet. Projektet avslutades i oktober 2017, och uppvisade fina resultat. Bland annat har produktionen ökat genom insatser riktade mot att utveckla bevattningssystem, utöka odlingsområden samt förbättra organiseringen. Flera aktiviteter har varit riktade mot jämlikhet, exempelvis har fonder skapats för mikrolån till kvinnorna i byn. För att förbättra hälsan har en del av investeringarna riktats mot luft- och vattenkvalitet. Spisar har installerats som leder ut rök från bostäderna och vattenfilter har installerats för att förbättra vattenkvaliteten.



Höga krav på djuromsorg

Omsorg om djuren är en viktig fråga för ICA Gruppen. Djur ska behandlas väl, skyddas mot onödigt lidande och hållas i en miljö som främjar deras hälsa och naturliga beteende. ICA Sverige ställer krav både på svenskt och importerat kött, både när det gäller egna märkesvaror och varor från andra leverantörer. Allt färskt och fryst kött som finns i ICA Sveriges centrala sortiment har godkänts efter en revision av djuromsorgen hos respektive leverantör. Djuromsorgsrevisioner genomförs både för slakterier och gårdar, och krav ställs på hur transporter genomförs samt hur djuren hanteras vid slakt. Revisionerna genomförs antingen av ICA Sveriges egna kvalitetsspecialister eller av en tredje part. Under året genomfördes tre revisioner.

Koncernens utveckling under 2017

Ökade volymer inom ICA Sverige, Rimi Baltic och Apotek Hjärtat bidrog under året till en ökad nettoomsättning. Avyttringen av det norska fastighetsbeståndet, lägre vinstdelning och högre koncerngemensamma kostnader medförde samtidigt ett något lägre rörelseresultat än föregående år.



Nettoomsättning och resultat

Koncernens nettoomsättning 2017 uppgick till 106 455 Mkr (103 655), motsvarande en ökning om 2,7 procent jämfört med 2016. I lokal valuta var ökningen 2,5 procent. Justerat för avyttringen av inkClub och ICA Eiendom i Norge var ökningen 3,1 procent.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 4 642 Mkr (4 669). Den något lägre resultatnivån beror framför allt på avyttringen av de norska fastigheterna, lägre vinstdelning från ICA-butiker samt högre koncerngemensamma kostnader, främst kopplade till initiativ och aktiviteter i samband med ICAs 100-årsfirande under 2017.

Justerat för avyttringen av ICA Eiendom ökade samtliga segment rörelseresultatet.

I rörelseresultatet ingår även kostnader relaterade till den planerade integrationen av IKI i Litauen på 54 Mkr, varav 40 Mkr i Rimi Baltic. Rörelsemarginalen exklusive jämförelsestörande poster var 4,4 procent (4,5). Årets resultat uppgick till 4 145 Mkr (3 418). I resultatet ingår resultat från avyttringar samt nedskrivningar med sammanlagt 578 Mkr (-151) vilket påverkat vinst per aktie som var väsentligt högre än samma period i fjol, 20,53 kr (16,97).

Finansnetto och skatt

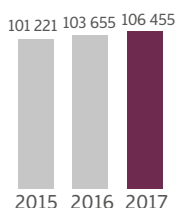
Koncernens finansnetto uppgick till -367 Mkr (-364). De finansiella intäkterna sjönk under året som en följd av att tidigare aktieägarlån i Ancore och Secore omvandlats till eget kapital under 2016. Detta har även påverkat de finansiella kostnaderna då samma förändring skett i Långeberga, som ägs till 50 procent men konsolideras i ICA Gruppen. I övrigt ökade de finansiella kostnaderna med -30 Mkr till följd av nedskrivning av en finansiell fordran. Räntekostnaderna är dock cirka 30 Mkr lägre än föregående år, främst kopplat till den lägre nettoskulden.

Skattekostnaden för året var -708 Mkr (-757), motsvarande en skattesats på 14,6 procent (18,2). Betald skatt uppgick till -856 Mkr (-728). Den lägre skattekostnaden beror på högre skattefria reavinster från fastighetsförsäljningar under 2017 samt ändring, från 1 januari 2018, av bolagsskatten i Lettland, vilken inneburit en återföring av uppskjuten skatteskuld.

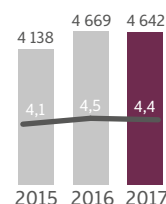
Finansiell ställning

Koncernens nettoskuld (exklusive ICA Banken och pensionsskuld) uppgick vid årets slut till 5,6 Mdkr (9,8). Den lägre nettoskulden beror framför allt på positivt löpande kassaflöde samt lägre nettoinvesteringar beroende på

Nettoomsättning, Mkr



Rörelseresultat, Mkr och rörelsemarginal, %



genomförda fastighetsavyttringar. Per den 31 december 2017 var nettoskulden i förhållande till EBITDA 0,8 ggr (1,6), vilket är i linje med koncernens långsiktiga mål <2,0 ggr.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten (exklusive ICA Banken) uppgick till 5 816 Mkr (5 684). Högre betald skatt samt lägre utdelning från joint ventures har motverkats av en gynnsam rörelsekapitalförändring.

Kassaflödet från investeringsverksamheten förbättrades kraftigt jämfört med 2016. Det beror på avyttringen av ICAs fastigheter i Norge vilket gav en positiv kassaflödeseffekt på cirka 1,9 Mdkr, samt avyttringen av fastigheter till Secore för cirka 1 Mdkr. Investeringsnivån var också lägre än föregående år.

Investeringar

Investeringarna (exklusive företagsförvärv) uppgick till 2 230 Mkr (2 502) varav 937 (1 212) var hänförligt till ICA Fastigheter.

Större investeringsprojekt inkluderade under året förvärv av framtida butikslägen, IT-investeringar samt nya butiker. Den något lägre investeringsnivån beror på att några fastighetsprojekt har skjutits in i 2018.

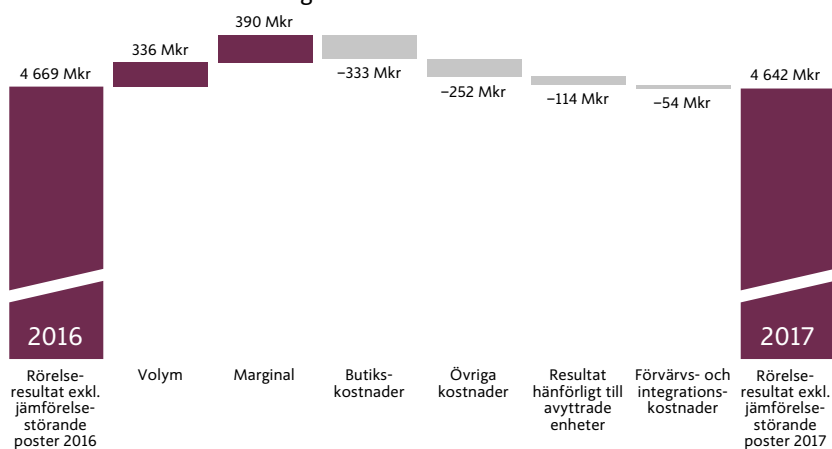
Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning var 838 Mkr (794). Resultat efter finansiella poster uppgick till 5 428 Mkr (2 575). Erhållna utdelningar från dotterföretag var 3 082 Mkr högre än förra året. Årets resultat uppgick till 5 879 Mkr (2 803). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 111 Mkr (60).

Säsongsvariationer

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

Rörelseresultatets utveckling



Justerat för avyttrade enheter ökade samtliga segment rörelseresultatet under 2017. Positiva volymeffekter i ICA Sverige, ICA Banken och Apotek Hjärtat och högre bruttomarginaler i Rimi Baltic och Apotek Hjärtat drev förbättringen. Kraftiga kostnadsbesparingar ledde till förbättrat rörelseresultat för Hemtex. Denna utveckling motverkades av att kostnaderna

under 2017 var högre, vilket sammanhänger med initiativ och aktiviteter kopplade till firandet av ICAs 100-årsjubileum. Därtill kommer investeringar och framtidsatsningar, inte minst inom digitaliseringsområdet där ett stort antal projekt pågår i olika delar av koncernen. Vinstdelningen från ICA-butikerna var också lägre.

Nettoomsättning per segment

Mkr	2017	2016	2015
ICA Sverige	76 400	74 050	72 624
Rimi Baltic	14 008	13 571	12 632
Apotek Hjärtat	12 876	12 531	12 290
ICA Fastigheter	2 468	2 372	2 382
ICA Banken	965	863	859
Hemtex*	1 078	1 316	1 800
Övrigt	909	863	932
Internförsäljning	-2 249	-1 911	-2 298
Nettoomsättning	106 455	103 655	101 221

* Under 2015 och första halvåret 2016 ingår även avyttrade bolag.

Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster per segment

Mkr	2017	2016	2015
ICA Sverige	3 507	3 504	3 366
Rimi Baltic	557	526	415
Apotek Hjärtat	461	436	209*
ICA Fastigheter	429	493	456
ICA Banken	71	51	110
Hemtex***	31	24	-32
Övrigt	-414	-365	-386

Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster	2017	2016	2015
	4 642**	4 669	4 138

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

** Kostnader avseende den planerade integrationen av IKI ingår med -54 Mkr, varav -40 Mkr i Rimi Baltic och -14 i Övrigt.

*** Under 2015 och första halvåret 2016 ingår även avyttrade bolag.

Kassaflödesanalys, koncernen exklusive ICA Banken

Mkr	2017	2016	2015
Kassaflöde			
Från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	5 275	5 361	4 788
Förändringar i rörelsekapital	541	323	-242
Från den löpande verksamheten	5 816	5 684	4 546
Investeringsverksamheten, netto	647	-1 649	-1 739
Före finansieringsverksamheten	6 463	4 035	2 807

ICA Gruppens segment

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

ICA Sverige

Med 1 287 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.

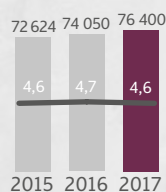
Andel av
ICA Gruppens
omsättning, %

71%

Medelantal
anställda

8 006

Nettoomsättning, Mkr
och rörelsemarginal, %



ICA

* För definition av marknadsandel, se sidan 19

Rimi Baltic

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel genom 259 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 82 butiker i Estland, 121 i Lettland och 56 i Litauen. Rimi Baltic har en marknadsandel* i regionen på cirka 16 procent.

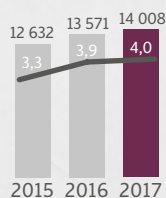
Andel av
ICA Gruppens
omsättning, %

13%

Medelantal
anställda

9 634

Nettoomsättning, Mkr
och rörelsemarginal, %



rimi

Apotek Hjärtat

Med 386 apotek och en marknadsandel* på drygt cirka 31 procent är Apotek Hjärtat näst störst på den svenska apoteksmarknaden. Apoteksverksamheten utgör en viktig del i ICA Gruppens strävan att nå en ledande position inom hälsa.

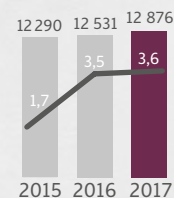
Andel av
ICA Gruppens
omsättning, %

12%

Medelantal
anställda

3 083

Nettoomsättning, Mkr
och rörelsemarginal, %



APOTEK HJÄRTAT ICA



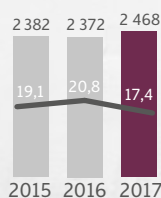
ICA Fastigheter

ICA Fastigheter har ett stort och aktivt förvaltad fastighetsinnehav inom detaljhandelssegmentet. Den övergripande uppgiften är att säkra ICA Gruppens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser. Affärsidén är att förvärva, utveckla och förvalta marknadsplatser i anslutning till befintliga eller planerade ICA-butiker, samt att löpande avyttra färdigutvecklade fastigheter.

Andel av ICA Gruppens omsättning, % Medelantal anställda

2% 90

Nettoomsättning, Mkr
och rörelsemarginal, %



ICA Fastigheter

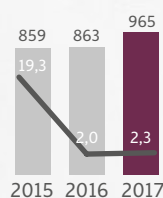
ICA Banken

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

Andel av ICA Gruppens omsättning, % Medelantal anställda

1% 368

Nettoomsättning, Mkr
och avkastning på eget kapital, %



ICA Banken

Hemtex

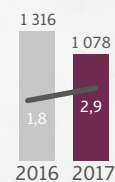
Med totalt 153 butiker i Sverige, Finland och Estland är Hemtex en av Nordens ledande heminredningskedjor. För närvarande pågår ett omfattande förändringsarbete med det övergripande målet att lägga grunden för en långsiktigt hållbar lönsamhet.

Andel av ICA Gruppens omsättning, % Medelantal anställda

1% 547

Nettoomsättning, Mkr
och rörelsemarginal, %*

*Under första halvåret 2016 ingår inkClub.



HEMTEX

God försäljningsutveckling och hög aktivitetsnivå

För ICA Sverige präglades 2017 av god försäljningsutveckling, hög utvecklingstakt och stabil lönsamhet – men också av fortsatt hård konkurrens.

Till fokusområdena för året hörde att öka försäljningen, fortsätta utvecklingen av koncept riktade mot måltidsmarknaden, säkerställa rätt prisupplevelse samt fortsätta utvecklingen av det digitala kunderbjudandet. Inom merparten av dessa områden uppnåddes under året goda resultat som bidragit till ett starkare erbjudande och en fortsatt stark marknadsposition med högre marknadsandelar för de fristående ICA-handlarna.

Arbetet med att utveckla det fysiska butiksnätet fortsatte under året. Sammantaget öppnades 14 nya butiker medan 23 stängdes. Netto ökade försäljningsytan med 14 000 m² eller 0,9 procent.

Som en viktig del i arbetet med att stärka och bredda kunderbjudandet breddades sortimentet inom ICAs egna märkesvaror, EMV ytterligare. Cirka 560 nya produkter lanserades under 2017. De egna märkesvarornas andel av den totala försäljningen uppgick under året till 24,7 procent, en ökning med 0,7 procentenheter jämfört med föregående år.

Under året fortsatte också lanseringen av ICA Sveriges e-handelsplattform och i slutet av

året var drygt 200 butiker anslutna. E-handels andel av dessa butikers totala försäljning uppgick i slutet av året till i genomsnitt 2,3 procent. Inkluderat färdigpackade matkassar uppgick försäljningstillväxten i onlinekanalen till cirka 50 procent jämfört med 2016. Tillväxten för marknaden var samma period 19 procent.

Hög efterfrågan på ekologiskt, närproducerat och måltidslösningar

Till de tydliga långsiktiga trenderna på den svenska dagligvarumarknaden hör en ökad efterfrågan på hållbara, närproducerade och hälsosamma livsmedel. Sett som andel av den totala försäljningen i ICA-butikerna uppgick ekologiska varor (i ICA Sveriges centrala sortiment) under 2017 till 6 procent. Ökningstakten var efter flera års kraftig tillväxt lägre 2017 och blev 2 procent jämfört med 2016.

I syfte att bredda utbudet av svenska varor i butik och bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt, samarbetar ICA Sverige sedan 2014 med LRF. Samarbetet har hittills resulterat i bland annat en högre andel svensk råvara i kött-, chark- och mejerisortimentet.

Under året genomfördes flera gemensamma projekt. Till de större hörde satsningar på bland annat svenska äpplen och rotfrukter. Sortimentet för måltidslösningar utökades med 230 produkter och försäljningsökningen för denna kategori ökade under 2017 med 5,7 procent.

ICA-butikernas försäljning

Försäljningen i de svenska ICA-butikerna ökade under 2017 med 3,1 procent respektive 2,4 procent för jämförbara enheter. Försäljningsökningen drevs främst av högre snittköp men fler kunder bidrog också till ökningen.

Maxi ICA Stormarknads butiker visade bäst utveckling för jämförbar försäljning och ICA Kvantum för total försäljning. Tillväxten för dagligvarumarknaden (DHI) som helhet i Sverige uppgick enligt preliminära siffror från HUI till 2,3 procent.

Fokus framåt

Det övergripande målet framåt är att driva en fortsatt god försäljningsutveckling och ytterligare stärka positionen på dagligvarumarknaden. Stort fokus 2018 kommer att ligga

Nyckeltal

	2017	2016	2015
Nettoomsättning, Mkr	76 400	74 050	72 624
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	3 939	3 941	3 784
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	3 507	3 504	3 366
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster, %	4,6	4,7	4,6
Investeringar, Mkr	660	640	780
Avskrivningar, Mkr	434	438	418
Medelantal anställda	8 006	7 622	8 242
Andel EMV av butiksförsäljning, %	24,7	24,0	23,3

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen ökade under 2017 med 3,2 procent och såväl pris som volym bidrog till ökningen. Rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster låg på samma nivå som 2016. God volymutveckling motverkades av lägre vinstdelning från ICA-butiker, ett svagare non-foodresultat samt lägre resultat från bränslehedgar, vilket sammantaget ledde till en lägre rörelsemarginal.



på fortsatta investeringar i butiksnät, sortimentsutveckling och bättre kunderbjudande för ökad kundlojalitet.

Att säkerställa rätt prisupplevelse och fortsatt utveckling av det digitala kunderbjudandet kommer att vara viktigt även framöver. Onlineerbjudandet kommer att fortsätta utvecklas, inte minst när det gäller att förbättra erbjudandet i storstäder, där konkurrensen är hårdast. Senast

under tredje kvartalet 2018 kommer ett centralt e-handelslager för lösplock att öppnas i Stockholm. När det är fullt bemannat kommer lagret täcka kunder i större delen av Mälardalen.

Utvecklingen av sortiment och koncept riktade mot måltidsmarknaden kommer att ha hög prioritet, liksom breddning av sortimentet av egna märkesvaror. Likaså kommer utvecklingen av organisation och arbetssätt att fortsätta –

med målet att öka såväl den interna effektiviteten som servicen gentemot de fristående handlarna.

Antalet nyetableringar beräknas vara lägre än under 2017. Totalt planeras 10–14 nyetableringar ske under 2018. Förnysetakten av det befintliga butiksnätet kommer att vara fortsatt hög och omfatta drygt 200 butiker.

Försäljningsutveckling och antal butiker inklusive handlarägda butiker

Profil	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker i Sverige				
	2017, Mkr	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2016	Nya	Konverterade	Stängda	Dec 2017
Maxi ICA Stormarknad	34 897	3,2	3,0	81	1	0	0	82
ICA Kvantum	27 866	4,1	2,1	125	3	-1	0	127
ICA Supermarket	34 520	2,5	2,1	432	4	-1	-6	429
ICA Nära	17 051	2,1	2,3	658	6	2	-17	649
Totalt	114 334	3,1	2,4	1 296	14	0	-23	1 287

God resultatutveckling och slutförda butikskonverteringar

För Rimi Baltic präglades 2017 av flera större projekt, bland annat fortsatta butikskonverteringar, planeringsarbete inför förvärvet av IKI samt förberedelser inför utbyggnaden av centrallager och huvudkontor.

Till de främsta strategiska prioriteringarna för 2017 hörde att fortsätta stärka varumärket Rimi. Som ett viktigt led i detta arbete slutfördes under året avvecklingen av lågprisvarumärket Säästumarket i Estland. Merparten av butikerna har istället konverterats till Rimi-butiker.

I alla tre länder fortsatte under året arbetet med sortimentsutveckling och prisupplevelse, inte minst vad gäller egna märkesvaror och non-food. Försäljningen av EMV fortsatte under året att öka. Sammantaget stod egna märkesvaror för 24,1 procent av den totala försäljningen under året, en ökning med 1 procentenhet jämfört med föregående år.

Parallellt fortsatte satsningarna på att förbättra den interna effektiviteten, bland annat genom fortsatt ökade gemensamma inköpsvolymerna för de tre marknaderna.

Förvärv av IKI

Litauiska konkurrensmyndigheten godkände under året förvärvet av dagligvarukedjan IKI, under förutsättning att 17 specifika butiker avyttrades.

När förvärvet slutförs går Rimi Baltic från att vara den fjärde största aktören till att bli den näst största aktören på den litauiska dagligvarumarknaden. Förvärvsrelaterade integrationskostnader beräknas under 2018–2020 uppgå till cirka 40 MEUR och investeringar till cirka 25 MEUR. Årliga kostnadssynergier bedöms uppgå till cirka 15 MEUR när de är fullt realiserade 2021. Synergierna uppstår främst genom större inköpsvolym, effektivare logistik och samordningar inom marknadsföring.

Fokus framåt

Det övergripande målet framåt är att växa snabbare än marknaden och samtidigt fortsätta stärka lönsamheten. Under 2018 är integrationen av IKI, utbyggnaden av central-lager och huvudkontor i Riga samt genom-

förande av olika aktiviteter för att ytterligare förbättra den interna effektiviteten av extra stor vikt. Investeringarna i såväl nya som befintliga butiker kommer att fortsätta. Därtill kommer fokus att öka på kompletterande digitala kanaler och mer riktade erbjudanden. Arbetet med egna märkesvaror fortsätter, med målsättningen att nå en god volymtillväxt med minst bibehållna marginaler. Under 2018 planeras sex till åtta nyetableringar.



Nyckeltal

	2017	2016	2015
Nettoomsättning, Mkr	14 008	13 571	12 632
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	893	838	807
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	557	526	415
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	4,0	3,9	3,3
Investeringar, Mkr	358	372	384
Avskrivningar, Mkr	321	306	290
Medelantal anställda	9 634	9 679	9 562
Andel EMV av butiksförsäljning, %	24,1	22,4	21,3
EUR-kurs, genomsnitt	9,6431	9,4718	9,3528

Finansiell utveckling

Nettoomsättningen i lokal valuta ökade 2017 med 1,4 procent och var framför allt prisdriven. Rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster steg i lokal valuta med 4 procent. Resultatförbättringen har drivits av pris- och mixeffekter, stängningar av olönsamma butiker, högre bruttomarginal i konverterade butiker och för egna märkesvaror samt ökad kostnadseffektivitet. Förbättringen har motverkats av kostnader för butikskonverteringarna i Estland samt kostnader relaterade till den planerade integrationen av IKI.

Försäljningsutveckling och antal butiker

Land	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker			
	2017, MEUR	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2016	Nya	Stängda	Dec 2017
Estland	377,6	-2,9	1,5	88	2	-8	82
Lettland	753,0	4,3	4,6	119	2	0	121
Litauen	313,2	-0,1	-0,6	57	2	-3	56
Total	1 443,8	1,4	2,7	264	6	-11	259

APOTEK HJÄRTAT

Förbättrat rörelseresultat och stark tillväxt inom e-handeln

För Apotek Hjärtat kännetecknades 2017 av ökad försäljning och stark tillväxt inom e-handeln. Till drivkrafterna hör bland annat lyckade satsningar på egna märkesvaror, hög takt i förnyelsen av befintliga apotek samt en fortsatt optimering av den digitala kanalen.

Under året bedrevs ett omfattande arbete avseende fortsatt utveckling av kunderbjudande, butiks nät och e-handel. Sammantaget bidrog insatserna till ökad försäljning, högre marginaler och en överlag starkare marknadsposition.

Fortsatt etablering av nytt butikskoncept

Under året öppnades elva nya apotek och tio stängdes. De nyöppnade apoteken följer Apotek Hjärtats nya butikskoncept, vilket kombinerar traditionell farmaci med ett brett erbjudande inom hälsa och välmående, inklusive enklare hälsotjänster.

Utvecklingen för de sex Minutkliniker var under året fortsatt positiv, med ökande antal sjukvårdsbesök, tester och vaccinationer.

Stark tillväxt online

Stort fokus under året låg på att stärka onlinekanalen. Försäljningen online ökade under året med 85 procent, jämfört med marknadens tillväxt om 58 procent.

Bättre service och ökad effektivitet

Under året påbörjades en större satsning på att automatisera lagerhanteringen i distributionslagret utanför Norrköping. Automatiseringen kommer att bidra till effektivare lagerhantering, vilket i sin tur möjliggör bättre kvalitet och ökad service till apoteken och slutkunderna.

Hållbarhetsmärkning av receptfria läkemedel

För att guida kunderna till hållbara val av receptfria läkemedel infördes under året märkningen Välj med Hjärtat. För att få märkningen krävs att leverantörerna uppfyller Apotek Hjärtats hållbarhetskriterier, vilka bland annat omfattar krav på hållbarhetsrapportering enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer. Apotek Hjärtat är den enda apotekskedjan i Sverige som har infört en hållbarhetsmärkning för receptfria läkemedel.

Fokus framåt

Målet för 2018 är att ytterligare stärka positionen som en av de ledande aktörerna på den svenska apoteksmarknaden. Stort fokus kommer att ligga på att fortsätta utveckla onlinekanalen och även i högre utsträckning koppla samman den med de fysiska apoteken. Tio till tolv nya apotek kommer att etableras under året samtidigt som takten i förnyelsen av befintliga apotek ska öka. Breddningen av sortimentet inom egna märkesvaror och

arbetet med att effektivisera logistikflöden kommer att fortsätta. Därutöver ska satsningen på hälsotjänster stärkas ytterligare, bland annat genom fortsatt utveckling och expansion av konceptet med Minutkliniker.



Nyckeltal

	2017	2016	2015
Nettoomsättning, Mkr	12 876	12 531	12 290
Varav:			
Receptförskrivna läkemedel, Mkr	9 503	9 251	9 193
Receptfria läkemedel, Mkr	1 408	1 415	1 345
Övriga produkter och tjänster, Mkr	1 965	1 865	1 752
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	604	594	354
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	461	436	209
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	3,6	3,5	1,7
Investeringar, Mkr	128	168	95
Avskrivningar, Mkr	143	136	155
Medelantal anställda	3 083	3 234	3 113
Andel EMV av övriga produkter, %	18,5	17,6	14,2

Antal apotek

	Dec 2016	Nya	Stängda	Dec 2017
Apotek Hjärtat	385	11	-10	386

Finansiell utveckling

Apotek Hjärtats nettoomsättning ökade 2017 med 3,4 procent justerat för de apoteksavyttringar som genomfördes under 2016. Rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster var 5,7 procent högre än föregående år och rörelsemarginalen steg. En god volymutveckling och förbättrad bruttomarginal motverkades delvis av kostnader kopplade till pågående satsningar inom e-handel och för nyöppnade apotek.

Fokus på attraktiva och hållbara mötesplatser

För ICA Fastigheter präglades 2017 av fortsatt utveckling och projektering av platser i stadsnära lägen i enlighet med fastslagen strategi. Därutöver fortsatte arbetet med att säkerställa en hållbar, kundfokuserad och värdeskapande förvaltning för att stödja och utveckla ICAs butiksnät i Sverige.

Till de övergripande målen för ICA Fastigheter hör att säkerställa ICA Gruppens långsiktiga behov av rätt lokaler på rätt platser – med särskilt fokus på storstadsregionerna. För ICA Fastigheter innebär detta att, tillsammans med kommuner och andra aktörer, utveckla detaljplaner och bygga marknadsplatser i attraktiva lägen. Utöver dagligvaruhandel omfattar projekten även övrig handel, bostäder, kontor, restauranger och samhällsnyttig service.

Till färdigställda projekt under året hör bland annat Hammarö marknadsplats utanför Karlstad och 3D-fastigheter i Huskvarna och vid Telefonplan i Stockholm. Till påbörjade projekt hör bland annat Skurups marknadsplats och den hållbara framtidstadsdelen Brunnhög utanför Lund. Därutöver fortsatte under året utvecklingen av ett flertal större projekt i bland annat Bromma, Täby och Årsta.

Marknadsvärdering

Marknadsvärdet för de helägda svenska fastigheterna bedöms vid årets slut uppgå till 12,6 Mdkr (bokfört värde 9,9 Mdkr). Marknadsvärdet på de tre samägda bolagen Secore Fastigheter AB, Ancore Fastigheter AB och Långeberga Logistik AB, bedöms vid samma tidpunkt vara totalt 10,6 Mdkr, att jämföra med bokförda värden om 8,6 Mdkr. ICA Fastigheters ägarandel i alla tre bolagen är 50 procent.

Fokus framåt

ICA Fastigheter kommer under 2018 fortsätta att utveckla attraktiva och hållbara platser i anslutning till ICA-butiker och Apotek Hjärtat. Stort fokus kommer att ligga på genomförande av aktiviteter och projekt i enlighet med bolagets stadsbyggnadsstrategi.

Under året kommer även en större satsning inom digitalisering att genomföras. Allt fler fastigheter kommer att kopplas upp mot system som gör det möjligt att i realtid skicka och ta emot information. Tekniken möjliggör en optimerad och minskad energiförbrukning, men också utveckling av helt nya typer av tjänster. Därutöver kommer hållbarhetsarbetet att förstärkas ytterligare, med fokus på miljö, lokala platser och mångfald.

Nyckeltal

	2017	2016	2015
Nettoomsättning, Mkr	2 468	2 372	2 382
Varav hyresintäkter ägda fastigheter, Mkr	975	1 117	1 187
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	1 490	1 032	1 145
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	429	493	456
Rörelsemarginal exkl. jämförelsestörande poster %	17,4	20,8	19,1
Investeringar, Mkr	937	1 212	924
Avyttringar, Mkr	2 927	404	1 178
Avskrivningar, Mkr	483	467	524
Direktavkastning, %	6,5	7,1	7,4
Uthyrningsgrad, %	99,4	98,6	98,3
Medelantal anställda	90	87	86

Finansiell utveckling

Fastighetsavyttringar i Norge och Sverige påverkade under 2017 nettoomsättningen med cirka 230 Mkr och rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster med -108 Mkr. Underliggande resultatutveckling var positiv. Rörelsemarginalen påverkades därtill av ny rutin för intern fastighetsservice som ökade omsättningen utan effekt på rörelseresultatet.

Avyttringen av ICA Eiendom Norge slutförd

Under året slutfördes försäljningen av ICA Gruppens fastighetsbestånd i Norge. Försäljningen omfattade en fastighetsportfölj om 58 fastigheter samt den befintliga organisationen. Det underliggande fastighetsvärdet uppgick till 2,2 Mdkr med en kassaflödeseffekt för koncernen på 1,9 Mdkr och en reavinst på cirka 400 Mkr.

Försäljning av fastigheter till Secore Fastigheter

Under året avyttrades tolv butiksfastigheter till Secore Fastigheter – ett bolag som samägs av Första AP-fonden och ICA Fastigheter. Netto-reavinsten uppgick till cirka 150 Mkr. Försäljningen ligger i linje med strategin att behålla inflytande över marknadsplatserna samtidigt som kapital frigörs för framtida investeringar. I december offentliggjordes också att ICA Fastigheter och Secore Fastigheter förvärvade åtta respektive 15 fastigheter från KPA Pension med tillträde i februari 2018.

Övriga nyckeltal

	Konsoliderade verksamheter, Sverige		Joint venture enligt kapitalandelsmetoden*
	Helägda	Delägda Långeberga*	
Bokfört värde ägda fastigheter, Mdkr	9,9	1,5	7,1
Bedömt marknadsvärde, Mdkr	12,6	1,9	8,7
Antal ägda fastigheter	102	2	59
Antal ägda kvadratmeter, tusental	596	104	332
Uthyrningsgrad, %	99,4	100	99
Andel hyror från icke ICA-verksamhet, %	18,4		
Investeringar, Mkr	937		
Avyttringar, Mkr	2 927		

* Tabell inkluderar 100% varav ICA Gruppen äger 50%.

Breddning, fördjupning och fortsatt digitalisering

För ICA Banken präglades 2017 av breddning, fördjupning och fortsatt digitalisering. Intäkterna ökade och under andra halvåret förbättrades även rörelseresultatet.

Negativ reporänta och stora förändringar i regelverket kring kortavgifter har under senare år haft en starkt negativ påverkan på ICA Bankens intäkter. 2017 präglades av fortsatt arbete med att utveckla och anpassa verksamheten utifrån dessa förutsättningar. Till de främsta prioriteringarna hörde att fortsätta utveckla kunderbjudandet och fördjupa relationen till de befintliga kunderna.

Sammantaget har arbetet resulterat i fler kunder, ökad affärsvolym och ökade intäkter. Antalet bankkunder uppgick i slutet av året till drygt 760 000, motsvarande en ökning med cirka 6,6 procent jämfört med föregående år. Affärsvolymerna ökade samtidigt med cirka 27 procent, till stor del som följd av högre lånevolymer. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster förbättrades kraftigt beroende på högre lånevolymer, ökade kortavgifter och förbättrat resultat från försäkringsverksamheten.

Fortsatt lansering av ICA Banken Företag

Under året fortsatte lanseringen av ICA Banken Företag, en skräddarsydd företagsbank för ICA-handlare och ICA-butiker. Erbjudandet rymmer finansiella tjänster såsom betalningslösningar, företagskort, placeringar, likviditetshantering samt olika finansieringslösningar. Efterfrågan på tjänster har varit stark och i slutet av året var cirka en tredjedel av ICA-handlarna kunder.

Sveriges snabbast växande försäkringsbolag

Lanseringen av ICA Försäkring fortsatte under året helt enligt plan. Försäkringsverksamheten stärker och breddar ICA Bankens kunderbjudande, men bidrar också till starkare kundlojalitet med detaljhandelsverksamheten.

Under året lanserades flera nya försäkringskategorier, bland annat smådjurs-, båt-, och sjukförsäkringar. Antalet försäkringskunder uppgick i slutet av året till cirka 101 000, vilket gör ICA Försäkring till Sveriges snabbast växande försäkringsbolag.

Fokus framåt

Det övergripande målet framöver är att fortsätta öka intäkterna och samtidigt förbättra resultatet. Detta ska ske dels genom ett breddat erbjudande till befintliga och nya privatkunder, dels genom de investeringar som genomförs i försäkringsbolaget och företagsaffären. Utvecklingen av nya innovativa, primärt digitala, tjänster som bidrar till en enklare vardag och vardagsekonomi kommer att fortsätta. Affärsmodellen kommer bli än mer kundinriktad, med stort fokus på digital marknadsföring, riktade erbjudanden och ökad samverkan med övrig verksamhet inom ICA Gruppen.

Nyckeltal

	2017	2016	2015
Intäkter, Mkr	965	863	859
Varav räntenetto, Mkr	409	385	395
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr	103	74	406
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, Mkr	71	51	110
K/I-tal, %	86,4	89,2	84,0
Avkastning på eget kapital, %	2,3	2,0	19,3
Kreditförlustnivå, %	-0,7	-0,6	1,9
Kärnprimärkapitalrelation, %	16,9	17,1	18,0
Affärsvolym, Mkr	40 866	32 288	28 859
Medelantal anställda	368	356	338

Finansiell utveckling

ICA Bankens intäkter steg 2017 med 12 procent och rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster förbättrades kraftigt. Resultatförbättringen berodde på högre lånevolymer, ökade kortavgifter och förbättrat resultat i ICA Försäkring. Detta har motverkats av marginalförsämring i inlåningen beroende på lägre reporänta, högre kostnader då resurser stärks inom support och försäljning samt att kreditförlusterna ökade under året.



Förbättrat rörelseresultat och omfattande förändringsprogram

De senaste årens förändringsarbete börjar ge resultat. Nettoomsättningen ökade något under 2017, samtidigt som rörelseresultatet förbättrades. Till de främsta drivkrafterna hörde högre onlineförsäljning, ökad partihandelsförsäljning samt positiva effekter från pågående kostnadsbesparingsprogram.

Hemtex är en av Nordens ledande heminredningskedjor. I slutet av 2017 uppgick antalet butiker till totalt 153, varav 134 i Sverige, 14 i Finland och 5 i Estland. Av butikerna är 138 ägda av Hemtex och 15 av franchiseföretag.

Fortsatt översyn

Efter att Hemtex blev ett helägt dotterbolag till ICA Gruppen i slutet av 2015 har ett omfattande förändringsarbete bedrivits med det övergripande målet att nå en långsiktigt håll-

bar lönsamhet. Hela verksamheten har setts över och betydande kostnadsbesparingar har genomförts. Särskilt fokus har legat på ökad effektivitet och ett överlag stärkt kunderbjudande. Därutöver har distributionen effektiviserats och samarbetet med ICA Sverige utökats, bland annat i form av det gemensamma kunderbjudandet ICA Home by Hemtex. Samarbetet är ett sätt att bredda säljkanalerna och därigenom nå ut till nya kundgrupper.

Nytt butikskoncept

Som ett resultat av förändringsarbetet lanserades under året ett nytt butikskoncept där miljön och kommunikationen setts över. Parallellt har modegraden i sortimentet höjts och kunderbjudandet utökats med betydligt fler inredningsdetaljer. Även onlineerbjudandet har utvecklats och uppraderats.

Nyckeltal

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

*Under första halvåret 2016 ingår inkClub.

Försäljningsutveckling och antal butiker

	Butiksförsäljning (exklusive moms)			Antal butiker inklusive franchisebutiker			
	2017 Mkr	Utveckling samtliga, %	Utveckling jämförbara, %	Dec 2016	Nya	Stängda	Dec 2017
Hemtex	1 099	-2,1	-2,5	158	0	-5	153

Finansiell utveckling

Hemtex nettoomsättning 2017 uppgick till 1 078 Mkr (1 074) och rörelseresultatet exkl. jämförelsestörande poster steg från 5 Mkr 2016 till 31 Mkr. Föregående år ingick inkClub i nettoomsättningen med 242 Mkr och i rörelseresultatet med 19 Mkr. Bruttovinsten har stärkts genom att en lägre andel av försäljningen skett till reducerat pris men ogynnsam utveckling av USD har motverkat denna utveckling. Ett omfattande kostnadsreduktionsprogram har dock sammantaget förbättrat såväl rörelseresultat som marginal.



Risker och riskhantering

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

Riskhanteringsstrategi

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

Under året har det ramverk och den styrmodell för riskhantering som infördes under 2016 vidareutvecklats och ett systemstöd har införts. Ramverket fastställer en för koncernen acceptabel risknivå samt ger anvisningar för

rapportering och hantering av risker som överskrider dessa nivåer.

Riskhanteringsprocessen

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

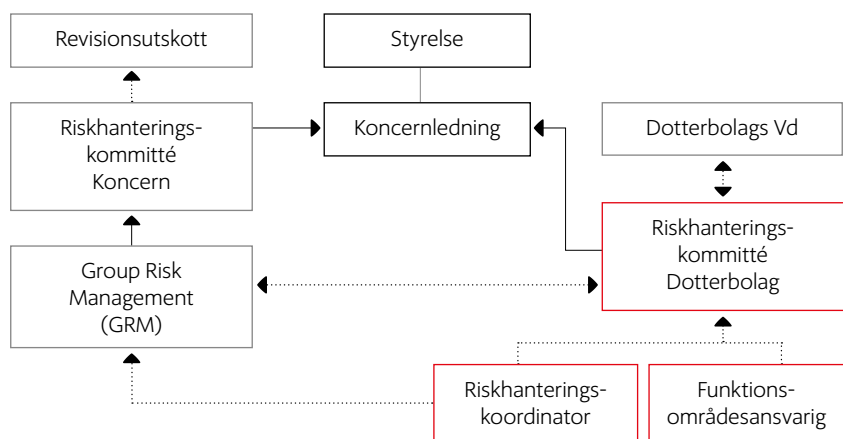
Effektiviteten i riskhanteringsarbetet följs upp av ICA Gruppens riskhanteringskommitté. Riskhanteringskommittén, som leds av ICA Gruppens CFO, har det övergripande ansvaret för att genom vägledning och styrning säkerställa en översikt av koncernens risker och rapportera väsentliga förändringar i riskbilden. Motsvarande kommittéer hos dotterbolagen säkerställer tillsammans med utsedda riskhanteringskoordinatorer att riskhanteringsarbetet bedrivs på ett samordnat och effektivt sätt inom respektive verksamhet.

Därtill finns det en koncernfunktion, Group Risk Management (GRM), som samordnar koncernens riskarbete och följer upp efterlevnaden av ramverket, samt stödjer dotterbolagen och stärker koncernens riskhanteringsarbete genom utbildningar, utveckling av verktyg och genomförandet av riskanalyser för specifika riskområden.

Regelbundna avstämningar görs mellan GRM, Internkontroll och Internrevision för att dela information om brister som identifierats vid genomförda granskningar. Därigenom förbättras effektiviteten i de aktiviteter som genomförs för att öka riskmedvetenheten inom identifierade riskområden. För mer information om arbetet med internkontroll i finansiell rapportering se sidorna 70–71.

Några av de förändringar som har påverkat ICA Gruppens riskbild under 2017 är det planerade förvärvet av affärskedjan IKI i Litauen och den pågående utbyggnaden av centrallagret och huvudkontoret för Rimi Baltic.

På följande sidor presenteras ett urval av de riskområden 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.



Riskområden

IT-relaterade risker

Riskbeskrivning

ICA Gruppens verksamheter är i hög grad beroende av en välfungerande IT-miljö. Oförmåga att säkerställa en modern och för verksamheten anpassad IT-miljö kan få en väsentligt negativ påverkan på koncernens verksamhet och resultat. Vidare kan intrång i IT-miljön eller brister i hantering av kund-, medarbetarinformation eller affärskritisk data som hanteras i IT-miljön leda till minskat förtroende samt innebära en negativ påverkan på koncernens resultat.

Möjligheter

I en tid med snabba förändringar av kundbeteende, affärsmodeller och konkurrenssituation samt med ökad digitalisering och mycket höga krav på kommunikation ger en flexibel, motståndskraftig och modern IT-miljö goda möjligheter att tillgodose kundernas önskemål och behov avseende såväl tjänster som produkter. Vidare möjliggör nya tekniska lösningar ofta en högre grad av automatisering samt effektivare processer. Ny teknik ger även möjligheter till att skydda information på ett mer ändamålsenligt och effektivt sätt samt ökar möjligheterna att göra säkerhetslösningar ännu mer kundvänliga och effektiva.

Hantering

Under 2017 har digitaliseringen fortsatt och IT-infrastrukturen har förnyats inom relevanta områden. Projektarbete samt utveckling och införande av ny infrastruktur och system följer fastställda processer som även inkluderar genomförandet av regelbundna riskanalyser. På koncernnivå och inom dotterbolagen pågår kontinuerligt ett strukturerat arbete som förstärker ICA Gruppens IT- och informations-säkerhet.

Distributionsrisker

Riskbeskrivning

Tillgång till en effektiv distribution på samtliga de marknader där koncernen är verksam är nödvändigt för friandet 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.

Möjligheter

Genom en högre automationsgrad och ombyggnation av logistikenheter sker regelbundet en effektivisering av logistikhanteringen som bidrar till att stärka ICA Gruppens leveransförmåga och konkurrenskraft.

Hantering

Inför större förändringar i distributionen som till exempel den pågående ombyggnationen av centrallagret för Rimi Baltic, analyseras risker och åtgärder som bidrar till en ökad beredskap för att hantera eventuella avbrott i distributionen identifieras. 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.

Under sommaren 2017 har det förekommit vissa störningar i leveransen av varor till ICA-butiker, huvudsakligen beroende på chaufförsbrist. Ett flertal åtgärder har vidtagits för att förebygga framtida störningar.

Det har under året införts nya instruktioner och förbättringar av metodstödet avseende kontinuitetsplanering. Vidare har införandet av en ny standard för skadeförebyggande arbete inom lager och distribution inneburit att det skadeförebyggande arbetet bedrivs mer strukturerat än tidigare, vilket minskar risken för avbrott.

Medarbetarrisker

Riskbeskrivning

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.

Den höga förändringstakten inom de branscher ICA Gruppen är verksam och de omfattande omställningsarbeten som pågår inom

koncernens verksamheter, kan påverka koncernens medarbetare samt koncernens förmåga att attrahera och/eller bibehålla kompetens.

Möjligheter

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.

Hantering

ICA Gruppen har under året fortsatt driva ett strukturerat arbete som syftar till en kontinuerlig kompetenshöjning och ökade möjligheter till fortsatt utveckling inom koncernen. Extra fokus har lagts på att öka förmågan att driva och genomföra effektiva förändringar, då de branscher ICA Gruppen är verksamma inom präglas av ett allt större förändringstryck. Det pågår ett löpande arbete med att kartlägga och reducera nyckelpersonberoende och säkra successionen för kritiska roller.

Varumärkesrisker

Riskbeskrivning

Ett gott renommé är av stor betydelse för ICA Gruppens framgång. En hälsofarlig eller på annat sätt undermålig produkt som tillhandahålls av ICA Gruppen eller som saluförs i butik, bank eller apotek, kan ha en negativ påverkan på ICA Gruppens renommé. Detsamma gäller om ICA Gruppen, någon av koncernens leverantörer, distributörer, övriga samarbetsparter eller någon/några ICA-handlare vidtar en åtgärd som står i konflikt med de värden som ICA Gruppen representerar eller bryter mot interna eller externa regelverk vid hantering av personuppgifter.

Möjligheter

Starka varumärken skapar stora möjligheter för ICA Gruppen. Genom ett omfattande och strukturerat kvalitetsarbete samt ett långtgående arbete med hållbarhetsfrågor säkerställer ICA Gruppen en hög kompetens som bland annat kan tillvaratas i utvecklingen av nya produkter. Egna märkesvaror 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. ICA Gruppen har också större möjlighet att kontrollera och säkra en hållbar produktion av sina egna märkesvaror.

Hantering

ICA Gruppens ramverk inkluderar flera policyer och riktlinjer som ger stöd för hur koncernen ska agera i relationer med kunder, medarbetare och leverantörer. Under 2017 har väsentliga resurser investerats i åtgärder som syftar till att stärka hanteringen av personuppgifter. Eftersom ICAs verksamhet i Sverige består av fria handlare som i varierande omfattning även köper produkter från andra leverantörer än ICA Sverige, är möjligheten att kontrollera efterlevnad av ICA Gruppens policyer och riktlinjer ibland begränsad. Den kontinuerliga dialog som finns mellan ICA Gruppen och ICA-handlarnas Förbund samt den fortlöpande utbildning som erbjuds ICA-handlarna inom området leder till en ökad förståelse och efterlevnad av de värden som ICA står för.

Fastighetsrelaterade risker

Riskbeskrivning

För att säkerställa tillgång till attraktiva och ändamålsenliga handelsplatser bedriver ICA Gruppen både fastighetsutveckling och fastighetsförvaltning. Brister i fastighetsutvecklingen eller otillräckligt underhållsarbete kan leda till överträdelser av regelverk och normer samt medföra skador på personer och/eller byggnader, ökade kostnader och påverka värdet på fastigheterna.

Andra faktorer som kan ha en negativ påverkan på koncernens resultat är hyresgästernas betalningsförmåga och större förändringar i konsumtionsmönster.

Möjligheter

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.

Hantering

ICA Fastigheter har under året fortsatt arbeta med större projekt där butikslägen säkras genom ett mer långtgående ansvar för

utvecklingen av området 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.

Marknadsrisker

Riskbeskrivning

ICA Gruppens verksamhet och produkter påverkas i stor utsträckning av det allmänna konjunkurläget, 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.

Möjligheter

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.

Hantering

Under 2017 har ICA Gruppen fortsatt att utveckla e-handelslösningar inom ICA Sverige, Apotek Hjärtat, ICA-Banken och Hemtex.

Vidare har sortimentet av egna märkesvaror (EMV) fortsatt att utvecklas 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

Riskbeskrivning

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 regelverken skärpts 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.

Möjligheter

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.

Hantering

Anpassning av verksamheten till förändringar i lagar och regler sker genom löpande bevakning av förändringar i tillämpliga regelverk, analyser, utbildningar och framtagande av styrdokument. ICA Gruppen för även en dialog med tillsynsmyndigheterna för att fortlöpande informera om verksamheten och säkerställa att koncernen efterlever gällande lagar och regler. Under 2017 har väsentliga resurser lagts ned på åtgärder som syftar till att ICA Gruppen uppnår kraven i Dataskyddsförordningen som träder i kraft i maj 2018.

Risker relaterade till förvärv

Riskbeskrivning

Som ett led i att förverkliga ICA Gruppens strategiska mål sker 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.

Möjligheter

Genom förvärv kan ICA Gruppen stärka möjligheten att erbjuda konsumenterna marknadens bästa och bredaste erbjudande inom de områden som ligger rätt i tiden som till exempel hälsa. En framgångsrik integration av de nya verksamheterna kan även innebära nya möjligheter att realisera synergier med ICA Gruppens övriga verksamheter inom till exempel logistik, inköp, organisation och lojalitetsprogram.

Hantering

Arbetet med att slutföra det planerade förvärvet av den litauiska affärskedjan IKI har fortlöpande under året och bedrivits i dialog med den litauiska konkurrensmyndigheten.

Risker relaterade till avtal med ICA-handlare

Riskbeskrivning

Relationen mellan ICA Gruppen 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 för-

nysetakt av avtalen kan påverka koncernens verksamhet och resultat.

Möjligheter

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 marknadskännet kombinerar med ICA Gruppens

förmåga till skalfördelar, effektivitet och mångfald vilket bidrar till en ökad konkurrenskraft.

Hantering

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 dagens förhållande.

Finansiella risker

Riskbeskrivning

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.

Möjligheter

Ett framgångsrikt arbete med finansiering och riskhantering skapar förutsättningar för att bland annat skapa stabilitet och förutsägbarhet vilket bidrar till att ICA Gruppen kan infria sina finansiella mål.

Hantering

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 20.

Hållbarhetsrisker

Riskbeskrivning

ICA Gruppen förväntas ha en ansvarsfull värdekedja med en hög grad av transparens. Ökad kundmedvetenhet i frågor kring ursprung, etiska ställningstaganden, hälsofrågor, antibiotikaresistens och miljöhänsyn leder till förändrade köpbeteenden.

Om ICA Gruppen inte har 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, resultatet samt ICA Gruppens attraktionskraft som arbetsgivare påverkas negativt.

Möjligheter

Globala överenskommelser, kring exempelvis klimatfrämjande åtgärder, gynnar företaget som har ett ansvarsfullt och proaktivt hållbarhetsarbete. Som en stor aktör har ICA Gruppen en möjlighet att stödja kunderna att göra med-

vetna val i en mer hållbar riktning till exempel genom att lyfta fram mer ekologiska, klimatsmarta, 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. Att koncernen har ett väl utvecklat hållbarhetsarbete gör också ICA Gruppen mer intressant för nya och befintliga medarbetare.

Hantering

Hållbarhetsarbetet är en central del i ICA Gruppens verksamhet. Hållbarhetspolicyn med riktlinjer sätter ramarna och övergripande hållbarhetsmål inom miljö, kvalitet, hälsa och socialt ansvar följs upp och publiceras i kvartalsvisa hållbarhetsrapporter. En betydande del i håll-

barhetsarbetet är att arbeta med relevanta standarder och certifieringar 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 Sverige 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 livsmedelshantering i butik. Rimi Baltic använder en egen standard för livsmedelshantering, baserad på den svenska standarden, i samtliga butiker. 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.

Risker relaterade till klimatförändringar

Riskbeskrivning

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 energiproduktion eller bränslen utgöra troliga förändringar.

Klimatförändringar kan även medföra temperaturförändringar, torka, översvämningar etc, vilket kan innebära att tillgång och kostnad för olika grödor förändras och en del områden kan bli obrukbara. Varutransporter kan påverkas om extrema väderförhållanden förändrar framkomligheten. Även nyetableringar riskerar att påverkas, när till exempel risk för översvämningar i vissa lägen måste vägas in i besluten. Minskad tillgång på fossila bränslen utgör också en möjlig risk om ICA Gruppen inte klarar omställning och anpassning av verksamheterna till förnybara bränslen.

Kundernas konsumtionsmönster kan ändras på grund av växande medvetenhet om klimatförändringar.

Möjligheter

Nya kundkrav sporrar till innovation och utveckling av ett sortiment som hela tiden är aktuellt och som tar hänsyn till klimat- och miljöpåverkan.

Att bättre än konkurrenterna möta kommande ändringar i lagstiftning utgör en möjlighet att ligga steget före. 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 matavfallets betydelse för klimatet leder till mer fokus på att hålla svinnet nere. Att minska energianvändning och avfall är dessutom ett sätt att minska kostnader.

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 butiks-etablering på gång- och cykelavstånd till bostadsområden.

Hantering

ICA Gruppen har en ambitiös målsättning för klimatarbetet och arbetar med riktade åtgärder kring bland annat energibesparing, övergång till förnybar el och köldmedia med lägre klimatpåverkan i butiker och lager samt minskade utsläpp från transporter.

I butiksledet har stora insatser gjorts för att byta ut belysning och köldmedia till alternativ med lägre klimatpåverkan, både i Sverige och i de baltiska länderna. Under året övergick Rimi Baltics verksamheter, där det var möjligt, till förnybar el. ICA Sverige bedriver ett fokuserat arbete för att öka andelen förnybara bränslen i de transporter som körs för ICA.

ICA Sverige har genomfört en analys av potentiella klimatrelaterade risker kopplade till inköp för att identifiera hur tillgång av olika råvaror kan komma att påverkas. Resultatet används för att öka kunskapen och engagemanget i klimatfrågan internt och för att se över behov av långsiktiga förändringar i inköpsprocessen. Regelbunden dialog förs med leverantörer för att hantera framtida risker.

Bolagsstyrningsrapport 2017

God bolagsstyrning – grunden för fortsatt långsiktig och lönsam tillväxt

De snabba omvärlds- och marknadsförändringarna satte i hög utsträckning sin prägel på styrelsens arbete under det gångna året. Till återkommande områden hörde givetvis även uppföljning av de koncernövergripande mål och strategiska prioriteringar vi tidigare beslutat om.



ICA Gruppen verkar på en marknad präglad av högt förändringstryck, där snabb digitalisering, förändrade konsumentbeteenden och omfattande branschglidning hör till de främsta inslagen. Takten har varit hög under många år, men ökade under det gångna året ytterligare.

För en stor organisation som ICA Gruppen medför de snabba och stora förändringarna i omvärlden både utmaningar och möjligheter. De ställer stora krav på snabbriklighet, förändringsbenägenhet och mod att fortsätta utvecklas. Förändringarna påverkar vårt erbjudande och hur vi möter våra kunder. De påverkar också interna processer, ledarskapet och hur vi organiserar oss. Det är en komplex situation. Utmanande men också väldigt stimulerande. Vi befinner oss i ett läge där vi plöjer, sår och skördar – samtidigt som vi också ställer om till annan typ av odling – allt på en gång.

Styrelsens uppgift i detta läge är att staka ut en riktning och skapa förutsättningar för fortsatt positiv utveckling – trots att vi inte vet exakt hur morgondagen kommer att se ut. För att lyckas behöver vi se bortom kortsiktiga trender. Vi är inte en aktör som springer i flokken, utan när vi fattar beslut kring mål,

strategi och särskilda satsningar gör vi det alltid utifrån ett långsiktigt perspektiv och med en tydlig agenda.

Konstruktiva diskussioner

Till styrelsens främsta uppgifter hör att genom en väl anpassad bolagsstyrning skapa förutsättningar för en företagskultur som på bästa sätt bidrar till att utveckla koncernen och dess verksamhet. Till vår hjälp har vi väl utarbetade rutiner och stabila system som möjliggör kontinuerlig uppföljning av mål, intern kontroll och riskhantering. Sett till själva styrelsearbetet kan jag konstatera att engagemanget inom styrelsen har varit fortsatt högt. Diskussionerna har varit konstruktiva och präglade av en ambition att våga tänka i nya banor.

Styrelsens arbete har under året 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.

I en snabbt föränderlig värld är det också extra viktigt att kontinuerligt utvärdera styrelsens sammansättning och gemensamma kompetens. Vi ser kontinuerligt över vår sammansättning och har under senare år stärkt oss inom viktiga områden. Min uppfattning är att styrelsen idag rymmer en blandning av kompetenser som väl matchar utvecklingen i omvärlden.

100 år – och framåt

2017 var det 100 år sedan ICA-idén föddes. Ända sedan starten har entreprenörskapet, handlarperspektivet och viljan att utvecklas varit viktiga delar i vårt DNA – och de fortsät-

ter att vara viktiga pusselbitar när vi nu blickar framåt. Vi har inga avsikter att sitta still utan kommer fortsätta utvecklingen av ICA Gruppen. Vårt utgångsläge är starkt. Som en följd av de strukturella förändringar vi gjort under senare år har vi nu en stabil plattform och en finansiell ställning som skapar goda förutsättningar för en fortsatt lönsam tillväxt, offensiva investeringar och en stabil avkastning till aktieägarna.

Engagemang och driv

Till styrelsens uppgifter hör att stödja koncernledningen och att kritiskt granska dess arbete. För att lyckas med det krävs en öppen och konstruktiv dialog mellan styrelse och ledning. Från styrelsens håll upplever vi att så är fallet. Jag vill här också uttrycka styrelsens uppskattning för det engagemang som präglar hela organisationen. Det är imponerande och inspirerande att ta del av idéer och se det driv som genomsyrar allt arbete. Med det som utgångspunkt tar vi oss nu an nästa verksamhetsår.

Stockholm i februari 2018

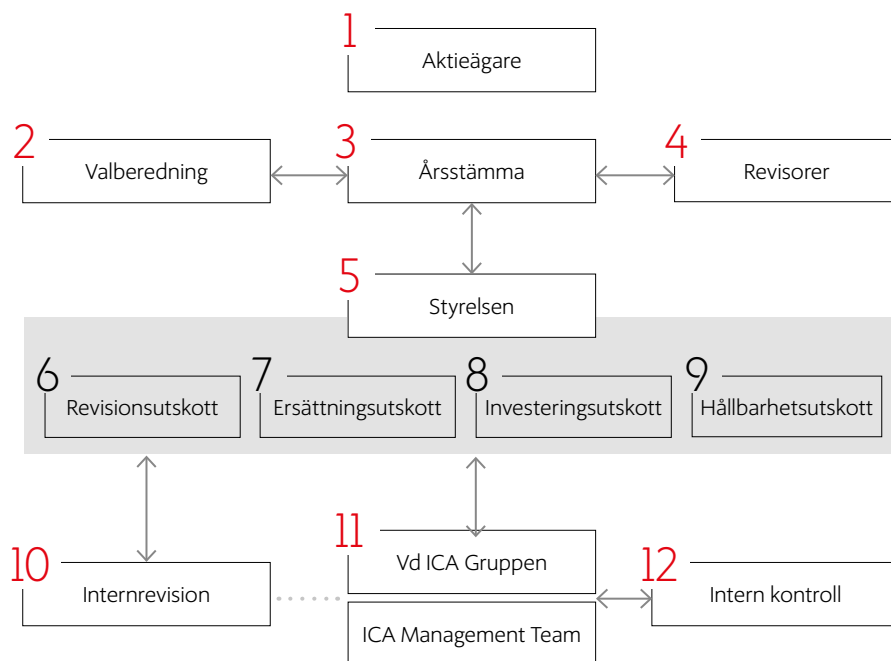
Claes-Göran Sylvé
Styrelsens ordförande

För ytterligare information:

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

Styrning för värdeskapande

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

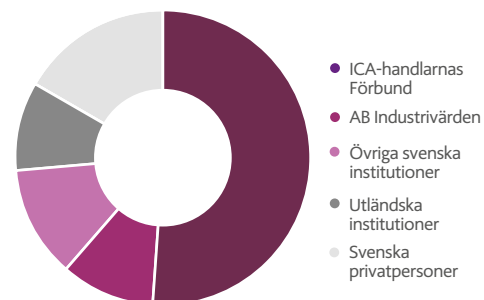


Aktieägare

1 ICA Gruppen är noterat på Nasdaq Stockholm sedan den 8 december 2005 och ingår i segmentet Large Cap. Den största ägaren är ICA-handlarnas Förbund med en ägarandel om 51,3 procent. Den näst största ägaren, AB Industrivärden, äger 10,3 procent. Övriga aktier ägdes per den 31 december 2017 av 50 083 fysiska och juridiska personer. Ingen av dessa aktieägare ägde, per den 31 december 2017, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Bolaget. Bolaget har ett aktieslag med lika röster

och rätt till vinstutdelning. Vid omröstning på bolagsstämma berättigar varje aktie till en röst och varje röstberättigad kan rösta för fulla antalet företrädde aktier. Det fanns per den 31 december 2017 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, www.icagruppen.se.

Aktieägare



Valberedning

2 Reglerna för ICA Gruppens valberedning beslutades vid årsstämman 2017. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar Bolagets aktieägare. ICA Gruppens styrelseordförande ska vara adjungerad till valberedningen. Två av ledamöterna ska utses av den största ägaren och två ledamöter ska utses av de därefter två största aktieägarna. De till röstetalet största aktieägarna ska fastställas på grundval av en av Euroclear Sweden AB tillhandahållen förteckning över registrerade aktieägare per den sista handelsdagen i augusti. Om under valberedningens mandatperiod en eller flera av aktieägarna som utsett ledamöter i valberedningen inte längre tillhör de tre största aktieägarna, ska ledamöter utsedda av dessa aktieägare ställa sina platser till förfogande och den eller de aktieägare som tillkommit bland de tre största aktieägarna ska äga utse ledamot. Valberedningen ska lägga fram förslag i nedanstående frågor inför årsstämman 2018:

- (i) förslag till stämмоordförande,
- (ii) förslag till antal styrelseledamöter,
- (iii) förslag till styrelseledamöter,
- (iv) förslag till styrelseordförande,
- (v) förslag till styrelsearvodet med uppdelning mellan styrelsens ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete,

- (vi) förslag till antal revisorer,
- (vii) förslag till revisor eller revisorer samt förslag till arvode för Bolagets revisor eller revisorer, samt
- (viii) förslag till principer för valberedningen.

Valberedningens arbete

Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 14 september 2017 och består av representanter från de tre största ägarna: Claes Ottosson och Anna-Karin Liljeholm som företrädare för ICA-handlarnas Förbund, Annika Lundius som företrädare för AB Industrivärden och Hans Ek som företrädare för SEB Investment Management. Ingen ersättning utgår från ICA Gruppen till ledamöterna i valberedningen för deras arbete och ledamöterna har konstaterat att det inte föreligger 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 som, tillsammans med Claes-Göran Sylvé, har informerat om ICA Gruppens verksamhet, styrelsearbete och fokusområden. Valberedningen har även tagit del av resultatet av den styrelseutvärdering som gjordes för 2017. Revisionsutskottets ordförande, Cecilia Daun Wennborg, har informerat valberedningen om arbetet i revisionsutskottet och samarbetet med ICA Gruppens ekonomifunk-

tion, samt den utvärdering av revisionsarbetet som revisionsutskottet har gjort under 2017.

Valberedningen har vid utarbetandet av sitt förslag till styrelse tillämpat punkt 4.1 i Kodens som mångfaldspolicy varmed valberedningen beaktat att styrelsen, med hänsyn till Bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt, ska ha en ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Vidare arbetar valberedningen med målet att uppnå en jämn könsfördelning i styrelsen. Med beaktande av informationen som valberedningen tagit del av rörande arbetet i styrelsen och revisionsutskottet, såsom redogjorts för ovan, har valberedningen fått ett bra underlag för att bedöma om styrelsens sammansättning är tillfredsställande, om behovet av kompetens, bredd och erfarenhet i styrelsen är tillgodosett samt att lämna förslag om val av revisor. Aktieägare har haft möjlighet att lämna förslag och synpunkter avseende valberedningens arbete inför årsstämman 2018. Valberedningens förslag inför årsstämman 2018 framgår av kallelsen till årsstämman samt på Bolagets hemsida, www.icagruppen.se. Vidare information om valberedningens arbete presenteras i valberedningens redogörelse inför årsstämman 2018.

Årsstämma

3 Bolagsstämman är ICA Gruppens högsta beslutande organ. Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat- och balansräkning kallas årsstämma. ICA Gruppens årsstämma äger normalt rum i Stockholmsområdet. Utöver beslut om fastställande av resultat och balansräkning, fattar årsstämman bland annat även beslut om disposition av resultatet, sammansättning av ICA Gruppens styrelse, styrelsearvodet, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt väljer externa revisorer. Kallelse till bolagsstämma sker genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt genom att kallelsen hålls tillgänglig på Bolagets hemsida, www.icagruppen.se. Genom annonse-

ring i Svenska Dagbladet, Dagens Nyheter och Dagens Industri sker upplysning om att kallelse har skett. Aktieägare som är införda i aktieboken fem vardagar före en stämma och som har anmält sitt deltagande i viss ordning till ICA Gruppen har rätt att delta vid stämman, personligen eller genom ombud och vid stämman rösta för eller emot framlagda förslag samt ställa frågor till styrelsen och Vd. Beslut vid bolagsstämma fattas normalt med enkel majoritet. För vissa beslut, såsom ändring av bolagsordningen, krävs dock beslut av en kvalificerad majoritet.

Årsstämma 2017

Årsstämma 2017 ägde rum onsdagen den 7 april 2017, på Waterfront 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, www.icagruppen.se.

Årsstämma 2018

Årsstämma 2018 kommer att hållas torsdagen den 12 april 2018 på Quality Hotel Friends i Solna. Aktieägare som senast fredagen den 6 april 2018 är införda i aktieboken (förd av Euroclear Sweden AB), och som har anmält sin avsikt att delta på årsstämman har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud.

Revisor

4 Enligt bolagsordningen ska årsstämman utse minst en och högst två revisorer eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag. Revisionsbolaget KPMG AB valdes till revisor på årsstämman 2017 för en mandatperiod om ett år. KPMG AB har således reviderat Bolagets räkenskaper för 2017 och auktoriserad revisor Thomas Forslund har varit huvudansvarig revisor. Revisorerna har deltagit vid ett styrelsemöte för att redogöra för KPMG ABs revisionsprocess i ICA Gruppen samt för att ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro. Därutöver har revisorerna deltagit vid samtliga möten med styrelsens revisionsutskott.

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 regler, samt

- säkerställa att Bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.

ICA Gruppens styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av mellan fem till tio stämvalda ledamöter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Nuvarande styrelse består av tio stämvalda styrelseledamöter varav fyra är kvinnor. Vd är föredragande vid styrelsens möten och Bolagets chefsjurist är styrelsens sekreterare. Utöver de stämvalda styrelseledamöterna består styrelsen av två arbetstagarledamöter med varsin suppleant. Styrelsen har sammantaget lång och gedigen kompetens av ICA, detaljhandel, affärsutveckling, IT, corporate finance, bolagsstyrning, hållbarhetsarbete och näringsliv.

Styrelsens utskott

ICA Gruppens styrelse har fyra ordinarie utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet, investeringsutskottet och hållbarhetsutskottet. Arbetet som bedrivs i utskotten rapporteras löpande till styrelsen. Utskotten ska ses som arbetsutskott till styrelsen och övertar inte det ansvar som åligger styrelsen som helhet.

6 **Revisionsutskottet** 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. Under 2017 har revisionsutskottet genomfört en utvärdering av revisionen av Bolaget. Revisions-

utskottet består av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Bengt Kjell, Göran Blomberg och Anette Wiotti. Bolagets CFO är föredragande.

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

8 **Investeringsutskottet** Investeringsutskottet har i uppgift att granska och kvalitetssäkra beslutsunderlag i förvävs- och avyttringsärenden, inklusive förekomsten av erforderliga riskanalyser. Vidare har investeringsutskottet ett investerings- och avyttringsmandat i enlighet med Bolagets delegeringsordning. Investeringsutskottet består av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Jan Olofsson, Jeanette Jäger och Magnus Moberg.

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

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 aktieägare eftersom han är styrelseledamot i AB Industrivärden. Fredrik Häggglund och Göran Blomberg är oberoende i förhållande till ICA Gruppen och dess ledning men inte i förhållande till större aktieägare eftersom de är anställda i ICA-handlarnas Förbund. Anette Wiotti och Magnus Moberg är ICA-handlare och ledamöter i ICA-handlarnas Förbunds styrelse och anses vara oberoende i relation till ICA Gruppen och Bolagets ledning, men inte i relation till huvudägaren ICA-handlarnas Förbund. Claes-Göran Sylvén var Vd för Bolaget fram till och med den 20 maj 2013. Han anses därför enligt Koden inte vara oberoende i förhållande till Bolaget och dess ledning. Vidare anses han, i sin egenskap av ICA-handlare och medlem i ICA-handlarnas Förbund, inte heller vara 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 sidorna 53–57. Styrelsens uppföljning av Bolagets efterlevnad av interna och externa regler utförs bland annat genom de riskbaserade granskningar som Internrevision utför, se avsnitt "Internrevision" nedan. Styrelsearbetet leds av styrelseordförande. Arbetet regleras av den arbetsordning som styrelsen fastställer varje år och av gällande lagar och regler. Styrelsen beslutar årligen om instruktioner för Vd och arbetsutskotten samt andra policydokument som vägleder medarbetare inom ICA Gruppen. Nuvarande arbetsordning och instruktioner behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 30 maj 2017. Under 2017 har styrelsen sammanträtt 14 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.

10 Internrevision

Styrelsen har inrättat en oberoende och objektiv funktion, Internrevision, som arbetar på uppdrag av styrelsen. 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 2017 har Internrevisionens granskningar bland annat omfattat pågående förändringsprogram inom ICA Gruppen, kontinuitetsplanering, e-handel, varuförsörjning, efterlevnad av externa regelverk samt styrning och kontroll av personuppgifter. Butiksrevisioner är ett specialområde inom ramen för granskning av affärsprocesser. De iakttagelser och rekommendationer som Internrevision lämnar syftar till att såväl reducera risknivån inom ett verksamhetsområde som att öka effektivitet och förbättra ICA Gruppens processer. 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 i syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning. Utvärderingen av styrelsen under 2017 skedde genom att ledamöterna svarade på en enkät som sedan sammanställdes till en rapport som tillställts styrelsen. Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat mycket bra och att synpunkter från utvärderingen avseende 2016 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 2017 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om arvode. Information om styrelsearvode för 2017 finns i not 4 för koncernen, se sidan 89 samt på sidorna 64–65. Valberedningens förslag till ersättning inför årsstämman 2018 framgår av kallelsen till årsstämman.

Regelverk

Externa regler

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

Avvikelser från Koden, börsregler eller god sed på aktiemarknaden

Bolaget har inte avvikit från Koden eller börsregler. Vidare har Bolaget heller inte varit föremål för beslut i Nasdaq Stockholms Disciplin-nämnd eller beslut om överträdelser av god sed på aktiemarknaden i Aktiemarknadsnämnden.

Interna regler

ICA Gruppen har en rad interna regelverk som tillsammans med de externa reglerna utgör ramarna för verksamheten. De centrala regelverken omfattar bolagsordningen, arbetsord-

ningen för styrelsen och respektive utskott, Vd-instruktion inklusive instruktion för ekonomisk rapportering, instruktion för jävshantering samt delegationsordning. Bolagets interna regler med avseende på etik och hållbarhet är sam-lade i hållbarhetspolicy och policy för affäretik. Kopplat till hållbarhetspolicy och policy för affäretik finns riktlinjer som beskriver praktisk tillämpning i den dagliga verksamheten. Därutöver finns följande grundläggande policyer:

- finanspolicy
- policy för riskhantering
- insiderpolicy
- skattepolicy
- kommunikationspolicy
- kundpolicy

Alla medarbetare har ett ansvar för att Bolaget följer externa och interna regler. Medarbetare uppmanas att anmäla missförhållanden i Bolagets verksamhet. Sådan anmälan kan göras till

närmsta chef, skyddsombud eller till HR-avdelning. Det är också möjligt att anmäla ärenden till Bolagets webbaserade visselblåsartjänst eller till chefen för Bolagets Internrevision.

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

ICA Gruppens arbete kring affäretik

För att bygga förtroende och stärka ICA Gruppens relationer med omvärlden är etik och arbete mot korruption av största vikt. Koncernen, inklusive styrelse, Vd och koncernledning, accepterar inte någon form av mutor eller korruption, och arbetar aktivt för att säkerställa att detta inte inträffar. Under 2017 har arbetet fortsatt enligt den styrningsmodell för affäretik som tillämpas inom koncernen sedan 2015.

ICA Gruppens policy för affäretik med riktlinjer beskrivs bland annat ICA Gruppens ståndpunkter och riktlinjer för antikorrupktion, exempelvis avseende gåvor och förmåner, intressekonflikter och sund konkurrens. Utöver den affäretiska policyen finns interna riktlinjer som rör representation, möten och resor. För att säkerställa ICA Gruppens ställningstagande i dessa frågor ska alla leverantörsavtal innehålla en tydlig affäretisk formulering.

Styrelsen beslutar om ICA Gruppens policy för affäretik och revidering av denna. Bolagets kommitté Sustainability Work Group bereder bland annat ärenden med avseende på affäretik inför Hållbarhetsutskottet i ICA Gruppens styrelse, som bland annat följer upp arbetet med affäretik inom koncernen. Arbetet med upp-

följning av policyen i verksamheten sker i enlighet med en etablerad process för uppföljning av Bolagets policyer och riktlinjer. Affäretik ingår också i den årliga övergripande riskanalys som görs för respektive bolag inom koncernen.

Samtliga medlemmar i ICA Gruppens koncernledning är ansvariga för att se till att verksamheten inom respektive ansvarsområde bedrivs i enlighet med koncernens affäretiska policy med riktlinjer. Chefer inom koncernen är ansvariga för att policyen med riktlinjer implementeras i verksamheten i enlighet med ICAs struktur för interna regler. Varje anställd är skyldig att följa dessa styrdokument och på så vis bidra till en sund affäretisk kultur.

För att säkerställa att alla medarbetare känner till och agerar i enlighet med den affäretiska policyen finns en intern webb-utbildning. Utbildningen är obligatorisk för samtliga tjänstemän inom koncernen och finns tillgänglig för övriga medarbetare. Antalet anställda som har genomfört webb-utbildningen följs upp och redovisas internt. Som komplement till webb-utbildningen genomförs klassrumsundervisning med de medarbetargrupper som är mest exponerade för affäretiska dilemman. Därutöver

genomförs ytterligare åtgärder i syfte att sprida kunskap kring affäretik inom ICA, exempelvis information och etiska frågeställningar på ICA Sveriges intranät, samt informationsstöd för chefer att fortsätta dialogen om affäretik i sina respektive ledarforum.

Genom ICA Gruppens externa webbaserade visselblåsartjänst kan medarbetare rapportera anonymt om missförhållanden som upplevs strida mot lagar, regler eller viktiga ståndpunkter i ICAs styrdokument, inklusive ICA Gruppens affäretiska policy. Visselblåsartjänsten innehåller tydliga rutiner och processer för hur anmälda ärenden ska hanteras. Visselblåsartjänsten var under 2017 tillgänglig för koncernens medarbetare i Sverige (dock ej för medarbetare i Hemtex AB och i enskilda butiksbolag), de baltiska länderna samt Asien. Under 2017 påbörjades även arbetet med att ansluta Hemtex AB till tjänsten.

ICA Gruppens styrelse



	Claes-Göran Sylvén	Göran Blomberg	Fredrik Hägglund	Andrea Gisle Joosen	Jeanette Jäger	Bengt Kjell
Född	1959	1962	1967	1964	1969	1954
Utbildning	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.).	Civilekonom	Jur. kand.	Civilekonom, MSc International Business	Ekonomutbildning	Civilekonom
Invald	2013	2013	2013	2010	2015	2013
Övriga väsentliga uppdrag	Styrelseordförande i MQ Holding AB. Styrelseledamot i Centrum Fastigheter i Norrtälje AB och HUI Research m.fl. ICA-handlare, ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje.	Styrelseordförande i Urbano AB, Expandia Moduler AB och Retail Finance Europe AB. Styrelseledamot i Hakon Media AB m.fl. CFO, ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseledamot i Svensk Handel och Independent Retail Europe m.fl. Vd för ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseledamot i Dixons Carphone plc, Billerud-Korsnäs AB, Mr Green & Co AB och James Hardie Industries plc.	Vd, Bankgirot.	Styrelseordförande i Hemfosa Fastigheter AB och SSAB. Styrelseledamot i AB Industrivärden, Indutrade AB och Pandox AB m.fl.
Tidigare väsentliga befattningar	Styrelseordförande i ICA AB. Styrelseledamot i Svensk Handel. Vd för Hakon Invest AB och ICA-handlarnas Förbund.	Styrelseledamot i ICA AB och Rindi Energi AB m.fl. CFO Hakon Invest AB, RNB Retail and Brands AB, Portwear AB och Pronyx AB.	Styrelseledamot i ICA AB, Institutet mot mutor och EuroCommerce. Vice Vd och chefsjurist för ICA-handlarnas Förbund. Chefsjurist Hakon Invest AB. Advokat, Clifford Chance i Bryssel. Biträdande jurist, Linklaters.	Ordförande i Teknikmagasinet AB, Styrelseledamot i Lighthouse Group AB och Elektronikbranschen Sverige m.fl. Vd för Boxer TV Access AB, Nordisk Vd för Panasonic Nordic AB och Chantelle AB.	Styrelseledamot i SeeCity AB. Marknads- och kommunikationsdirektör Tietos Affärsområdeschef Tietos konsultverksamhet finans globalt samt Tieto Capital Markets globalt, Produkt och Marknadsdirektör TDC. Vd för Inne AB. Marknadschef Paynova AB. Mentor inom Womentor.	Styrelseordförande i Kungleden AB och Skånska Byggsvaror Group AB. Styrelseledamot i Höganäs AB, Skånska AB, Munters AB, Össur Hf, Fermenta AB, Byggnadsfirman Wallenstam AB, Bonifazius AB, Gandalf AB, Helsingborgs Dagblad AB, AB Handel och Industri, Nordic Tankers Holding AB, Plastal Industri AB och Hoist International AB m.fl. T.f. Vd i AB Industrivärden, Vd för AB Handel och Industri, Vice Vd för AB Industrivärden, Senior partner Navet Affärsutveckling AB och Chef för corporate finance Securum AB.
Total ersättning 2017, kr¹	1 175 000	510 000	525 000	525 000	475 000	510 000
Oberoende	Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.
Aktieinnehav	657 889 aktier (inkl. närstående).	12 625 aktier (inkl. närstående).	17 067 aktier (inkl. närstående).	2 000 aktier (inkl. närstående).	600 aktier (inkl. närstående).	1 000 aktier (inkl. närstående).
Utskott	Medlem i ersättningsutskottet (ordf) och investeringsutskottet (ordf).	Medlem i revisionsutskottet.	Medlem i ersättningsutskottet och hållbarhetsutskottet.	Medlem i ersättningsutskottet och hållbarhetsutskottet.	Medlem i investeringsutskottet.	Medlem i revisionsutskottet.
Närvaro vid styrelsemöten	14/14	13/14	13/14	13/14	12/14	12/14
Närvaro vid möten i revisionsutskottet	–	4/4	–	–	–	3/4
Närvaro vid möten i ersättningsutskottet	5/5	–	5/5	5/5	–	–
Närvaro vid möten i investeringsutskottet	9/9	–	–	–	9/9	–
Närvaro vid möten i hållbarhetsutskottet	–	–	4/5	5/5	–	–

1) Av årsstämman beslutad ersättning.



Magnus Moberg	Jan Olofsson	Cecilia Daun Wennborg	Anette Wiotti	Jonathon Clarke	Magnus Rehn
1966	1948	1963	1966	1968	1966
Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.).	Civilekonom	Civilekonom	Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.).	Utbildad svetsare, studier i arbetsrätt	Gymnasieutbildning
2008	2005	2005	2017	2013	2013
Styrelseordförande i Nya Ulfmag AB, Storbutiken i Falköping AB och ICA-handlarnas Förbund. Styrelseledamot i Jomag AB m.fl. Vd för Storbutiken i Falköping AB. ICA-handlare, Maxi ICA Stormarknad Falköping.	Styrelseordförande i Korshags Food AB. Styrelseledamot och Vd för Kabinettet AB.	Styrelseledamot i bl a Getinge AB, Loomis AB, Bravida Holding AB, Hoist Finance AB, Oncoceptides AB, Sophiahemmet och Atvexa AB.	Ledamot i ICA-handlarnas Förbunds styrelse. Förtroendeuppdrag i råd och utskott inom ICA-handlarnas Förbund och ICA Sverige. ICA-handlare, ICA Kvantum Arvika.	–	–
Styrelseordförande i Köpet i Sandared AB. Styrelseledamot för Moberg & Svensson i Sandared AB och Ulfmag AB.	Styrelseordförande i Init AB, 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 för Esselte AB.	Vice Vd för Ambea AB, Vd respektive CFO för Carema Vård och Omsorg Aktiefbolag. T.f. Vd för Skandiabanken, Sverigechef Skandia och Vd för SkandiaLink Livförsäkrings AB.	Olika förtroendeuppdrag inom ICA-handlarnas Förbund och ICA Sverige AB.	Arbetsagarrepresentant, Handelsanställdas Förbund.	Arbetsagarrepresentant, Unionen.
492 000	475 000	670 000	256 000 ³	–	–
Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.	Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.	–	–
50 000 aktier (inkl. närstående).	3 750 aktier (inkl. närstående).	3 125 aktier (inkl. närstående).	6 455 aktier (inkl. närstående).	0 aktier (inkl. närstående).	250 aktier (inkl. närstående).
Medlem i investeringsutskottet. ²	Medlem i investeringsutskottet.	Medlem i revisionsutskottet (ordf) och hållbarhetsutskottet (ordf).	Medlem i revisionsutskottet.	–	–
13/14	12/14	14/14	8/14	12/14	13/14
1/4	–	4/4	2/4	–	–
–	–	–	–	–	–
7/9	7/9	–	–	–	–
–	–	5/5	–	–	–

2) Medlem i revisionsutskottet till den 7 april 2017 och därefter medlem i investeringsutskottet.

3) Styrelsemedlem sedan den 7 april 2017.

Ann Lindh

Suppleant
Arbetsagarrepresentant
Unionen

Född: 1964

Utbildning:
Gymnasieutbildning
Utsedd: 2013

Tidigare väsentliga befattningar: Arbetsagarrepresentant, ICA AB.

Total ersättning 2017, kr: –

Oberoende: –
Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående).

Närvaro vid styrelsemöten: 9/14

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 2017, kr: –

Oberoende: –
Aktieinnehav: 0 (inkl. närstående).

Närvaro vid styrelsemöten: 11/14

Närvaro vid revisionsutskottsmöten: –

Närvaro vid ersättningsutskottsmöten: –

Närvaro vid investeringsutskottsmöten: –

Vd och ledningsgrupp

11 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, styrelseledamot i Childhood Foundation och the Consumer Goods Forum samt ledamot i styrgruppen för GEN-PEP. Vd har inga väsentliga aktieinnehav eller delägarskap i företag som Bolaget har betydande affärsförbindelser med. Styrelsen har under 2017 gjort en utvärdering av Vd utan närvaro av Vd och ledningsgruppen.

ICA Management Team

Vid sidan av Vd Per Strömberg utgörs ICA Gruppens ledningsgrupp (ICA Management Team, IMT) av CFO, HR-direktör, Direktör Strategi & affärsutveckling, IT-direktör (sedan januari 2018), Kommunikationsdirektör, Direktör Corporate Responsibility och respektive Vd för ICA Sverige (tillika Vice Vd ICA Gruppen), Apotek Hjärtat, Rimi Baltic, ICA Fastigheter, ICA Banken och ICA Special. IMT träffas regelbundet och behandlar frågor som bland annat rör bolagsstyrning, rapportering och strategi. Vidare ska IMT förbereda ärenden som fordrar beslut av styrelsen enligt styrelsens arbetsordning samt bistå Vd att verkställa beslut av styrelsen. Utöver det kollektiva ansvaret för ledningen av Bolaget har varje ledamot i IMT ett individuellt ansvar för sin respektive del av Bolaget. Till stöd för IMT:s arbete har IMT inrättat fyra kommittéer: Reward Group (Ersättningskommittén), Sustainability Work Group (Hållbarhetskommittén), Retail Investment Committee (Investeringskommittén) och Group Risk Management Committee (GRM-kommittén). Dessutom sker regelbundna genomgångar 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 kvaliteten i beslut, agenda, mötesstruktur, verkställigheten och IMT:s övergripande prestation.

Koncernfunktioner

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

Ersättning till ledande befattningshavare Riktlinjer för 2017

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, fastställda vid årsstämman 2017, anger att det är viktigt att Bolaget tillämpar konkurrenskraftiga ersättningar i linje med vad som är marknadsmässigt för ledande befattningshavare inom liknande branscher för att Bolaget ska kunna rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare med relevant erfarenhet och kvalificerade ledaregenskaper.

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

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

• Grundlön

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

• Pension

För Vd och övriga ledande befattningshavare ska en premiebestämd pensionsplan tillämpas, innebärande att Bolaget betalar pensionspremier uppgående till maximalt 35 procent av den pensionsgrundande lönen så länge anställningen består. Den ordinarie pensionsåldern för Vd och övriga ledande befattningshavare är 65 år.

Ett fåtal ledande befattningshavare har pensionsvillkor som avviker från det ovanstående i enlighet med tidigare ingångna avtal och omfattas istället av ITP1 respektive ITP2. En ledande befattningshavare har i enlighet med tidigare ingånget avtal rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden fram till ordinarie pensionsålder om 65 år.

Ledande befattningshavare anställda i annat land än Sverige har pensionsavtal i enlighet med nationell praxis som följer ovan angivna principer.

• Bonus

Vd och övriga ledande befattningshavare i koncernen, med undantag för Vd i ICA Banken, 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 57,5 procent av årslönen (115 procent av årslönen för Vd).

Bonus är inte pensionsgrundande med undantag för de två ledande befattningshavare som omfattas av ITP1 respektive ITP2.

Utbetalning av bonus ska vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Styrelsen ska årligen besluta huruvida nya program ska startas samt bestämma finansiella måltal, målgrupp och maximal kostnad.

Till följd av striktare regler såvitt avser rörliga ersättningssystem i kreditinstitut beslutade årsstämman 2017 att Vd för ICA Banken inte ska omfattas av de bonusprogram som gäller övriga ledande befattningshavare inom koncernen och som antagits efter den 31 december 2016. Vd för ICA Banken kompenseras för bortfallet av bonus med en högre fast lön enligt kriterierna för grundlön (dvs. marknadsmässig lön). Vd för ICA Banken omfattas dock alltså av de bonusprogram som antogs 2014, 2015 och 2016.

– Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till måltal per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 27,5 procent av årslönen (55 procent för Vd). Målen för bonusprogrammet ska bestå av finansiella och operativa mål kopplade till ICA Gruppens strategiska teman och ska vara objektivt mätbara. De finansiella målen för bonusprogrammet ska bestämmas av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare. Villkoren i sådana bonusavtal beror på deltagarens befattningsnivå när avtalet ingås. Bonusutfall ska bestämmas årligen i samband med offentliggörandet av bokslutskommunikén för respektive räkenskapsår baserat på en utvärdering av deltagarnas uppfyllelse av målen såsom de beskrivs i bonusavtalen.

– Långsiktigt bonusprogram

Treårigt bonusprogram kopplat till värdeskapande i koncernen, vilket maximalt kan uppgå till 30 procent av årslönen (60 procent för Vd). Målen för bonusprogrammet ska vara objektiva mätbara och bestämmas av styrelsen samt vara kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. Uppfyllelse av de absoluta prestationskraven står för 60 procent av det maximala utfallet och avser (i) rörelsemarginal (EBIT margin) exklusive jämförelsestörande poster*, (ii) avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) i koncernen exklusive ICA Banken, samt (iii) ökning av nettoomsättning (Net Sales increase). De relativa prestationskraven står för resterande 40 procent av det maximala utfallet i det långsiktiga bonusprogrammet och avser Bolagets placering i en jämförelsegrupp bestående av tio andra bolag som bedriver liknande verksamhet. Utfallet är beroende av Bolagets placering i denna jämförelsegrupp vad gäller: (i) ökning av nettoomsättning (Net Sales increase), samt (ii) rörelsemarginal (EBIT margin).

*Termen jämförelsestörande poster motsvarar det tidigare använda begreppet engångsposter.

• Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

En ömsesidig uppsägningstid om sex (6) månader ska tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag ska utgå till ledande befattningshavare med upp till 12 månaders fast kontant lön om Bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag ska vara avräkningsbart.

Ett fåtal ledande befattningshavare har avvikande villkor gällande uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul i enlighet med tidigare ingångna avtal.

Vid befattningshavarens egen uppsägning kan Bolaget välja att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud. Under den tid konkurrensförbudet görs gällande har befattningshavaren rätt till ersättning från Bolaget motsvarande maximalt 60 procent av den fasta årslönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud ska inte vara pensionsgrundande.

• Övriga ersättningar och förmåner

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

• Särskilda skäl

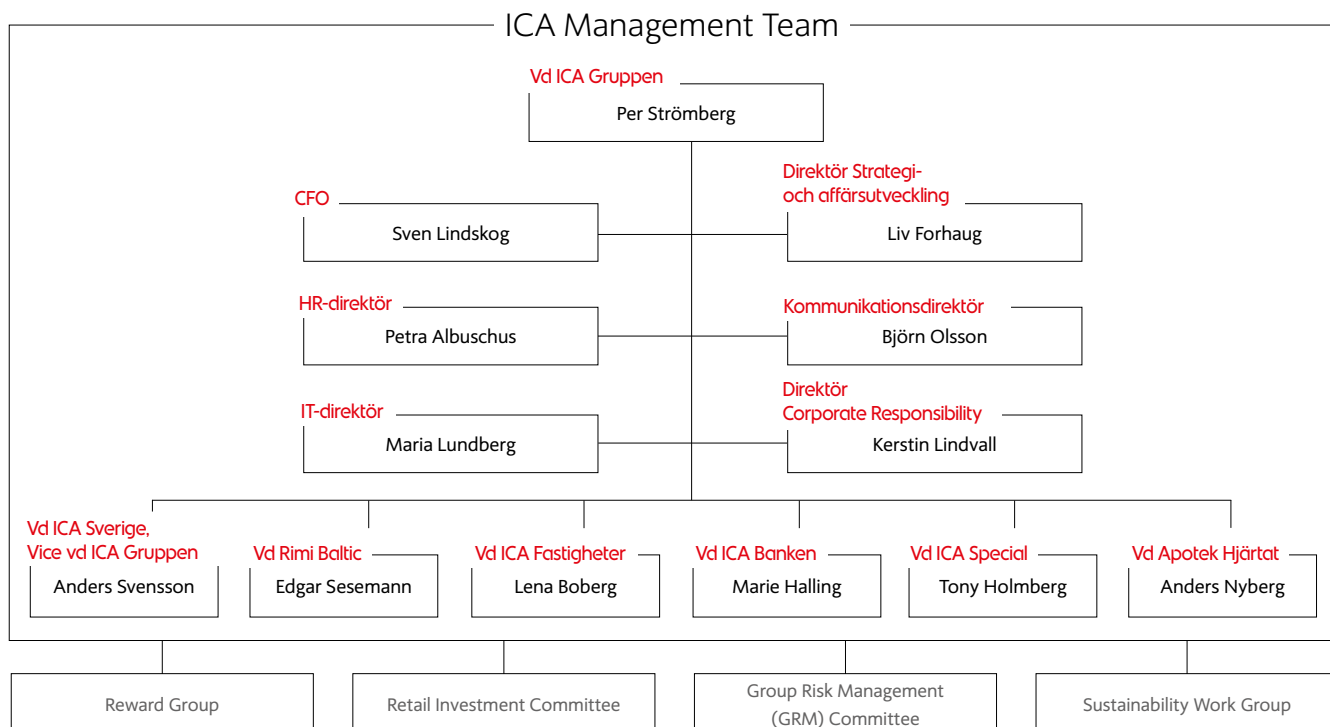
Styrelsen äger rätt att frånga ovan angivna riktlinjer om särskilda skäl föreligger. Som beskrivits ovan har det under 2017 förekommit enstaka avvikelser från riktlinjerna såvitt avser pension och uppsägningstid för ett fåtal ledande befattningshavare i enlighet med tidigare ingångna avtal.

Förslag till årsstämman 2018

Till årsstämman 2018 föreslår styrelsen preliminärt att ovanstående riktlinjer, med mindre justeringar, ska antas på nytt. Styrelsens slutliga förslag till riktlinjer framgår av kallelsen till årsstämman.

Ytterligare information

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



ICA Gruppens ledning



Per Strömberg

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

Petra Albuschus

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

Lena Boberg

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

Liv Forhaug

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

Marie Halling

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

Tony Holmberg

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

Född	1963	1968	1970	1970	1963	1971
Utbildning	Civilekonom	Civilingenjör	Civilekonom	Civilekonom	Juristutbildning	Genomgått företagsledar- och ekonomutbildningar på bland annat INSEAD Business School, IHM Business School och internt på ICA
Övriga uppdrag	Industriell rådgivare till Segulah Advisor AB. Styrelseledamot i Childhood Foundation och The Consumer Goods Forum. Ledamot i styrgruppen för GEN-PEP.	Styrelseledamot Electra Gruppen AB.	Styrelseledamot Rikshem AB.	Styrelseledamot Thule Group AB, Hufvudstaden AB samt HUI Research AB.	–	–
Erfarenhet	Vd och koncernchef för Lantmännen ekonomisk förening (2007–2012) och Sardus AB (2006–2007). Kraft Foods (1988–2006) bland annat som Vd Kraft Foods Sverige, Vd Kraft Foods Danmark, Direktör Affärsutveckling, Kraft Foods International London. Diverse ledande befattningar inom Kraft Freia Marabou Sverige.	SVP Logistics för ICA Sverige (2008–2015). Procter & Gamble Nordic (1993–1998, 2005–2008), Procter & Gamble UK (1998–2001), Procter & Gamble ETC Belgium (2001–2005), bland annat som Logistikdirektör Norden.	Finansdirektör för ICA Fastigheter (2007–2011) och Skandrenting AB (1999–2007). Projektchef och konsult för Knowit AB (1999). Ekonomichef för Hagströmer & Qviberg Fondkommission AB (1996–1998), Finanschef för Nordien System AB (1995).	McKinsey & Company (1996–2013), Partner och ansvarig för detaljhandelssektorn i Skandinavien (2006–2013) och dessförinnan projektledare och konsult (1996–2005), verksam i Sverige, övriga Europa och i USA.	Swedbank (2005–2014), bland annat som chef för Östra regionen och medlem i Swedbanks koncernledning, chef för Retail Banking and Private Banking. FöreningsSparbanken (1996–2005) bland annat som chef för Corporate Banking FöreningsSparbanken Stockholm.	Chef affärsområden inom ICA Sverige (2010–2015), Rimi Baltic bland annat som landschef för Rimi Litauen (2008–2010), Verksamhetsutvecklingschef för marknad ICA AB (2007–2008), Affärsområdeschef för ICA Kvantum och andra uppdrag inom ICA (1991–2007).
Aktieinnehav	14 070 aktier (inkl. närstående).	1 690 aktier (inkl. närstående).	1 914 aktier (inkl. närstående).	4 800 aktier (inkl. närstående).	3 250 aktier (inkl. närstående).	6 000 aktier (inkl. närstående).



Sven Lindskog

Maria Lundberg

Kerstin Lindvall

Anders Nyberg

Björn Olsson

Edgar Sesemann

Anders Svensson

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

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

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

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

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

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

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

1963

1968

1971

1956

1971

1961

1964

Civilekonom

Civilingenjör

Agronom

Ekonomutbildning

Filosofie magister med inriktning mot statsvetenskap, nationalekonomi och handelsrätt

Diplomerad marknads-ekonom

Civilekonom

-

-

Direktör Corporate Responsibility ICA Sverige AB. Styrelseledamot KRAV och ledamot i Kemikalieinspektionens insynsråd.

Styrelseledamot i Sveriges Apoteks-förening.

-

Styrelseledamot Stockholm School of Economics in Riga Foundation (SSE Riga).

Ordförande i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening samt Svensk Handel AB och styrelseledamot Svenskt Näringsliv. Ledamot i AMS Sourcing B.V. supervisory board.

CFO Höganäs Group (2007–2014). CFO Sardus Group (2006–2007). CFO Unilever Nordic (2005–2006). Andra ledande befattningar för Unilever i Norden (1998–2004). Unilever global head office Holland (1996–1998). Unilever Ungern (1994–1996). Unilever Sverige (1989–1993).

CIO ICA Sverige 2015–2017, Utvecklingschef Axfood IT 2011–2015, SVP Tieto Sweden AB Head of Retail & Services 2008–2010, andra ledande befattningar inom Tieto 1999–2008.

ICA Sverige (1997–), bland annat som Direktör Corporate Responsibility (2010–), chef Miljö & Socialt Ansvar (2002–2009), kvalitetsspecialist (1999–2001) och miljöansvarig (1997–1999). Jordbruksverket, handläggare av EU-stöd (1996–1997).

Vice Vd ICA AB (2006–2008) och Axfood (2001–2005). ICA (1992–2000), Vice Vd ICA Sverige, Chef affärsutveckling, Vd ICA Öst. Åhléns (1988–1992), Regionchef/Marknadschef Livs. Styrelseordförande i Sveriges Apoteks-förening (2012–2016).

Presschef/Tf. Informationschef, Svensk Handel (2000–2003).

ICA, bland annat som Vd för Rimi Estland (2008), Inköpsdirektör för ICA AB, ICA Sverige AB och ICA Handlarnas AB (1999–2008). Affärsområdeschef för Dagligvaror KF Stormarknader (1992–1998). Kategori- och affärsområdeschef för B&W Stormarknader (1990–1992). Avdelningschef för B&W Falkenberg och B&W Täby (1986–1990).

Arla (2002–2009) bland annat som Senior Vice President, Arla Foods Consumer Nordic, Vd för Arla Foods Sverige. Procter & Gamble Nordic and Procter & Gamble UK (1993–2002) bland annat som Logistikdirektör Norden och Försäljningsdirektör Sverige. Andersen Consulting (1988–1993), konsult.

2 100 aktier (inkl. närstående).

Aktieinnehav 0 aktier (inkl. närstående)

750 aktier (inkl. närstående).

12 035 aktier (inkl. närstående).

1 923 aktier (inkl. närstående).

3 100 aktier (inkl. närstående).

4 740 aktier (inkl. närstående).

Intern kontroll över finansiell rapportering

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

12 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.

Funktionen Intern kontroll

Inom ICA Gruppen har funktionen Intern kontroll i uppdrag att koordinera och övervaka den interna styrningen och kontrollen över den finansiella rapportering i koncernen. Intern kontroll över den finansiella rapporteringen syftar till att med rimlig säkerhet hantera risker för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen samt att tillse att lagar och regler som har betydelse för den finansiella rapporteringen efterlevs. Funktionen identifierar affärskritiska processer och nyckelkontroller inom koncernen som ska utvärderas regelbundet. Utvärderingen baseras på periodisk självutvärdering. Utfallet sammanställs i den rapportering som Intern kontroll lämnar till ledningsgruppen (ICA Management Team, IMT) och revisionsutskottet.



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 som har i uppgift att granska effektiviteten och tillförlitligheten i koncernens interna styrning och kontroll. ICA Gruppens arbete med intern styrning och kontroll över finansiell rapportering definieras genom ICA Gruppens "Ramverk för intern styrning och kontroll över finansiell rapportering". Ramverket bygger på två komponenter och fem återkommande aktiviteter. Komponenterna utgörs av lagar, regler och styrande dokument samt roller och ansvar. De återkommande aktiviteterna är urval, riskbedömning, definiera och implementera kontroller, utvärdera och rap-

portera efterlevnad samt förbättringsaktiviteter. Bolagets ramverk har sin grund i det ramverk för intern styrning och kontroll som är framtaget av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Detta ramverk har fem grundläggande komponenter:

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

1. Kontrollmiljö

En god kontrollmiljö utgör grunden för effektiviteten i ett bolags interna kontrollsystem. En god kontrollmiljö bygger på en organisation där det finns tydliga beslutsvägar och där befogenheter och ansvar fördelas genom styrande dokument samt en företagskultur med gemensamma värderingar. Dessutom påverkas kontrollmiljön av ledningens såväl som den enskilda medarbetarens agerande utifrån dessa värderingar. I styrelsens arbetsordning och i Vd-instruktionen säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning, som syftar till en effektiv kontroll och hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har också fastställt ett antal grundläggande policyer och styrdoku-

ment som har betydelse för upprätthållandet av en effektiv kontroll, till exempel delegationsordning, policy för riskhantering, finanspolicy, hållbarhetspolicy, policy för affäretik och kommunikationspolicy. Därutöver har ledningen fastställt riktlinjer för finansiell rapportering, riktlinjer för HR och riktlinjer för att förebygga och upptäcka oegentligheter.

2. Riskbedömning

Revisionsutskottet ansvarar för att väsentliga risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. Inom ICA Gruppen förs en kontinuerlig dialog med respektive verksamhetsbolag för att säkerställa en god intern kontroll och medvetandegöra verksamhetens risker. För en beskrivning av koncernens risker och riskhantering, se avsnitt ”Risker och riskhantering” på sidorna 53–57.

3. Kontrollaktiviteter

ICA Gruppens interna kontrollstruktur baseras på fastställda policyer och riktlinjer. ICA Gruppens struktur för intern kontroll tar utgångspunkt i koncernens affärskritiska processer i vilka kontrollaktiviteter har implementerats baserat på den bedömda risken för fel. Bolaget arbetar i huvudsak med tre typer av kontroller:

- koncernövergripande kontroller avseende efterlevnaden av koncernens policyer och riktlinjer,
- processkontroller i koncernens affärskritiska processer. Aktiviteterna omfattar en rad vitt skilda aktiviteter, såsom godkännanden, tillstånd, avstämningar, granskning av verksamhetens resultat, säkring av tillgångar och

ansvarsfördelning. Kontrollerna syftar till att hantera risker för fel i respektive process. Kontroller som hanterar väsentliga risker för fel klassificeras som nyckelkontroller och inkluderas i koncernens återkommande uppföljning av den interna kontrollen, och

- IT-kontroller avseende IT-processer, IT-miljö och IT-applikationer som är kritiska ur ett finansiellt eller affärsmässigt perspektiv.

4. Information/kommunikation

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

5. Uppföljning och förbättring

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

Aktie och ägare

Aktiekursen steg med drygt 7 procent under året och styrelsen föreslår höjd utdelning till 11,00 kr per aktie (10,50).

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

Kursutveckling och avkastning

ICA Gruppens aktie nådde årshögsta på 341,00 kr den 8 augusti 2017. Lägsta kurs var 273,80 kr som noterades den 12 januari 2017. Vid årets utgång stod aktien i 297,90 kr, vilket innebär en kursuppgång på 7,2 procent under 2017. Det motsvarar ett börsvärde om cirka 59 922 Mkr.

Sedan den 8 december 2005, då Bolaget börsnoterades, har aktien gett en totalavkastning på 537 procent. Under samma period har SIX Return Index gett en avkastning på 198 procent.

Totalt omsattes nästan 120 miljoner aktier i ICA Gruppen till ett värde av drygt 36 Mdkr under 2017, motsvarande en genomsnittlig dagsomsättning om nästan 480 000 aktier.

I snitt omsattes under året aktier för motsvarande 147 Mkr per dag. Enligt Fidessa stod Nasdaq Stockholm under året för 66 procent av handeln i ICA Gruppens aktie. Resterande handel skedde på Oboe CXE 23 procent, Oboe BXE 6 procent och Turquoise 5 procent.

Aktieägare

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2017 till 50 087, en ökning med 3 648 aktieägare 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 10,3 procent av aktier och kapital. Resterande 38,4 procent ägs av institutionella investerare och privatpersoner i Sverige och utomlands. Andelen utlandsägda aktier var vid årets slut 10,1 procent (7,8).

Aktiekapital

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

Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår en utdelning om 11,00 kr per aktie för 2017, eller totalt 2 213 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 53 procent av koncernens årsresultat.

Styrelsens fullständiga förslag till utdelning framgår av kallelsen till årsstämman.

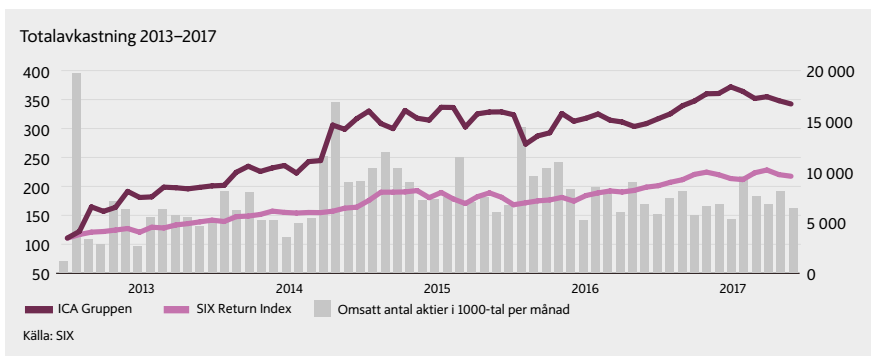
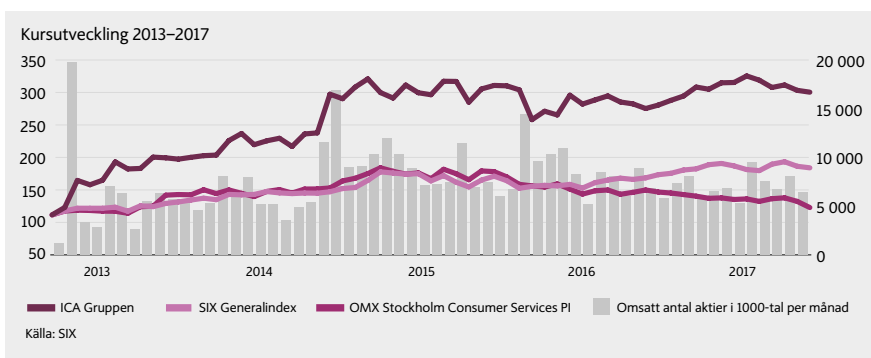
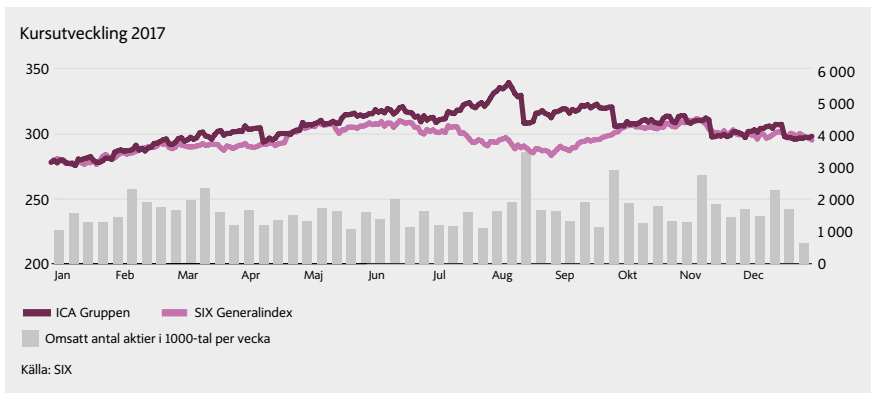
Största aktieägare den 31 december 2017

Ägare	Aktier	Andel, %
ICA-handlarnas Förbund	103 163 599	51,3
Industrivärden	20 625 000	10,3
Blackrock	2 318 547	1,2
Vanguard	1 956 540	1,0
SEB Investment Management	1 412 062	0,7
Avanza Pension	1 371 099	0,7
Spiltan Fonder	1 332 861	0,7
L Jönsson	1 279 601	0,6
Swedbank Försäkring	1 090 124	0,5
JP Morgan Asset Management	974 102	0,5
De tio största aktieägarna totalt	135 523 535	67,4
Övriga aktieägare	65 623 260	32,6
Totalt	201 146 795	100,0
<i>Varav utländska aktieägare totalt</i>	<i>20 328 937</i>	<i>10,1</i>

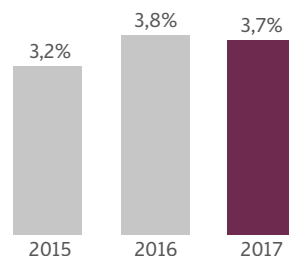
Källa: Euroclear Sweden AB och Modular Finance AB. Tabellen kan innehålla summeringar per ägare.

Ägarstruktur

Innehav, antal aktier	Antal ägare	Kapital och röster, %
1-500	41 878	83,6
501-1 000	3 287	6,6
1 001-5 000	3 371	6,7
5 001-10 000	580	1,2
10 001-15 000	272	0,5
15 001-20 000	145	0,3
20 001-	554	1,1
Totalt	50 087	100,0



Direktavkastning



Aktieinformation

Handelsplats Nasdaq Stockholm, Large Cap-segmentet	
Kortnamn	ICA
ICB-kod	5300
ISIN-kod SE	SE0000652216
Handelspost	1
Börsvärde per den 31 december 2017, Mkr	59 922
Kurs per den 31 december 2017, kr	297,90
Förändring under året, %	6,7
Årshögsta, kr	341,00
Årslägst, kr	273,80

Aktiedata

	2017	2016
Resultat per aktie, kr	20,53	16,97
Kassaflöde per aktie, kr	22,87	26,96
Eget kapital per aktie, kr	157,70	147,48
Utdelning per aktie, kr	11,00	10,50
Utdelningsgrad, %	53	62
Börskurs vid årets slut, kr	297,90	277,90
Direktavkastning, %	3,7	3,8
P/E-tal	14,5	16,4
Kurs/Eget kapital, %	187	188
Totalt antal utestående aktier vid årets slut	201 146 795	201 146 795
Genomsnittligt antal aktier	201 146 795	201 146 795

Analytiker som följer ICA Gruppen

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



Finansiell information

Innehållsförteckning

	Sida		Sida
Finansiella nyckeltal	76	Moderbolaget	
Definitioner av nyckeltal	76	Resultaträkning	105
Alternativa nyckeltal	77	Övrigt totalresultat	105
Koncernen		Balansräkning	106
Finansiell femårsöversikt	78	Förändringar i eget kapital	108
Rapport över totalresultat	79	Kassaflödesanalys	109
Rapport över finansiell ställning	80	Moderbolagets noter	
Rapport över förändringar i eget kapital	82	Not 1 Redovisningsprinciper och tilläggsupplysningar	110
Rapport över kassaflöden	83	Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag	110
Koncernens noter		Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	110
Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information	84	Not 4 Revisionskostnader	111
Not 2 Segmentrapportering	87	Not 5 Operationella leasingavtal	111
Not 3 Kostnader per kostnadslag	88	Not 6 Resultat från finansiella poster	111
Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar	89	Not 7 Skatter	112
Not 5 Revisionskostnader	90	Not 8 Immateriella anläggningstillgångar	112
Not 6 Övriga rörelseintäkter	90	Not 9 Materiella anläggningstillgångar	112
Not 7 Leasingavtal	90	Not 10 Andelar i koncernföretag	113
Not 8 Finansnetto	91	Not 11 Periodiseringsposter	114
Not 9 Skatter	91	Not 12 Eget kapital och vinstdisposition	114
Not 10 Resultat per aktie	92	Not 13 Avsättning för pensioner	114
Not 11 Immateriella anläggningstillgångar	92	Not 14 Långfristiga skulder	114
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	94	Not 15 Finansiell riskhantering och finansiella instrument	115
Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag	95	Not 16 Kassaflödesanalys	115
Not 14 ICA Banken	96	Not 17 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	115
Not 15 Varulager	96	Styrelsens yttrande angående utdelning	116
Not 16 Närståendetransaktioner	96	Förslag till vinstdisposition	116
Not 17 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet	96	Revisionsberättelse	117
Not 18 Eget kapital	97		
Not 19 Pensioner	98		
Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument	99		
Not 21 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	103		
Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel	103		
Not 23 Rörelseförvärv	104		
Not 24 Händelser efter balansdagen	104		

Finansiella nyckeltal

ICA Gruppen använder sig av finansiella mått i årsredovisningen och vissa av dem är inte definierade av IFRS utan är så kallade alternativa nyckeltal. Syftet är att ge ytterligare information som bidrar till en mer fullödig jämförelse av utvecklingen år från år, och ge en indikation på koncernens prestation och

finansiella ställning. De alternativa mått som används anses vara allmänt vedertagna inom de branscher som ICA Gruppen verkar i. Beskrivning och utfall för de av styrelsen fastställda finansiella målen finns på sidan 22. Data på måtten och definitioner tillhandahålls även på www.icagruppen.se.

Definitioner av nyckeltal

Affärsvolym (ICA Banken)

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

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

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

Avyttringar

Erhållna betalningar för sålda materiella och immateriella anläggnings-tillgångar under perioden enligt kassaflödesanalysen.

Bruttoresultat

Nettoomsättning minus kostnad för sålda varor.

Direktavkastning (ICA Fastigheter)

Driftnetto i relation till genomsnittligt bokfört värde för fastigheter.

EBITDA

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

Eget kapital per aktie

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

Jämförelsestörande poster

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

Investeringar

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

Jämförbar butiksförsäljning

Butik som genererat omsättning i både rapportperiod och i jämförelseperioden.

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

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

K/I-tal (ICA Banken)

Summa kostnader i förhållande till summa intäkter.

Kreditförlustnivå (ICA Banken)

Kreditförluster i förhållande till genomsnittlig utlåning.

Kärnprimärkapitalrelation (ICA Banken)

Bankens kapitalbas i relation till riskvägda tillgångar.

Nettomarginal

Periodens resultat i förhållande till nettoomsättning.

Nettoskuld

Räntebärande skulder exklusive pensioner, ICA Banken samt likvida medel.

Nettoskuld/EBITDA

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

Resultat per stamaktie

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

Räntenetto (ICA Banken)

Skillnaden mellan bankens intäcks- och kostnadsräntor.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

Rörelseresultat

Resultat före finansnetto och skatt.

Soliditet

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

Sysselsatt kapital

Eget kapital plus räntebärande skulder.

Uthyrningsgrad (ICA Fastigheter)

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

För ordlista se sidan 136.

Alternativa nyckeltal

Avstämning EBITDA

Mkr	2017	2016
Rörelseresultat (EBIT)	5 220	4 518
Avskrivningar	1 523	1 501
Nedskrivningar (netto)	13	219
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 756	6 238

Avstämning Nettoskuld, exklusive ICA Banken

Mkr	2017	2016
Långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	-3 913	-7 406
Kortfristiga räntebärande skulder	-3 975	-3 057
Likvida medel	2 290	705
Nettoskuld	-5 598	-9 758

Avstämning Sysselsatt kapital, exklusive ICA Banken

Mkr	2017	2016
Eget kapital	32 017	29 688
Avsättningar till pensioner	2 619	2 286
Övriga avsättningar	11	21
Långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	3 913	7 406
Kortfristiga räntebärande skulder	3 975	3 057
Övriga långfristiga skulder	56	139
Sysselsatt kapital	42 591	42 597

För motivering till varför dessa nyckeltal används hänvisas till sidan 22.

Finansiell femårsöversikt

Mkr	Utfall 2017	Utfall 2016	Utfall 2015	Utfall 2014	Proforma ¹⁾ 2013	Utfall 2013
Resultaträkning						
Nettoomsättning	106 455	103 655	101 221	87 174	82 993	65 155
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 756	6 238	6 191	5 819	4 912	3 905
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	4 642	4 669	4 138	3 937	3 695	3 015
Rörelseresultat (EBIT)	5 220	4 518	4 594	4 097	3 482	10 787
Resultat före skatt	4 853	4 154	4 225	3 727	2 859	10 341
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	4 145	3 397	3 721	3 105	2 432	9 994
Årets resultat	4 145	3 418	4 913	2 667	1 424	9 446
Balansräkning						
Anläggningstillgångar	58 711	55 941	55 831	51 256	52 352	52 352
Likvida medel och kortfristiga placeringar	4 499	3 974	4 611	6 091	3 949	3 949
Övriga omsättningstillgångar	14 790	16 208	14 474	15 087	12 660	12 660
Summa tillgångar	78 000	76 123	74 916	72 434	68 961	68 961
Eget kapital	32 017	29 688	28 075	27 911	26 541	26 541
Långfristiga skulder	11 140	14 538	14 945	16 995	13 612	13 612
Kortfristiga skulder	34 843	31 897	31 896	27 528	28 808	28 808
Summa eget kapital och skulder	78 000	76 123	74 916	72 434	68 961	68 961
Kassaflöde						
Från den löpande verksamheten	4 601	5 422	5 845	3 612		3 975
Från investeringsverksamheten	632	-1 694	-1 707	-563		-16 585
Från finansieringsverksamheten	-4 693	-4 251	-5 867	-767		16 203
Årets kassaflöde	540	-523	-1 729	2 282		3 593
Årets kassaflöde från den kvarvarande löpande verksamheten	4 601	5 422	5 723	3 794		4 263
Nyckeltal						
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, %	4,4	4,5	4,1	4,5	4,5	4,6
Rörelsemarginal, %	4,9	4,4	4,5	4,7	4,2	16,6
Nettomarginal, %	3,9	3,3	4,9	3,1	1,7	14,5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	12,3	10,5	9,8	10,1	8,5	8,3
Avkastning på eget kapital, %	13,4	11,9	16,6	9,3	6,0	7,2
Soliditet, %	41,0	39,0	37,5	38,5	38,5	38,5
Sysselsatt kapital i genomsnitt, exklusive ICA Banken	41 938	43 050	43 609	39 479		33 602
Nettoskuld	-5 598	-9 758	-11 697	-7 058	-9 190	-9 190
Nettoskuld/EBITDA, ggr	0,8	1,6	1,9	1,2	1,9	2,4
Data per aktie						
Årets resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr	20,53	16,87	18,21	14,71		52,56
Årets resultat per aktie, kr	20,53	16,97	24,14	12,53		49,68
Eget kapital per aktie, kr	157,70	147,48	139,41	122,91		116,23
Kassaflöde från den löpande kvarvarande verksamheten per aktie, kr	22,87	26,96	28,45	18,86		22,44
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr	22,87	26,96	29,06	17,97		20,92
Utdelning per stamaktie, kr	11,00	10,50	10,00	9,50		8,00
Utdelning, Mkr	2 213	2 112	2 011	1 130		951
Utdelningsgrad, %	53	62	41	42		68
Börskurs per 31/12, kr	297,90	277,90	307,40	305,80		201,00
Direktavkastning, %	3,7	3,8	3,2	3,1		4,0
Antal utestående aktier						
Stamaktier	201 146 795	201 146 795	119 078 903	118 937 248		118 937 248
C-aktier	-	-	82 067 892	82 067 892		82 067 892
Totalt antal aktier	201 146 795	201 146 795	201 146 795	201 005 140		201 005 140
Totalt genomsnittligt antal aktier	201 146 795	201 146 795	201 097 895	201 005 140		190 006 752

1) Exklusive engångseffekt av förvärv av ICA AB.

Definitioner på sidan 76.

Rapport över totalresultat, koncernen

Mkr	Not	2017	2016
Nettoomsättning	2	106 455	103 655
Kostnad för sålda varor och tjänster	3	-92 211	-89 687
Bruttoresultat		14 244	13 968
Övriga rörelseintäkter	6	879	462
Försäljningskostnader	3	-7 064	-6 965
Administrationskostnader	3, 5	-2 834	-2 763
Övriga rörelsekostnader	2,3	-67	-219
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	13	62	35
Rörelseresultat	2, 4, 5, 7	5 220	4 518
Finansiella intäkter		7	26
Finansiella kostnader		-374	-390
Finansnetto	8	-367	-364
Resultat före skatt		4 853	4 154
Skatt	9	-708	-757
Resultat från kvarvarande verksamhet		4 145	3 397
Resultat från avvecklad verksamhet	17	-	21
ÅRETS RESULTAT		4 145	3 418
Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet			
Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt	9, 19	-158	-37
Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet			
Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt		188	173
Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt		-12	77
Andel av joint ventures övriga totalresultat		23	6
Summa poster som kan överföras till resultatet	9, 18	199	256
ÅRETS TOTALRESULTAT		4 186	3 637
Årets resultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		4 130	3 413
Innehav utan bestämmande inflytande		15	5
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		4 166	3 634
Innehav utan bestämmande inflytande		20	3
Resultat per aktie, kronor	10		
Resultat per aktie		20,53	16,97
Resultat per aktie, kvarvarande verksamhet		20,53	16,87
Resultat per aktie, avvecklad verksamhet		-	0,10

Rapport över finansiell ställning, koncernen

Tillgångar	Not	2017-12-31	2016-12-31
Mkr			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
	11		
Goodwill		16 301	16 301
Varumärken		13 377	13 353
IT-system		1 145	871
Övrigt		35	32
		30 858	30 557
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
	12		
Byggnader och mark		11 341	11 099
Förvaltningsfastigheter		989	970
Förbättringsutgifter på annans fastighet		355	404
Inventarier		2 194	2 089
Pågående nyanläggningar		763	647
		15 642	15 209
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i joint ventures och intresseföretag	13	766	740
ICA Bankens placeringar	14	3 474	3 280
ICA Bankens utlåning	14	7 497	5 600
Övriga finansiella anläggningstillgångar		37	64
Övriga fordringar		0	35
		11 774	9 719
<i>Uppskjuten skattefordran</i>	9	437	456
Summa anläggningstillgångar		58 711	55 941
Omsättningstillgångar			
<i>Varulager</i>	15	4 488	4 455
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		4 168	3 856
Skattefordran		51	5
ICA Bankens utlåning	14	2 890	2 600
Fordringar hos närstående	16	113	89
Övriga omsättningstillgångar		52	129
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		3 019	2 755
		10 293	9 434
<i>Likvida medel</i>	22	4 499	3 974
		19 280	17 863
Tillgångar som innehas för försäljning	17	9	2 319
Summa omsättningstillgångar		19 289	20 182
SUMMA TILLGÅNGAR		78 000	76 123

Eget kapital och skulder			
Mkr	Not	2017-12-31	2016-12-31
Eget kapital	18		
Aktiekapital		503	503
Övrigt tillskjutet kapital		7 694	7 694
Reserver		338	144
Balanserat resultat		23 185	21 325
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		31 720	29 666
Innehav utan bestämmande inflytande		297	22
Summa eget kapital		32 017	29 688
Långfristiga skulder			
Avsättningar till pensioner	19	2 627	2 299
Uppskjuten skatteskuld	9	4 533	4 673
Obligationslån	20	1 497	4 991
Övriga räntebärande skulder	20	2 416	2 415
Övriga avsättningar		11	21
Övriga skulder		56	139
Summa långfristiga skulder		11 140	14 538
Kortfristiga skulder			
Obligationslån	20	3 500	-
Övriga räntebärande skulder	20	475	3 057
Leverantörsskulder		13 084	12 151
Inlåning i ICA Banken	14	14 061	12 897
Skuld till närstående	16	-	0
Skatteskuld		34	70
Övriga skulder		792	729
Avsättningar		142	137
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		2 755	2 616
		34 843	31 657
<i>Skulder som innehas för försäljning</i>	17	-	240
Summa kortfristiga skulder		34 843	31 897
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		78 000	76 123

Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

Mkr	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare					Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa		
Ingående eget kapital 2016-01-01	503	7 694	-114	19 958	28 041	34	28 075
Årets resultat				3 413	3 413	5	3 418
Övrigt totalresultat			258	-37	221	-2	219
Årets totalresultat			258	3 376	3 634	3	3 637
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande				2	2	-15	-13
Utdelning				-2 011	-2 011		-2 011
Utgående eget kapital 2016-12-31	503	7 694	144	21 325	29 666	22	29 688
Ingående eget kapital 2017-01-01	503	7 694	144	21 325	29 666	22	29 688
Årets resultat				4 130	4 130	15	4 145
Övrigt totalresultat			194	-158	36	5	41
Årets totalresultat			194	3 972	4 166	20	4 186
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande						280	280
Utdelning				-2 112	-2 112	-25	-2 137
Utgående eget kapital 2017-12-31	503	7 694	338	23 185	31 720	297	32 017

Rapport över kassaflöden, koncernen

Mkr	Not 22	2017	2016
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		5 220	4 518
Utdelning från joint ventures		65	56
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		926	1 546
Betald inkomstskatt		-856	-728
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		5 355	5 392
Förändring av rörelsekapital			
Varulager (ökning -/minskning +)		-38	-67
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-610	-25
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		1 111	793
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar		-1 217	-671
Kassaflöde från den löpande verksamheten		4 601	5 422
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-2 230	-2 502
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		1 063	489
Utgivande av lån		-50	-42
Återbetalning av utgivna lån		259	672
Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning -/minskning +)		0	2
Erhållna räntor		3	21
Investering i joint ventures	13	-366	-663
Försäljning av dotterföretag	17	1 953	329
Kassaflöde från investeringsverksamheten		632	-1 694
Finansieringsverksamheten			
Upptagande av lån		5	5
Återbetalning av upptagna lån		-2 588	-1 940
Förvärv av aktier i Hemtex AB		-	-7
Kapitaltillskott och utdelning avseende innehavare utan bestämmande inflytande		264	-
Erlagda räntor		-262	-298
Utbetald utdelning till aktieägare i ICA Gruppen AB		-2 112	-2 011
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-4 693	-4 251
Årets kassaflöde		540	-523
Likvida medel vid årets början		3 974	4 611
Kursdifferenser i likvida medel		-15	-114
Likvida medel vid årets slut		4 499	3 974

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, Apotek Hjärtat som bedriver apoteksverksamhet, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter, samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster samt försäkringar. I koncernen ingår även Hemtex som säljer heminredning. 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 7 februari 2018. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning samt moderbolagets resultat och balansräkningar kommer att bli föremål för beslut om fastställande på årsstämman den 12 april 2018.

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 2017

För 2017 finns endast mindre ändringar publicerade från IASB och IFRIC. Dessa ändringar har endast påverkat upplysningarna marginellt.

Nya standarder från IASB med tillämpning från 2018 och framåt med relevans för ICA Gruppen

IFRS 9 Finansiella instrument publicerades i juli 2014. Standarden ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IFRS 9 godkändes av EU i november 2016 och träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Införandet av IFRS 9 påverkar ICA Gruppens redovisning framför allt avseende utlåningen i ICA Banken. Kreditreserveringsmodellen enligt IFRS 9 baseras på förväntade kreditförluster och beräknas som ett sannolikhetsvägt utfall för utlåningen. Effekten är att reserven för ICA Bankens utlåning ökar under IFRS 9 samt att volatiliteten i ICA Bankens resultat förväntas öka mellan olika perioder. Effekten av övergången är en ökad reserv för kreditförluster med 100 Mkr utan beaktande av skatt. Övergångseffekten redovisas mot eget kapital per den 1 januari 2018.

ICA Gruppen kommer att tillämpa IFRS 9 säkringsredovisning. För befintliga säkringsrelationer under IAS 39 kommer övergången till IFRS 9 inte ge några väsentliga effekter. Däremot kommer ICA Gruppen, i och med övergången till IFRS 9, att börja tillämpa säkringsredovisning för variabiliteten av bränsle (diesel och HVO/bio-bränsle) i transportkostnaderna. Denna tillämpning sker framåtriktat från och med övergången till IFRS 9 och ger således inte upphov till någon övergångseffekt.

Klassificering och värdering ger inte någon väsentlig påverkan för ICA Gruppen. Analysen av affärsmodeller och de test som krävs enligt IFRS 9 visar att de finansiella tillgångar som i IAS 39 redovisats och värderats till verkligt värde via resultaträkningen respektive till upplupet anskaffningsvärde kommer att redovisas på samma sätt under IFRS 9.

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder publicerades i maj 2014 och en ändring av IFRS 15 publicerades av IASB i april 2016. IFRS 15 träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. IFRS 15 har godkänts av EU i oktober 2016 och ändringen av IFRS 15 godkändes i november 2017. ICA Gruppens huvudsakliga intäkt kommer från försäljning av varor där prestationsåtagandet, tidpunkten för när kunden tar kontroll över varan, samt betalningen är tydligt urskiljbara. Övergången till IFRS 15 får därför ingen väsentlig effekt för ICA Gruppen annat än för ett fåtal avtal där IFRS 15 innebär en ny bedömning av om ICA Gruppen agerar som huvudman eller agent. ICA Gruppens roll i dessa avtal har bedömts och slutsatsen är att ICA Gruppen har en roll som huvudman istället för agent. Den nya bedömningen innebär att nettoomsättningen, i segmentet ICA Sverige och för ICA Gruppen, ökar med 3,0 Mdkr, med ett oförändrat rörelseresultat och en minskad rörelsemarginal med 0,1 procent för ICA Gruppen och 0,2 procent för ICA Sverige. ICA Gruppen kommer att införa IFRS 15 retroaktivt och historiska värden kommer att räknas om.

IFRS 16 Leasing publicerades i januari 2016. IFRS 16 träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2019. IFRS 16 har godkänts av EU i november 2017. IFRS 16 innehåller främst nya regler för leasetagares redovisning. Redovisningen som leasegivare motsvarar de regler som gäller under IAS 17 Leasingavtal, förutom i de fall en tillgång hyrs in för att därefter hyras ut, så kallad subleasing. Vid subleasing ska klassificering som operationell eller finansiell lease bedömas utifrån den inhyrda tillgången, och inte den underliggande tillgången, som är fallet under IAS 17. IFRS 16 anger att alla leasetagarens leasingavtal, med undantag för leasingavtal med en löptid på som längst 12 månader samt leasing av mindre värde, ska redovisas som en skuld och tillgång i balansräkningen. Tillgången skrivs av över nyttjandeperioden. 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 både för egen användning och för uthyrning till icke konsoliderade ICA-handlare. Under 2017 har arbetet främst inriktats på att tolka reglerna i IFRS 16 samt att klassificera vad som utgör leasing. Vidare har information och förankring av reglerna i IFRS 16 skett inom koncernen. Arbeta pågår med att utvärdera behovet av nytt systemstöd samt uppsättning av rapportstruktur. Det är för tidigt att säkert kvantifiera effekterna av införandet av IFRS 16, men införandet kommer att innebära en stor effekt på ICA Gruppens finansiella rapporter.

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

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

Tillämpade redovisningsprinciper

Grund för redovisningen

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

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

Koncernredovisningen

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

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

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

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 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 anlånt 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 levererats till kunden eller åtagandet har uppfyllts.

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. Om bedömningen skulle bli att riskerna och förmånerna ej övergått till köparen har en redovisningsmässig försäljning ej skett. Tillgången kvarstår i ett sådant fall i ICA Gruppens balansräkning och den erhållna betalningen redovisas som en skuld. De framtida hyresbetalningarna till den legala ägaren av fastigheten redovisas som amortering och ränta av skulden och fastigheten skrivs fortsatt av.

Provisionsintäkter i bankverksamheten samt premieintäkter i försäkringsverksamheten redovisas i takt med att tjänsten respektive försäkringen tillhandahålls.

Utdelningsintäkter redovisas i resultatet när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

Leasing

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

ICA Gruppen som leasetagare

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

ICA Gruppen som leasegivare

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

Inkomstskatt

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

Uppskjuten skatt redovisas enligt balansräkningsmetoden. Uppskjutna skattefordringar redovisas för alla avdragsgilla temporära skillnader och outnyttjade under-skottsavdrag 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.

Andra immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärde. Avskrivning sker över nyttjandeperioden i de fall denna är bestämbar. I de fall nyttjandeperioden är obestämbar sker ingen avskrivning men en nedskrivningsprövning sker minst årligen.

Materiella anläggningstillgångar

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

Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

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

Avskrivningar

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

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 immatriella tillgångar som inte tagits i bruk är föremål för minst årliga nedskrivningsprövningar. Övriga anläggningstillgångar nedskrivningsprövas vid indikation på värdenedgång.

Varulager

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

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas initialt till verkligt värde vilket normalt utgörs av erlagt eller erhållt belopp med beaktande av transaktionskostnader. För derivat sker värdering utan beaktande av transaktionskostnader. Den efterföljande redovisningen är beroende av till vilken kategori de finansiella instrumenten tillhör. 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 20.

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 avskattningen på att den säkrade posten redovisas i resultatet. Den ineffektiva delen av värdeförändringarna redovisas i resultatet.

ICA Bankens fordringar och skulder

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

Ränta

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

Likvida medel

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och kortfristiga placeringar som har en ursprunglig löptid på högst tre månader. Kassa och banktillgodohavanden 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.

Bonusprogram

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

Avsättningar och eventualförpliktelser

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 eventualförpliktelser redovisas förpliktelser som härrör från inträffade händelser, men som inte redovisas som en skuld eller en avsättning eftersom det inte är sannolikt att någon form av utbetalning kommer att krävas, eller att utbetalningens storlek inte kan beräknas med tillräcklig säkerhet.

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning

I koncernen finns både avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner. Beräkningen av nuvärdet av de förmånsbestämda pensionsplanerna grundar sig på ett antal antaganden. Diskonteringsräntan är räntan för förstklassiga företagsobligationer med en löptid som motsvarar löptiden för förpliktelsen. Bostadsobligationer anses av ICA Gruppen utgöra en företagsobligation i enlighet med IAS 19, Ersättnings till anställda. I de fall då det inte är möjligt att fastställa räntan baserat på avläsbara data motsvarande löptiden för förpliktelsen sker en extrapolering av räntekurvan baserat på observationer av räntan för kortare löptider. Omvärderingar av pensionsskulden redovisas i övrigt totalresultat.

Väsentliga antaganden och bedömningar

Att upprätta de finansiella rapporterna enligt IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen

av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen i resultat- och balansräkningen. Uppskattningar och antaganden är baserade på historiska erfarenheter och ett antal faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars tydligt framgår av andra källor. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. 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 bedömningen ingår även återhyran och vidareuthyrningen av fastigheten och om detta påverkar överföringen av risker och förmåner till köparen. Om bedömningen leder till att fastigheten anses som såld sker därefter en bedömning av leasingavtalen och om dessa är operationella eller finansiella. Avtalen om återhyra och vidareuthyrning 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 för de fastigheter som sålts är att ICA

Gruppen har en begränsad risk och inblandning i dessa fastigheter, vilket innebär att dessa har redovisats som sålda. Hyresavtalen om återhyra och vidareuthyrning är klassificerade som operationella leasingavtal baserat på att de väsentligaste ekonomiska riskerna och förmånerna finns hos fastighetsägarna.

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 innan utbetalning kommer att ske. För att beräkna nuvärdet av ICA Gruppens pensionskulld krävs ett antal antaganden såsom livslängd, löneökning, inflation och diskonteringsränta. Bedömningen av dessa antaganden grundar sig 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 en betydande effekt på skulden.

Not 2 Segmentrapportering

Segmentsindelningen baseras på hur ledningen i ICA Gruppen följer och styr verksamheten. ICA Gruppen bedriver parti- och detaljhandelsverksamhet i Sverige, detaljhandelsverksamhet i de baltiska länderna samt apoteksverksamhet i Sverige. ICA Sverige utgör ett segment och de baltiska länderna tillsammans utgör ett segment. Apotek Hjärtat, som bedriver apoteksverksamhet i Sverige, rapporteras i segment Apotek Hjärtat. Den 1 februari 2017 avyttrades den norska fastighetsverksamheten som fram till dess ingått i segment ICA Fastigheter. Efter avyttringen består segmentet av fastigheter belägna i Sverige. Fastigheter belägna i de baltiska länderna följs upp tillsammans med detaljhandelsverksamheten i de baltiska länderna och ingår i segmentet Rimi Baltic. Bankverksamhet inklusive försäkringsverksamhet redovisas i

segment ICA Banken. Övriga segment bestod 2016 av heminredningsföretaget Hemtex samt inkClub. Sedan inkClub avyttrades i juni månad 2016 består segmentet endast av Hemtex. Segmentet har därför ändrat namn från Övriga segment till Hemtex. De värden som avsåg inkClub för det första halvåret 2016 har flyttats till Övrigt. Övrigt utgörs av poster som ej ingår i identifierade segment vilket huvudsakligen innefattar gemensamma koncernfunktioner.

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

Mkr	ICA Sverige		Rimi Baltic		Apotek Hjärtat		ICA Fastigheter		ICA Banken	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Extern nettoomsättning	76 179	73 883	14 008	13 571	12 876	12 530	1 345	1 490	921	820
Intern nettoomsättning	221	167	–	–	0	1	1 123	882	44	43
Avskrivningar	434	438	321	306	143	136	483	467	33	31
Intresseföretags och joint ventures resultat	–	–	–	–	–	–	62	35	–	–
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	3 507	3 504	557	526	461	436	429	493	71	51
Övrig segmentsinformation										
Tillgångar	39 857	38 503	5 816	5 725	8 233	8 252	12 647	14 498	16 752	15 233
Skulder	19 087	17 612	2 785	3 340	5 176	4 311	8 797	9 744	14 819	13 521
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	660	640	358	372	128	168	937	1 212	15	36
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	–	–	–	–	–	–	160	–	–	–
Andra ej kassaflödespåverkande poster	2	149	6	11	0	–22	–648	–53	–	8

Forts. Not 2 Segmentrapportering

Mkr	Hemtex		Summa redovisade segment		Övrigt		Eliminerings		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Extern nettoomsättning	1 077	1 073	106 406	103 367	49	288			106 455	103 655
Intern nettoomsättning	1	1	1 389	1 094	860	817	-2 249	-1 911		
Avskrivningar	23	23	1 437	1 401	86	100			1 523	1 501
Intresseföretags och joint ventures resultat	0	0	62	35	-	-			62	35
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	31	5	5 056	5 015	-414	-347			4 642	4 669
Jämförelsestörande poster									578	-151
Finansnetto									-367	-364
Resultat efter finansiella poster									4 853	4 154

Övrig segmentsinformation

Tillgångar	947	679	84 252	82 890	68 616	67 292	-74 868	-74 059	78 000	76 123
Skulder	526	290	51 190	48 818	22 169	23 179	-27 376	-25 562	45 983	46 435
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	19	13	2 117	2 441	113	61			2 230	2 502
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	-	-	160	-	-	-			160	-
Andra ej kassaflödespåverkande poster	0	0	-640	93	0	-23			-640	116

Jämförelsestörande poster

Mkr	2017	2016
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	4 642	4 669
<i>Rearesultat vid försäljning av anläggningstillgångar</i>		
ICA Fastigheter	578	72
Rimi Baltic	15	6
ICA Banken	-	-8
Apotek Hjärtat	-	22
Övrigt	-2	-24
Summa rearesultat	591	68
<i>Nedskrivningar</i>		
ICA Sverige, IT-lösning varuanskaffning	-	-148
ICA Fastigheter	8	-54
Rimi Baltic	-21	-17
Summa jämförelsestörande poster	578	-151
Rörelseresultat	5 220	4 518
Förvärv- och integrationskostnader IKI	-54	-
Summa jämförelsestörande poster samt förvärv- och integrationskostnader IKI	524	-151

Jämförelsestörande poster samt förvärv- och integrationskostnader IKI redovisas i följande rader:

Övriga rörelseintäkter	591	68
Övriga rörelsekostnader	-67	-219
Summa jämförelsestörande poster samt förvärv- och integrationskostnader IKI	524	-151

Extern nettoomsättning fördelat per intäktslag

Mkr	2017	2016
Partihandelsförsäljning	58 413	56 550
Detaljhandelsförsäljning	39 882	39 097
Hysesintäkter och hyesrelaterade tjänster	2 673	2 784
Räntenetto, provisioner samt försäkringspremier ICA Banken	921	820
Övriga tjänster till ICA-handlare	4 566	4 404
Nettoomsättning	106 455	103 655

Geografisk information

Mkr	Nettoomsättning		Materiella och immateriella anläggningstillgångar	
	2017	2016	2017	2016
Land				
Sverige	92 300	89 759	42 925	42 305
Norge	19	202	-	0
Baltiska länderna	14 030	13 592	3 573	3 459
Övriga länder	106	102	2	2
Totalt	106 455	103 655	46 500	45 766

Nettoomsättning fördelas per land utifrån var kunderna är lokaliserade.

Not 3 Kostnader per kostnadslag

Mkr	2017	2016
Varukostnader	80 037	77 973
Personalkostnader	9 942	9 603
Administrativa kostnader	1 852	1 755
Lokalkostnader	4 928	4 892
Av- och nedskrivningar	1 536	1 720
Övriga kostnader	3 881	3 691
Totala kostnader	102 176	99 634

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.

	2017			2016		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	6 964	5 355	12 319	6 993	5 115	12 108
Norge	0	0	0	6	6	12
Baltiska länderna	8 197	1 456	9 653	8 175	1 524	9 699
Finland	60	0	60	73	0	73
Hong Kong	48	57	105	43	51	94
Totalt	15 269	6 868	22 137	15 290	6 696	21 986

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2017	2016
Koncernen		
Löner och andra ersättningar	6 349	6 199
Sociala avgifter	2 189	2 091
Pensionskostnader	453	435
Totalt	8 991	8 725

Mkr	2017	2016
Koncernen		
Styrelse och verkställande direktörer		
– Löner och andra ersättningar	132	135
– varav rörlig lönedel	17	15
– Pensionskostnader	23	23
Övriga anställda	6 647	6 476
Totalt	6 802	6 634

Av styrelsemedlemmarna och verkställande direktörerna i koncernen var 388 män (393) och 327 kvinnor (489). Uppgifterna avser samtliga styrelseuppdrag inom ICA Gruppen och en person kan inneha flera styrelseuppdrag. Beloppen är exklusive sociala avgifter.

Ersättningar till styrelsen

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

Arvode till styrelseledamöter i ICA Gruppen AB:	2017			2016		
	Styrelsearvode	Utskottsarbete	Summa arvode	Styrelsearvode	Utskottsarbete	Summa arvode
Claes Göran Sylvén	1 025	150	1 175	1 025	150	1 175
Fredrik Hägglund	425	100	525	425	75	500
Göran Blomberg	425	85	510	425	85	510
Peter Berlin	212	25	237	425	50	475
Anette Wiotti	213	43	256	–	–	–
Magnus Moberg	425	67	492	425	85	510
Bengt Kjell	425	85	510	425	85	510
Cecilia Daun Wennborg	425	245	670	425	208	633
Jan Olofsson	425	50	475	425	50	475
Andrea Gisle Joosen	425	100	525	425	75	500
Jeanette Jäger	425	50	475	425	50	475
Totalt	4 850	1 000	5 850	4 850	913	5 763

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

Ersättningar till ledande befattningshavare utgörs av grundlön, pensionsförmåner, rörlig ersättning i form av kontant bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med Vd (CEO) ICA Gruppen utgör ICA Gruppens koncernledning (ICA Management Team, IMT). Antal ledande befattningshavare, exkl. Vd (CEO) ICA Gruppen har under 2017 uppgått till 11 (11) varav 5 (5) kvinnor.

Koncernledningen

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

2016, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	Förmåner	Pensionskostnad ¹⁾	Summa
Vd (CEO) ICA Gruppen AB	8 887	9 133	251	3 119	21 390
Övriga ledande befattningshavare	33 740	16 474	1 740	11 788	63 742
Totalt	42 627	25 607	1 991	14 907	85 132

1) Av angiven pensionskostnad för övriga ledande befattningshavare, innefattar 346 (423) tkr rörliga ersättningar som har löneväxlats till pensionspremier.

Kommentar till tabellen

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

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

Årliga ersättningsprogram för Vd och övriga ledande befattningshavare

Vd (CEO) ICA Gruppen AB och övriga ledande befattningshavare omfattas av två rörliga ersättningsprogram i form av kontant bonus, varav det ena löper på ett år och det andra på tre år. Den sammanlagda bonusens storlek maximeras per person och år till motsvarande 57,5 procent (59 procent) av årslönen respektive 115 procent (118 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen. Bonusen är inte pensionsgrundande med undantag för de två ledande befattningshavare som omfattas av ITP1 respektive ITP2. Vd ICA Banken AB omfattas inte av bonusprogram lanserade efter 31 december 2016. Redan intjänad rörlig ersättning till Vd ICA Banken AB hanteras i enlighet med Finansinspektionens föreskrifter om ersättningsystem för kreditinstitut.

Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram, vilket maximalt kan uppgå till 27,5 procent (27 procent) av årslönen respektive 55 procent (54 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Prestationskriterier för bonusprogrammet ska vara objektivt mätbara och bestå av finansiella mål samt operativa mål kopplade till ICA Gruppens strategiska teman. De finansiella målen ska bestämmas av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare. Villkoren i sådana bonusavtal beror på deltagarens befattning vid avtalets ingående. Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandeperioden sker utbetalning pro rata. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Långsiktigt bonusprogram

Kontantbaserat treårigt bonusprogram vilket maximalt kan uppgå till 30 procent (32 procent) av årslönen respektive 60 procent (64 procent) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. För program som påbörjades före 2015 gäller 25 procent respektive 50 procent

Forts. Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

maximal bonuspotential. Målen för bonusprogrammet, som ska vara objektivt mätbara, ska bestämmas av styrelsen samt vara kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. I det långsiktiga bonusprogrammet står uppfyllelse av de absoluta prestationskraven för 60 procent av det maximala utfallet och avser (i) rörelsemarginal (EBIT Margin) exklusive jämförelsestörande poster, (ii) avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) i koncernen exklusive ICA Banken samt (iii) ökning av nettoomsättning (Net Sales Increase). De relativa prestationskraven står för resterande 40 procent av det maximala utfallet och avser bolagets placering i en jämförelsegrupp bestående av tio andra bolag som bedriver liknande verksamhet. Utfallet är beroende av bolagets placering i denna jämförelsegrupp vad gäller (i) ökning av nettoomsättning (Net Sales Increase) samt (ii) rörelsemarginal (EBIT Margin). Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandeperioden sker utbetalning pro rata och under förutsättning att minst 2/3 av programmet är intjänat. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för övriga ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 12 månaders kontant grundlön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Ett fåtal undantag avseende villkor om uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende övriga ledande befattningshavare med avtal ingångna före årsstämman 2017.

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

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För flertalet övriga ledande befattningshavare tillämpas ett premiebestämt pensionslöfte innebärande att pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består, kan uppgå till högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen. En av de ledande befattningshavarna har ett tidigare ingånget avtal och rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år. I enlighet med tidigare ingångna avtal omfattas en ledande befattningshavare enbart av ITP2 medan en annan ledande befattningshavare har pensionsförmåner enligt ITP1.

Aktieinvesteringsprogram

Stämman har godkänt tre Aktieinvesteringsprogram för Vd (CEO) ICA Gruppen AB och övriga ledande befattningshavare inom ICA Gruppen (för år 2014, år 2015 respektive år 2016). Under 2017 har inga nya Aktieinvesteringsprogram tillkommit. Ersättningar avseende Aktieinvesteringsprogram 2016 har utbetalats efter att samtliga villkor för programmet uppfyllts. Kostnaden för 2016 års aktieinvesteringsprogram har belastat 2016 och 2017 i enlighet med intjänandeperioden.

Villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Vd (CEO) ICA Gruppen AB har en avtalad grundlön 2017 om 9,0 Mkr. Avtalad, ömsesidig uppsägningstid är sex månader. Vid uppsägning från bolagets sida utgår ett avgångsvederlag uppgående till en årslön. Pensionsåldern är 65 år. Bolaget täcker sina pensionsåtaganden motsvarande 35 procent av grundlönen genom årliga betalningar av pensionspremier till försäkringsbolag.

Not 5 Revisionskostnader

Mkr	2017	2016
KPMG:		
Revisionsuppdrag	12	-
Annan revisionsverksamhet	1	-
Övriga tjänster	0	-
Totalt	13	-
Ernst & Young:		
Revisionsuppdrag	8	21
Annan revisionsverksamhet	0	1
Övriga tjänster	8	12
Totalt	16	34

Ernst & Young var revisorer i ICA Gruppen AB och dess dotterbolag fram till årsstämman 2017 då KPMG valdes som revisorer. Ernst & Young är fortsatt revisorer i butiksdotterbolag.

Not 6 Övriga rörelseintäkter

Mkr	2017	2016
Vinstdelning och aktieutdelning från ICA-handlare	288	394
Rearesultat enligt specifikation i not 2	591	68
Totalt	879	462

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. Leasingavtalen löper ursprungligen på en genomsnittlig avtalstid med omkring 10 år. Därefter kan ett avtal avslutas helt, sägas upp för omförhandling eller förlängas. När förlängning sker är det vanligtvis med tre till fem år, i vissa fall med nya villkor efter omförhandling och i andra fall med oförändrade villkor. Hyrorna är till största delen fasta men rörliga hyror baserade på omsättningen förekommer. De fasta hyrorna förändras i enlighet med avtalade indexklausuler baserade på förändring i konsumentprisindex.

Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2017	2016
Årets leasingkostnad	3 620	3 424
Varav minimileasingavgifter	3 525	3 323
Varav variabla utgifter	95	101
Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts	-1 504	-1 486
Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfallotidpunkt inom 1 år	3 273	3 120
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	8 920	8 442
Förfallotidpunkt senare än 5 år	5 163	5 126
Totalt	17 356	16 688
Framtida minimileasingavgifter att erhålla avseende leasingobjekt som vidareuthyrts		
	5 857	5 729

ICA Gruppen som leasegivare

Koncernen hyr ut lokaler. Uthyrning sker av lokaler som ägs av koncernen, men vidareuthyrning av lokaler som hyrs in av koncernen är också vanligt förekommande. Leasingavtalen löper ursprungligen på en genomsnittlig avtalstid med omkring 10 år. Möjlighet till förlängning av avtalen utöver den innevarande hyresperioden förekommer. Hyrorna är fasta men även rörliga hyror baserade på omsättningen förekommer. De fasta hyrorna förändras i enlighet med avtalade indexklausuler som baseras på förändring i konsumentprisindex.

Avtalade leasingavgifter avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Mkr	2017	2016
Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfallotidpunkt inom 1 år	1 903	2 037
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	4 527	5 025
Förfallotidpunkt senare än 5 år	1 375	1 695
Totalt	7 805	8 757
Variabla avgifter som ingår i resultatet	707	718

Not 8 Finansnetto

Mkr	2017	2016
Finansiella intäkter		
Ränteutgifter	3	21
Kursdifferenser	4	5
Finansiella intäkter	7	26
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-339	-381
Förändring av verkligt värde finansiella instrument	-35	-9
Finansiella kostnader	-374	-390

ICA Bankens ränteutgifter och räntekostnader redovisas i koncernens nettoomsättning.

Not 9 Skatter

Aktuell skatt	2017	2016
Aktuell skatt på årets resultat	-772	-764
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	64	7
Redovisad skattekostnad	-708	-757

Avstämning av effektiv skattekostnad

Resultat före skatt	4 853	4 154
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 22% (22%)	-1 068	-914
Realisationsresultat	181	29
Vinstdelning och aktieutdelning	63	87
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-44	-18
Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden	14	8
Effekt av annan skattesats i utländska bolag	50	46
Effekt av ändrad skattesats ¹⁾	99	7
Övrigt	-3	-2
Redovisad skattekostnad	-708	-757
Effektiv skattesats koncernen	15%	18%
Vägd genomsnittlig nominell skattesats koncernen	21%	21%

Skatt fördelad per land 2017	Nominell skattesats	Effektiv skattesats	Resultat före skatt	Skatt	Resultat efter skatt	Betalad skatt
Sverige	22%	16%	4 600	-714	3 886	-781
Norge	24%	23%	13	-3	10	0
Estland	0%	0%	72	0	72	0
Lettland ¹⁾	15%	-10%	149	15	164	-69
Litauen	15%	40%	15	-6	9	-6
Övriga länder			4	0	4	0
Summa		15%	4 853	-708	4 145	-856

Skatt fördelad per land 2016	Nominell skattesats	Effektiv skattesats	Resultat före skatt	Skatt	Resultat efter skatt	Betalad skatt
Sverige	22%	19%	3 543	-666	2 877	-635
Norge	25%	13%	129	-17	112	-21
Estland	0%	0%	79	0	79	0
Lettland	15%	18%	346	-63	283	-64
Litauen	15%	19%	53	-10	43	-7
Övriga länder			4	-1	3	-1
Summa		18%	4 154	-757	3 397	-728

1) I Lettland sänks inkomstskatten den 1 januari 2018 från 15 till 0 procent, samtidigt som en skatt på utdelning införs med 20 procent.

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

I Estland är skattesatsen på inkomster noll procent, medan skatten vid utdelning är 20 procent (20 procent) för det utdelande bolaget. 2018 kommer skattesatsen på utdelningar i Estland att sänkas från 20 procent till 14 procent.

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder		
Anläggningstillgångar	-3 435	-3 637
Varulager	13	15
Avsättningar	361	320
Underskottsavdrag	387	400
Obeskattade reserver	-1 430	-1 313
Finansiella derivat	8	-2
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto	-4 096	-4 217

I balansräkningen redovisas följande:

Uppskjuten skattefordran	437	456
Uppskjuten skatteskuld	-4 533	-4 673

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

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

Forts. Not 9 Skatter

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

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

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

Mkr	Balans per 1 jan 2016	Redovisat i resultat- räkningen	Redovisat i övrigt total- resultat	Avyttring av tillgångar	Balans per 31 dec 2016
Anläggningstillgångar	-3 951	64	0	250	-3 637
Varulager	15	0			15
Avsättningar	282	27	11		320
Underskottsavdrag	406	-6			400
Obeskattade reserver	-1 243	-70			-1 313
Finansiella derivat	28	-8	-22		-2
Summa	-4 463	7	-11	250	-4 217

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

Skatt i övrigt totalresultat

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

Mkr	2016		
	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omvärdering förmånsbestämda pensioner	-48	11	-37
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	173	0	173
Kassaflödessäkringar:			
- årets värdeförändring	131	-29	102
Poster överförda till resultatet	-32	7	-25
Andel av joint ventures övriga totalresultat	6		6
Övrigt totalresultat	230	-11	219

Not 10 Resultat per aktie

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

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

Mkr	2017	2016
Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare	4 130	3 413
Vägt genomsnitt av antalet aktier, tusental	201 147	201 147

Se även not 18.

Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	Goodwill		Varumärken		IT-system		Övrigt		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Ackumulerade anskaffningsvärden	16 689	16 689	13 377	13 353	2 486	1 955	109	139	32 661	32 136
Ackumulerade avskrivningar			-	-	-1 341	-1 084	-74	-107	-1 415	-1 191
Ackumulerade nedskrivningar	-388	-388	-	-	-	-	0	0	-388	-388
Bokfört värde	16 301	16 301	13 377	13 353	1 145	871	35	32	30 858	30 557
Vid årets början	16 301	16 301	13 353	13 630	871	611	32	367	30 557	30 909
Investeringar	-	-	-	-	523	375	20	12	543	387
Rörelseförvärv	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avyttringar och utrangeringar	-	-	-	-313	-	-42	-	-14	-	-369
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	306	-	-306	-	0
Årets avskrivningar	-	-	-	-	-249	-232	-17	-28	-266	-260
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	-	-148	-	-	-	-148
Årets omräkningsdifferens	-	-	24	36	0	1	0	1	24	38
Bokfört värde	16 301	16 301	13 377	13 353	1 145	871	35	32	30 858	30 557

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningens delposter enligt följande:

Mkr	2017	2016
Försäljningskostnader	-17	-28
Administrationskostnader	-249	-232
Totalt	-266	-260

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Goodwill		
ICA Sverige	11 545	11 545
Apotek Hjärtat	4 756	4 756
Summa goodwill	16 301	16 301

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

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

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
ICA Sverige	11 500	11 500
Apotek Hjärtat	550	550
Rimi Baltic	827	803
Hemtex	500	500
Summa varumärken	13 377	13 353

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

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

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

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärken

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

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

Prövning av nedskrivningsbehov av andra immateriella tillgångar

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

Viktiga variabler	Metod för att skatta värden								
EBITDA	Resultatet före finansnetto, skatt och avskrivningar bedöms baserat på affärsplaner och prognoser under en period på fem år. EBITDA-marginalen i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga EBITDA-marginalen till 5,2 procent (5,5) för ICA Sverige, 5,4 procent (5,3) för Apotek Hjärtat, 6,6 procent (6,9) för Rimi Baltic och 8,0 procent (8,0) för Hemtex. Detta innebär inte i något fall en ökande EBITDA marginal jämfört med den femåriga prognosperioden.								
Omsättningstillväxt	Omsättningstillväxten bedöms utifrån affärsplaner och prognoser under en period på fem år. Tillväxten i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga årliga omsättningstillväxten till 1,5 procent (1,5) för ICA Sverige, 1,5 procent (1,5) för Apotek Hjärtat, 1,5 procent (1,5) för Rimi Baltic och 1,5 procent (1,5) för Hemtex. Detta innebär inte i något fall en ökande tillväxttakt jämfört med den femåriga prognosperioden.								
Investeringar	Bedömning sker av nivån på underhållsinvesteringar för att behålla tillgångarna i befintligt skick.								
Rörelsekapital	Behovet av rörelsekapital har bedömts kvarstå på samma nivå som vid slutet av prognosperioden.								
Diskonteringsränta	Diskonteringsräntan sätts med hänsyn till rådande räntenivåer och särskilda riskfaktorer för respektive enhet. Diskonteringsräntan motsvarar enhetens genomsnittliga kapitalkostnad och anges före skatt. <table border="0"> <tr> <td>ICA Sverige</td> <td>7,3 procent (7,3)</td> </tr> <tr> <td>Apotek Hjärtat</td> <td>7,4 procent (7,4)</td> </tr> <tr> <td>Rimi Baltic</td> <td>8,4 procent (8,4)</td> </tr> <tr> <td>Hemtex</td> <td>11,7 procent (11,4)</td> </tr> </table>	ICA Sverige	7,3 procent (7,3)	Apotek Hjärtat	7,4 procent (7,4)	Rimi Baltic	8,4 procent (8,4)	Hemtex	11,7 procent (11,4)
ICA Sverige	7,3 procent (7,3)								
Apotek Hjärtat	7,4 procent (7,4)								
Rimi Baltic	8,4 procent (8,4)								
Hemtex	11,7 procent (11,4)								

Känslighetsanalys

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

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

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

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

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	Byggnader och mark		Förvaltningsfastigheter		Förbättringsutgifter på annans fastighet		Inventarier		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Ackumulerade anskaffningsvärden	13 686	12 976	1 080	1 041	762	753	5 001	4 220	763	647	21 292	19 637
Ackumulerade avskrivningar	-2 307	-1 811	-77	-63	-405	-345	-2 737	-2 083	-	-	-5 526	-4 302
Ackumulerade nedskrivningar	-38	-66	-14	-8	-2	-4	-70	-48	-	-	-124	-126
Bokfört värde	11 341	11 099	989	970	355	404	2 194	2 089	763	647	15 642	15 209
Vid årets början	11 099	11 707	970	2 156	404	339	2 089	2 100	647	344	15 209	16 646
Investeringar	181	264	59	320	31	23	712	694	754	791	1 737	2 090
Rörelseförvärv	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avyttringar, överfört till tillgångar som innehas för försäljning samt utrangeringar	-44	-682	-19	-1 548	0	-5	-49	-127	-	-22	-112	-2 382
Omklassificeringar	530	248	1	55	48	163	62	3	-641	-469	0	0
Årets avskrivningar	-485	-500	-24	-32	-130	-116	-618	-593	-	-	-1 257	-1 241
Årets nedskrivningar	0	-25	0	-36	-1	-2	-20	-14	-	-	-21	-77
Årets återförda nedskrivningar	8	-	0	8	-	-	-	-	-	-	8	8
Årets omräkningsdifferens	52	87	2	47	3	2	18	26	3	3	78	165
Bokfört värde	11 341	11 099	989	970	355	404	2 194	2 089	763	647	15 642	15 209

Avskrivningstider (år):

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

Förvaltningsfastigheter

En värdering har gjorts av samtliga förvaltningsfastigheters verkliga värde. Många fastigheter har värderats av en extern part och i andra fall har det skett en intern värdering. Värderingen baseras på de befintliga hyrorna och de marknadsförhållanden och reala avkastningskrav som gäller för de olika marknaderna. Värderingen visar att det verkliga värdet överstiger det bokförda värdet med 377 (252). Enligt IFRS 13 är dessa fastigheter värderade enligt nivå 3.

Följande belopp har redovisats i rörelseresultatet från förvaltningsfastigheter:

Mkr	2017	2016
Hysesintäkter	42	259
Direkta kostnader	30	101

Pågående nyanläggningar

Pågående nyanläggningar uppgår till 763 (647). I årets nedlagda kostnader ingår aktiverade räntekostnader med 3 (2) beräknade med en räntesats på 2,0 procent (2,0).

Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag

ICA Gruppen har väsentligen två joint ventures; Ancore Fastigheter AB och Secore Fastigheter AB.

Ancore Fastigheter AB är ett samarbetsarrangemang mellan Alecta pensionsförsäkring och ICA Gruppen. Parterna äger vardera 50 procent av bolaget. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Ancore måste fattas i samförstånd mellan de två ägarna. Ancore Fastigheter AB äger och förvaltar 31 fastigheter i Sverige som innehåller ICA-butiker i vilket verksamheten bedrivs av icke konsoliderade ICA-handlare. Under 2017 förvärvades en fastighet från extern part. Baserat på alla relevanta fakta i samarbetsarrangemanget utgör Ancore Fastigheter AB ett joint venture. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Secore Fastigheter AB är ett samarbetsarrangemang mellan Första AP-fonden och ICA Gruppen. Parterna äger vardera 50 procent av bolaget. Alla väsentliga beslut om verksamheten i Secore Fastigheter AB måste fattas i samförstånd mellan de två ägarna. Secore Fastigheter AB ägde i början av året 13 fastigheter i Sverige som innehåller ICA-butiker i vilket verksamheten bedrivs av icke konsoliderade ICA-handlare. I maj 2017 förvärvades 12 butiksfastigheter från ICA Gruppen vilket innebär att efter förvärvet äger Secore Fastigheter AB totalt 25 fastigheter. Den 18 december 2017 avtalade Secore Fastigheter AB om förvärv av 15 butiksfastigheter med ICA-butiker som huvudsaklig hyresgäst. Säljare är KPA Pension. Fastigheterna tillträdts den 1 februari 2018. Det underliggande fastighetsvärdet uppgår till 291 Mkr. Baserat på alla relevanta fakta i samarbetsarrangemanget utgör Secore Fastigheter AB ett joint venture. Konsolidering sker enligt kapitalandelsmetoden.

Joint ventures och intresseföretag

Mkr	2017	2016
Redovisat värde joint ventures och intresseföretag		
Ingående redovisat värde	740	758
Nya investeringar	160	-
Avyttringar	-	-3
Utdelningar	-65	-56
Resultatandelar	62	35
Internvinster överlåtelse fastigheter	-154	-
Poster i övrigt totalresultat	23	6
Utgående redovisat värde	766	740

I Secore Fastigheter AB har under 2017 långfristiga lån från ägarna på totalt 410 Mkr konverterats till eget kapital, varav ICA Gruppen svarar för halva beloppet på 205 Mkr. I samband med förvärvet av 12 fastigheter från ICA Gruppen har kapitaltillskott skett från båda ägarna med 160 Mkr vardera.

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

Mkr	Andel % ¹⁾		Bokfört värde		Resultatandel	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Ancore Fastigheter AB, 556817-8858, Stockholm	50	50	649	645	41	27
Secore Fastigheter AB, 559018-9451, Stockholm	50	50	113	92	21	7
Fastighetsaktiebolaget Postgården AB, 559016-8885, Stockholm	50	50	4	3	0	0
Övriga intresseföretag	-	-	0	0	0	1
Totalt			766	740	62	35

1) Ägarandel överensstämmer med kapitalandel.

Sammanställning avseende Ancore Fastigheter AB och Secore Fastigheter AB

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB	
	2017	2016	2017	2016
Avstämning av redovisad resultatandel				
Årets resultat	84	57	22	2
Andel av resultat 50%	42	28	11	1
Upplösning av internvinst och avskrivning övervärden	-1	-1	10	6
Redovisad resultatandel	41	27	21	7

Resultat- och balansräkning i sammandrag

Mkr	Ancore Fastigheter AB		Secore Fastigheter AB	
	2017	2016	2017	2016
Avstämning av bokfört värde				
Andel av eget kapital 50%	618	613	400	30
Långfristiga permanenta lån	-	-	-	205
Övervärden fastigheter	96	99	-	-
Internvinster fastigheter	-65	-67	-287	-143
Bokfört värde	649	645	113	92

Mkr	2017	2016	2017	2016
Hyresintäkter	407	394	119	78
Avskrivningar	-105	-102	-37	-23
Kostnader	-64	-63	-30	-20
Rörelseresultat	238	229	52	35
Finansiella intäkter	0	0	0	0
Finansiella kostnader	-116	-140	-18	-26
Resultat före skatt	122	89	34	9
Skatt	-38	-32	-12	-7
Årets resultat	84	57	22	2
Övrigt totalresultat	45	11	0	0
Årets totalresultat	129	68	22	2

	2017	2016	2017	2016
Anläggningstillgångar	4 993	4 730	2 105	1 092
Omsättningstillgångar	11	10	9	4
Likvida medel	84	104	64	60
Summa tillgångar	5 088	4 844	2 178	1 156

	2017	2016	2017	2016
Eget kapital	1 235	1 226	800	60
Uppskjuten skatteskuld	114	91	106	44
Långfristiga skulder till kreditinstitut	3 490	3 223	1 213	614
Kortfristiga skulder	249	304	59	438
Summa eget kapital och skulder	5 088	4 844	2 178	1 156

Fastighetsaktiebolaget Postgården AB är ett samarbetsarrangemang med Veidekke om att uppföra bostäder ovanpå det handelskvarter som ICA Fastigheter kommer att bygga i Årsta. Preliminär byggstart under 2019. Under 2017 har det inte varit någon verksamhet i bolaget. Ett kapitaltillskott har under året skett med totalt 3 Mkr varav ICA Gruppens del uppgår till 1,5 Mkr.

Not 14 ICA Banken

ICA Banken erbjuder ett komplett utbud av tjänster till privatpersoner inom områdena betala, låna, spara och försäkra. ICA Banken erbjuder även tjänster inom företagssegmentet, bland annat uttagsautomater samt utbetalningstjänster för offentlig sektor. Under 2016 breddades verksamheten till att även omfatta krediter och inlåning till ICA-handlare.

Både in- och utlåningen sker till rörlig ränta med undantag för en liten del av utlåningen där räntebindningstiden är 3 månader. Den överlikviditet som uppstår i ICA Banken genom att inlåningen överstiger utlåningen, placeras i instrument med låg risk. Det innebär placeringar i svenska kommunobligationer samt företagsobligationer med en lägsta rating av A (enligt S&P eller Moody's). Sammansättningen av inlåningen, utlåningen samt placeringar medför att den totala ränterisken är låg. Banken har mycket små belopp i utländsk valuta vilket gör att valutarisken är låg. Merparten av utlåningen sker utan säkerhet.

ICA Bankens utlåning till privatpersoner har följande återstående löptider:

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Om högst tre månader	1 700	1 632
Längre än tre månader men högst ett år	1 190	968
Längre än ett år men högst fem år	4 865	3 800
Längre än fem år	2 632	1 800
Summa utlåning	10 387	8 200
Varav utlåning till företag uppgår till	730	203

Osäkra fordringar

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Osäkra fordringar	72	40
Avgår: reserv för befarade kreditförluster	-23	-14
Osäkra fordringar netto	49	26

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 0,47 (0,32) procent av utlåningen. Reserveringsgraden är reserven för befarade kreditförluster i förhållande till de totala osäkra fordringarna. Reserveringsgraden för osäkra fordringar uppgår till 31,97 (36,12) procent. Kreditförlusterna netto uppgår till 61 (50) Mkr vilket motsvarar 0,64 (0,63) procent av genomsnittlig utlåning till allmänheten.

Lånefordringar med förfallna belopp, som inte är klassificerade som osäkra

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Förfallna mellan 0 och 30 dagar	3	4
Förfallna mellan 31 och 60 dagar	71	42
Totalt	74	46

I not 1 redovisningsprinciper beskrivs effekten av övergången till IFRS 9 för koncernen och Banken.

Not 15 Varulager

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Varulager av handelsvaror	4 608	4 566
Avdrag för inkurans i varulager	-120	-111
Varulager	4 488	4 455

Not 16 Närständetransaktioner

Utöver de transaktioner som omfattas av koncernredovisningen utgörs ICA Gruppens transaktioner med närstående främst av hyresförhållanden avseende de fastigheter som ägs av det med Alecta samägda bolaget Ancore Fastigheter AB och det med Första AP-fonden samägda bolaget Secore Fastigheter AB.

Under 2017 sålde ICA Gruppen 12 butiksfastigheter till Secore Fastigheter AB. (Under 2016 har inga försäljningar av fastigheter skett till något av de av ICA Gruppen samägda fastighetsbolagen.) Se även not 13 andelar i joint ventures och intresseföretag.

2017, Mkr	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Joint ventures	17	487	113	0

2016, Mkr	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Joint ventures	29	447	89	0

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

För ersättningar till ledande befattningshavare, se not 4.

Not 17 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet

Segmentet ICA Norge redovisades som avvecklad verksamhet från den 30 september 2014 till den 13 april 2015, då avyttringen av samtliga aktier i ICA Norge slutfördes. Under 2016 finns ett resultat från avvecklad verksamhet på 21 som är hänförligt till slutredovisning av de sista mindre åtagandena som ICA Gruppen hade i försäljningen av segmentet ICA Norge.

Utöver det under 2015 avyttrade segmentet ICA Norge tecknades i december 2016 avtal om att sälja den norska fastighetsverksamheten, som var en del av segmentet ICA Fastigheter. Avyttringen slutfördes den 1 februari 2017 till en köpeskilling och kassaflödeseffekt på 1,9 Mdkr och med ett reareultat på 400 Mkr.

Tillgångar som innehas för försäljning bestod per 2017-12-31 av 2 fastigheter i Sverige och 3 fastigheter i de baltiska länderna. 2016 bestod tillgångar som innehas för försäljning av 76 fastigheter, varav 58 fastigheter avsåg de norska fastigheter som avyttrades i februari 2017, samt 18 fastigheter belägna i Sverige. Skulder som innehas för försäljning avsåg rörelseskulder som avyttrades i samband med försäljningen av den norska fastighetsverksamheten.

I samband med klassificering som tillgångar som innehas för försäljning har ingen nedskrivning skett. 2016 gjordes en nedskrivning med 32 Mkr avseende fastigheter i Norge.

Not 18 Eget kapital

Information om aktier (antal)	2017-12-31	2016-12-31
Utestående antal aktier	201 146 795	201 146 795
Registrerade antal aktier	201 146 795	201 146 795

Kvotvärdet uppgår till 2,50 kronor per aktie.

Specifikation av eget kapitalposten reserver

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Omräkningsreserv:		
Ingående omräkningsreserv	233	60
Omfört till resultatet	104	0
Årets omräkningsdifferenser	84	173
Utgående omräkningsreserv	421	233
Säkringsreserv:		
Ingående säkringsreserv	-108	-191
Omfört till resultatet	-39	25
Värdetförändringar under året	50	58
Utgående säkringsreserv	-97	-108
Summa reserver:		
Ingående reserver	124	-132
Årets förändring av reserver:		
Omräkningsreserv	188	173
Säkringsreserv	11	83
Utgående reserver	323	124
Minoritetens andel av säkringsreserv	15	20
Utgående reserver hänförliga till moderföretaget	338	144

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 kassafördessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Övrigt tillskjutet kapital

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

Innehav utan bestämmande inflytande

Avser Långeberga Logistik AB samt butiksdotterbolag inom segment ICA Sverige.

Under 2017 har kapitaltillskott skett med totalt 578 Mkr till dotterbolaget Långeberga Logistik AB. Halva kapitaltillskottet utgör 289 Mkr och sker från den andra delägaren Alecta pensionsförsäkring. Dessa 289 Mkr ökar innehav utan bestämmande inflytande. Utdelning har under året skett med totalt 50 Mkr från Långeberga Logistik AB varav hälften delats ut till Alecta pensionsförsäkring och innebär en minskning av innehav utan bestämmande inflytande.

I den under 2017 avyttrade norska fastighetsverksamheten fanns mindre innehav utan bestämmande inflytande.

Förvaltning av kapital

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

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

För information om hur målen uppfyllts hänvisas till förvaltningsberättelsen.

Utbetald och föreslagen utdelning	Mkr
Utbetald utdelning under året	
Utdelning avseende 2016: 10,50 kr/aktie	2 112
Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2018	
Utdelning avseende 2017: 11,00 kr/aktie	2 213

Styrelsen för ICA Gruppen AB har beslutat att föreslå årsstämman den 12 april 2018 en ordinarie utdelning på 2 212 614 745 kronor (2 112 041 348 kronor).

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

Not 19 Pensioner

Anställda i Sverige omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller antingen avgiftsbaserade (ITP1) eller förmånsbaserade pensioner (ITP2) enligt ITP-planen. Anställda med en förmånsbaserad pension erhåller pension baserat på slutlönen. De förmånsbaserade pensionerna redovisas som en avsättning i balansräkningen. De avgiftsbaserade pensionerna betalas löpande till Alecra/Collectum. En liten del av den förmånsbaserade pensionen betalas till Alecra i form av riskförsäkringar. För att säkerställa avsättningen i balansräkningen har kreditförsäkring tecknats hos PRI Pensionsgaranti. PRI Pensionsgaranti gör en kontinuerlig kreditprövning av ICA Gruppen för att säkerställa ICA Gruppens förmåga att infria sina pensionslöften. Om PRI pensionsgaranti skulle bedöma ICA Gruppens kreditvärdighet som för låg kan PRI kräva antingen att kompletterande säkerheter ställs för åtagandena, eller att hela eller delar av pensionsåtagandet löses in hos Alecra genom köp av kreditförsäkring. En kostnad kan uppstå för ICA Gruppen beroende på vilka antaganden och krav som Alecra har för inlösen vid den tidpunkten. Kollektivanställda erhåller avgiftsbaserade pensioner enligt Avtalspension SAF/LO.

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

Det finns inga väsentliga sjukvårdsförmåner i koncernens planer.

För svenska bolag gäller att om det är en skillnad mellan pensionsskuden fastställd enligt svenska regler och den pensionsskud som är fastställd enligt IFRS, redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Det beloppet är inkluderat i avsättningen för pensioner.

Kostnad förmånsbestämda pensioner

Mkr	2017	2016
Kostnad intjänade förmåner under perioden	110	104
Räntekostnad	64	67
Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner i årets resultat	174	171
Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner	343	331
Pensionskostnader i årets resultat	517	502
Omvärderingar redovisat i övrigt totalresultat, vinster (-) förluster (+)	201	48
Pensionskostnad i årets totalresultat	718	550

Följande upplysningar avser de förmånsbestämda planerna.

Förändring av förpliktelsen

Mkr	2017	2016
Ingående balans	2 299	2 128
Kostnad intjänade förmåner under perioden	110	104
Räntekostnad	64	67
Omvärderingar, vinster (-) förluster (+)	201	48
Pensionsutbetalningar	-47	-48
Utgående balans	2 627	2 299

Viktiga aktuariella antaganden

	2017-12-31	2016-12-31
Diskonteringsränta	2,75%	3,00%
Inflation	1,5%	1,5%
Löneökningstakt	3,5%	3,5%
Mortalitetstabell	DUS 14	DUS 14

Omvärderingar hänförs sig endast till finansiella antaganden och ej till några omvärderingar av demografiska antaganden. Omvärdering beroende på en lägre diskonteringsränta jämfört med föregående år uppgick till 137 Mkr (133) och omvärdering på 64 Mkr huvudsakligen beroende på ett lägre inkomstbasbelopp och en högre löneökning jämfört med antagandet. Föregående år fanns en omvärdering beroende på att det inte blev någon förväntad uppräknings av fribrev och pågående utbetalningar av pensioner på grund av den låga inflationen på -85 Mkr.

Pensionsskuldens duration uppgår till 22 år (21 år).

Känslighetsanalys

En ökning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet minskar förpliktelsen med 294 Mkr (259). En minskning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet ökar förpliktelsen med 342 Mkr (294).

Förväntade utbetalningar

De kommande fem årens förväntade utbetalningar från de förmånsbestämda planerna uppgår till totalt 243 Mkr fördelat på 48 Mkr år 2018 och med 49 Mkr för vardera av de kommande fyra åren. De därefter kommande fem årens utbetalningar uppgår till totalt 308 Mkr.

Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

ICA Gruppen har en central funktion för finansförvaltning vars huvudsakliga uppgift är att säkerställa att koncernen har en tryggad finansiering genom lån och kreditlöften, att hantera cash management och att aktivt hantera och kontrollera att den finansiella exponeringen är i enlighet med koncernens finanspolicy.

Finanspolicy och finansiella mål

Finanspolicyn omfattar samtliga bolag i koncernen. ICA Gruppens finanspolicy bestämmer vilka finansiella risker koncernen är beredd att ta och beskriver mål och riktlinjer för riskhanteringen. Den beskriver ansvarsfördelning, rapportering och interna kontrollrutiner för den finansiella riskhanteringen.

Policyn revideras årligen, eller oftare om behov finns, av ICA Gruppens revisionsutskott och godkänns av ICA Gruppens styrelse.

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

Ränterisk

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

Finanspolicyn anger att ränterisken ska begränsas genom att ha en genomsnittlig räntebindningstid på samtliga räntebärande skulder (inklusive derivat) mellan 12 och 36 månader. Vid årsskiftet var räntebindningstiden 22 månader (20). Förutom räntebindningstiden i själva lånen används ränteswappar för att anpassa ränteexponeringen. Under 2015 köptes dessutom ränteoptioner med basräntegolv för att bibehålla fasta räntor när STIBOR räntan blev negativ.

Vid 1 procentenhet högre ränta per balansdagen 2017-12-31 för hela skulden ökar den årliga räntekostnaden med 14 (23) Mkr.

Räntederivaten matchar befintliga lån och för dessa används kassaflödessäkring enligt IAS 39. Per balansdagen 2017-12-31 säkringsredovisades ett negativt marknadsvärde om -68 (-108) Mkr varav -74 (-139) Mkr ränteswappar och 6 (31) 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 förlängde i april den syndikerade bankfaciliteten på 5 miljarder SEK. Faciliteten löper på 5 år med möjlighet till förlängning på 1+1 år under 2016 och 2017 vilket nu utnyttjats för bägge åren. ICA Gruppen har inga finansiella kovenanter i sina låneavtal. Två bilaterala bankfaciliteter på totalt 3 miljarder SEK förlängdes dessutom under året med ytterligare ett år.

Med 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.

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

ICA Gruppens räntebärande skulder och placeringar samt kreditfaciliteter

Specifikation	Redovisat värde 2017-12-31	Redovisat värde 2016-12-31	Ränta per 2017-12-31 inkl derivat	Räntetyp exkl derivat
Långfristiga skulder				
<i>Obligationslån ¹⁾</i>				
Obligation MTN Sverige 2013–2018	–	1 500	3,66%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2013–2018	–	2 000	3,57%	fast
Obligation MTN Sverige 2014–2019	1 300	1 300	2,53%	rörlig
Obligation MTN Sverige 2014–2019	200	200	2,50%	fast
Summa	1 500	5 000		
Förskottsbetalda kreditavgifter	–3	–9		
Summa obligationslån enligt balansräkningen	1 497	4 991		
<i>Övriga räntebärande skulder</i>				
Bilateralt lån MTN Svensk Exportkredit 2014–2021 ¹⁾	500	500	1,42%	rörlig
Bilateralt lån Svensk Exportkredit 2013–2020 ¹⁾	1 000	1 000	3,89%	fast
Fastighetsfinansiering Helsingborg 2013–2020	913	913	3,55%	rörlig
Övriga lån i dotterbolag	13	12	i.u.	i.u.
Summa	2 426	2 425		
Förskottsbetalda kreditavgifter ¹⁾	–10	–10		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	2 416	2 415		
Summa långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	3 913	7 406		
Kortfristiga skulder				
<i>Obligationslån ¹⁾</i>				
Obligation MTN Sverige 2013–2018	2 000	–	3,57%	fast
Obligation MTN Sverige 2013–2018	1 500	–	3,66%	rörlig
Summa obligationslån enligt balansräkningen	3 500	–		
<i>Övriga räntebärande skulder</i>				
Banklån ¹⁾	–	1 999	i.u.	i.u.
Butiksinlåning ¹⁾	475	774	i.u.	rörlig
Aktieägarlån Långeberga	–	289	–	–
Summa	475	3 061		
Förskottsbetalda kreditavgifter	0	–4		
Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen	475	3 057		
Summa kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder	3 975	3 057		
Summa obligationslån och räntebärande skulder	7 888	10 463		
Kassa exklusive ICA Banken	–2 290	–705		
Summa nettoskuld	5 598	9 758		

1) Avser ICA Gruppen AB.

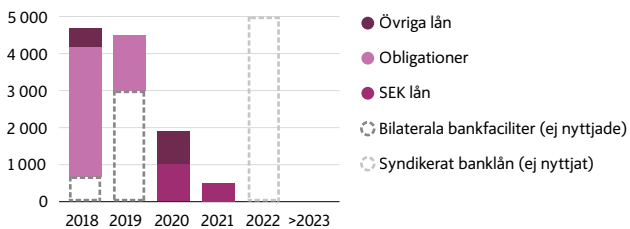
Outnyttjade bekräftade faciliteter ¹⁾	2017-12-31	2016-12-31
Bilaterala bankfaciliteter	3 000	3 000
Syndikerat banklån	5 000	5 000
Summa outnyttjade faciliteter	8 000	8 000

1) Avser ICA Gruppen AB.

Förfallostruktur långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder	Mkr
2018	0
2019	1 500
2020	1 913
2021	500
Summa	3 913

Kortfristiga skulder utgörs till största delen av leverantörsskulder 13 084 (12 151) Mkr och inlåning i ICA Banken 14 061 (12 897) Mkr samt kortfristiga banklån och inlåning från ICA butiker på totalt 475 (2 772) Mkr som förfaller i januari 2018. 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 336 Mkr.

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 Investors Service. För sådana kommersiella motparter som koncernen har en större exponering mot sker en individuell kreditbedömning. Kreditrisken som uppstår genom ICA Bankens utlåning till allmänheten hanteras genom att det för varje creditsökande 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 t ex insolvens.

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

Förfallna fordringar som inte är nedskrivna exklusive ICA Banken

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Förfallet upp till 30 dagar	25	73
Förfallet i mer än 30 dagar	5	4
Totalt	30	77

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 28 (14) Mkr. 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 14 ICA Banken.

Valutarisk

Med transaktionsexponering avses risken för att förändringar i valutakurser påverkar resultaträkningen och kassaflödet. För ICA Gruppen är denna valutaexponering främst relaterad till import av varor som betalas i utländsk valuta (kommersiell valutatarisk). Den omfattar också utlåning och inlåning inom koncernen till dotterbolag i de baltiska länderna (finansiell valutatarisk). Enligt finanspolicyn ska resultateffekten vid en femprocentig valutakursförändring uppgå maximalt till 10 Mkr. Per årsskiftet uppgick beloppet till 2 (2) 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.

Säkringspolicyn

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

ICA Gruppens finansiella valutaexponering i form av ut- och inlåning inom koncernen till de baltiska länderna valutasäkras genom att anskaffa motsatt skuld eller tillgång i euro, främst genom valutaswappar.

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

Kommersiella valutaderivat (Mkr)

Valuta ¹⁾						2017-12-31	2017-12-31
	1-3 månader	3-6 månader	6-12 månader	12-24 månader	>24 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
DKK/SEK	-1	-5				-6	0
EUR/SEK	-1 735	-112	-128	-27	-19	-2 021	-7
EUR/USD	11	1				12	0
CNY/SEK	-18	-5	-35			-59	-1
CNY/HKD	-9	-7	-11			-27	-1
HKD/SEK	-15	-7	-21			-44	-1
NOK/SEK	-78					-78	1
USD/SEK	-335	-149	-379	-9		-873	19
Per 2017-12-31	-2 179	-284	-575	-36	-19	-3 094	11
Per 2016-12-31	1 941	279	580	15	-	2 816	1

Finansiella valutaderivat (Mkr)

Valuta ¹⁾	1-3 månader	Nominellt belopp	Verkligt värde
EUR/SEK	-130	-130	2
Per 2017-12-31	-130	-130	2
Per 2016-12-31	126	126	-4

1) Exempel: med EUR/SEK avses köp EUR på termin mot SEK.
Finansiella valutaderivat är samtliga tecknade i ICA Gruppen AB.

Säkringsredovisning

ICA Gruppen använder kassaflödessäkringar enligt IAS 39 för den del av valutaexponeringen som bygger på prognoser, dock ej för de baltiska länderna och delar av inköp av frukt och grönt. Av totalt verkligt värde uppgående till 11 (7) Mkr, säkringsredovisades ett resultat om 18 (2) Mkr per balansdagen. Utöver detta har även en valutasäkring för likviden för försäljningen av fastigheterna i Norge gjorts under hösten 2016. Affären stängdes det första kvartalet 2017. För denna likvid säkringsredovisades ett resultat på 53 Mkr per balansdagen 2016.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte valutasäkras den kommersiella transaktionsexponeringen under den period då prisjustering inte kan ske mot kund, skulle den totala effekten i resultatet, vid en för ICA Gruppen femprocentig ofördelaktig valutakursförändring i respektive valutapar bli -71 (-56) Mkr. Enligt finanspolicyen får effekten totalt uppgå till -10 Mkr i resultatet. Vid årsskiftet uppgick den till -2 Mkr. Eget kapital skulle samtidigt påverkas negativt med -82 (-87) Mkr.

Råvaruprisrisk

Av de råvaruprisriskerna som ICA Gruppen har identifierat är energiprisrisken i form av bränsle (diesel och HVO) som betraktas som materiell och därför säkras. Även elpriset kan ha en relativt stor påverkan på ICAs resultat och i den mån det är möjligt använder sig ICA av fasta elprisavtal.

Säkringspolicy

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

Under året köpte ICA Gruppen 23 400 (30 000) MT (Metric Tons) diesel som även täcker in HVO (biobränsle) prisrisken.

Bränslehedje

	Löptidsanalys			Nominellt belopp, Mkr	Verkligt värde Mkr
	2018	2019	2020	2017-12-31	2017-12-31
Totalt Metric Tons	21 600	10 800	6 000	161	12
Totalt liter (1000-tals)	27 421	13 712	7 618		
Prognos liter (1000-tal)	28 414	28 665	28 918		
Säkringsgrad per 2017-12-31	96,51%	47,84%	26,34%		
Per 2016-12-31	92,31%	60,11%	0,00%	166	12

Redovisning av värdeförändringar

Ingen säkringsredovisning sker. Alla värdeförändringar har redovisats i resultatet när de uppstår. I samband med övergången till IFRS 9 per den 1 januari 2018 kommer bränslehedjerna att säkringsredovisas. Per 2017-12-31 uppgår värdet på säkringsinstrumenten till 12 Mkr.

Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte prissäkrar prisexponeringen i bränsle, skulle den totala årliga resultateffekten baserat på prognos för 2018, vid en 20-procentig negativ prispförändring uppgå till 20 (17) Mkr. Beaktat befintlig säkring enligt tabell skulle effekten istället bli 1 Mkr 2018.

Finansiella tillgångar och skulder

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Finansiella tillgångar		
<i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet</i>		
Placeringar	3 474	3 292
Övriga finansiella tillgångar	63	155
varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning	21	120
Totalt	3 537	3 447
<i>Lånefordringar och kundfordringar</i>		
ICA Bankens utlåning	10 387	8 200
Fordringar	7 326	6 966
Likvida medel	4 499	3 974
Totalt	22 212	19 140
Summa finansiella tillgångar	25 749	22 587
Finansiella skulder		
<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet</i>		
Övriga finansiella skulder	155	253
varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning	146	225
Totalt	155	253
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	4 997	4 991
Andra räntebärande skulder	2 891	5 472
Inlåning i ICA Banken	14 061	12 897
Övriga finansiella skulder	16 532	15 452
Totalt	38 481	38 812
Summa finansiella skulder	38 636	39 065

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 167 (227) Mkr.

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 företagens egna data och bedömningar.

I hierarkin för verkligt värde är 3 473 (2 510) Mkr av Placeringar hänförliga till nivå 1 och 64 (937) Mkr hänförliga till nivå 2. Övriga finansiella tillgångar samt finansiella skulder värderade till verkligt värde är i sin helhet hänförliga till nivå 2. Instrument för vilka verkligt värde lämnas som upplysning är hänförliga till nivå 2. Tillgångar och skulder i nivå 2 har beräknats i enlighet med generellt accepterade prismodeller som baseras på diskonterade kassaflöden. Indata utgörs av de mest tillförlitliga marknadspriser som finns att tillgå.

Nettoresultat hänförliga till finansiella instrument

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

Mkr	2017	2016
Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet:		
Placeringar och derivat	-35	-9
Lånefordringar och kundfordringar:		
Kundfordringar/leverantörsskulder ¹⁾	-75	-41
Räntor från finansiella skulder och tillgångar som värderats till upplupet anskaffningsvärde:		
Ränteintäkter från finansiella tillgångar	459	431
Räntekostnader från finansiella skulder	-385	-406
Resultat	-36	-25

1) Upplysningar om reserv för osäkra kundfordringar för ICA Banken finns i not 14.

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader ingår i rörelseresultatet för koncernen. I ränteintäkter och räntekostnader i tabellen ovan ingår de såsom upplysning om finansiella poster.

Not 21 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	913	933
Företagsinteckningar	0	4
Spärrade medel avseende ICA Banken	-	364
Registerförda tillgångar i ICA Försäkring AB	93	65
Totalt	1 006	1 366
Eventalförpliktelser		
Lånelöften för blancholån ICA Banken	530	419
Borgen och eventalförpliktelser ¹⁾	324	78
Totalt	854	497

1) Garanti ställd avseende MasterCard uppgår till 247. I övrigt fördelar sig posten på ett stort antal motparter.

Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	2017	2016
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Avskrivningar	1 523	1 501
Nedskrivningar/återförda nedskrivningar	13	219
Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag	-62	-35
Realisationsresultat	-591	-68
Avsättningar	43	-71
Summa poster som inte ingår i kassaflödet	926	1 546

Mkr	2017	2016
ICA Banken: kassaflöde netto in-, utlåning och placeringar		
Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)	1 164	930
Kortfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-290	18
Långfristig utlåning (ökning -/minskning +)	-1 897	-438
Placeringar (ökning -/minskning +)	-194	-1 181
Summa	-1 217	-671

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Sammansättning av likvida medel		
Kassa samt bankkonto ¹⁾	4 499	3 974
Kortfristiga placeringar ¹⁾	-	-
Summa likvida medel	4 499	3 974

1) varav ICA Banken

Kassa samt bankkonto	2 209	3 269
Kortfristiga placeringar	-	-
Summa likvida medel ICA Banken	2 209	3 269

Summa likvida medel exklusive ICA Banken	2 290	705
---	--------------	------------

ICA Bankens likvida medel är genom banklagstiftning ej disponibla för koncernen.

Det finns inga andra väsentliga förändringar av finansiella skulder, redovisade inom finansieringsverksamheten i Rapport över kassaflödet, än poster som avser betalningar för upptagande och återbetalning av lån inom finansieringsverksamheten.

Forts. Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel

Mkr	Koncernen		Koncernen
	2017	ICA Banken	exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	5 355	80	5 275
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-38	0	-38
Kortfristiga fordringar	-610	-210	-400
Kortfristiga skulder	1 111	132	979
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-1 217	-1 217	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 601	-1 215	5 816
Kassaflöde från investeringsverksamheten	632	-15	647
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-4 693	170	-4 863
Periodens kassaflöde	540	-1 060	1 600
Likvida medel vid periodens början	3 974	3 269	705
Kursdifferens i likvida medel	-15	0	-15
Likvida medel vid periodens utgång	4 499	2 209	2 290

Mkr	Koncernen		Koncernen
	2016	ICA Banken	exkl ICA Banken
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	5 392	31	5 361
Förändring av rörelsekapital			
Varulager	-67	0	-67
Kortfristiga fordringar	-25	107	-132
Kortfristiga skulder	793	271	522
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-671	-671	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten	5 422	-262	5 684
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 694	-45	-1 649
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-4 251	-299	-3 952
Periodens kassaflöde	-523	-606	83
Likvida medel vid periodens början	4 611	3 875	736
Kursdifferens i likvida medel	-114	0	-114
Likvida medel vid periodens utgång	3 974	3 269	705

Not 23 Rörelseförvärv

Förvärv 2017 av UAB Palink som driver dagligvarukedjan IKI i Litauen

ICA Gruppen offentliggjorde den 23 december 2016 att avtal tecknats om förvärv av samtliga aktier i UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI i Litauen, för 213 MEUR på kontant- och skuldfri bas. I och med förvärvet går ICA Gruppen, genom Rimi Baltic, från att vara den fjärde största aktören till att bli den näst största aktören på den växande litauiska dagligvarumarknaden. IKI är den näst största aktören på den litauiska dagligvarumarknaden med en marknadsandel på cirka 16 procent under 2016 och ett rikstäckande butiksnät på cirka 230 butiker. IKIs omsättning uppgick till 632 MEUR, EBITDA uppgick till 33 MEUR och EBIT uppgick till 12 MEUR under 2016. Sammanslagningen bedöms skapa årliga kostnads synergier på cirka 15 MEUR när de är fullt realiserade 2021. Synergierna uppstår främst genom större inköpsvolym, effektivare logistik och marknadsföring. Förvärvet väntas leda till engångskostnader på cirka 40 MEUR och investeringar om cirka 25 MEUR under 2018–2020. Förvärvet kommer att finansieras genom en kombination av egen kassa och befintliga kreditfaciliteter. Litauiska konkurrensmyndigheten har fattat beslut gällande ICA Gruppens dotterbolag Rimi Litauens förvärv av UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI. Myndigheten godkänner affären under förutsättning att 17 utpekade butiker avyttras innan transaktionen slutförs. De 17 butikerna som ska avyttras stod för drygt 49 MEUR i nettoförsäljning 2016.

Not 24 Händelser efter balansdagen

ICA Fastigheter har den 1 februari 2018 tillträtt de 8 butiksfastigheter som avtal tecknades för den 18 december 2017. Säljare är KPA Pension. Likaså har joint venture bolaget Secore Fastigheter AB tillträtt de 15 butiksfastigheter som avtal tecknades om den 18 december 2017 med KPA Pension som säljare. Det underliggande fastighetsvärdet för ICA Fastigheters förvärv är 234 Mkr och för Secore Fastigheter ABs förvärv 291 Mkr.

Resultaträkning, moderbolaget

Mkr	Not	2017	2016
Nettoomsättning	2	838	794
Kostnad för sålda tjänster		-768	-755
Bruttoresultat		70	39
Administrationskostnader	2, 3, 4, 5	-475	-394
Rörelseresultat		-405	-355
Resultat från finansiella poster	6		
Resultat från andelar i koncernföretag		5 904	2 852
Ränteintäkter och liknande resultatposter		199	367
Räntekostnader och liknande resultatposter		-270	-289
Summa resultat från finansiella poster		5 833	2 930
Resultat efter finansiella poster		5 428	2 575
Bokslutsdispositioner			
Erhållet koncernbidrag		446	224
Summa bokslutsdispositioner		446	224
Resultat före skatt		5 874	2 799
Skatt på årets resultat	7	5	4
ÅRETS RESULTAT		5 879	2 803

Övrigt totalresultat, moderbolaget

Mkr	2017	2016
Årets resultat	5 879	2 803
Övrigt totalresultat	0	-
ÅRETS TOTALRESULTAT	5 879	2 803

Balansräkning, moderbolaget

Tillgångar			
Mkr	Not	2017-12-31	2016-12-31
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
IT-system	8	108	86
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	90	94
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
	15		
Andelar i koncernföretag	10	30 092	30 053
Uppskjuten skattefordran	7	233	228
Långfristiga fordringar		16	43
Summa anläggningstillgångar		30 539	30 504
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
	15		
Kundfordringar		12	2
Fordringar hos koncernföretag		11 253	10 641
Övriga fordringar		97	172
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	11	93	67
		11 455	10 882
<i>Kassa och bank</i>		1 484	162
Summa omsättningstillgångar		12 939	11 044
SUMMA TILLGÅNGAR		43 478	41 548

Eget kapital och skulder

Mkr	Not	2017-12-31	2016-12-31
Eget kapital	12		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		503	503
Reservfond		2 772	2 772
Fond för verkligt värde		0	–
Fond för utvecklingsutgifter		–	18
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		4 916	4 916
Balanserad vinst		13 345	12 636
Årets resultat		5 879	2 803
Summa eget kapital		27 415	23 648
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	13	374	353
Övriga avsättningar		12	7
Summa avsättningar		386	360
Långfristiga skulder			
	14, 15		
Obligationslån		1 497	4 991
Skulder till kreditinstitut		1 490	1 491
Övriga långfristiga skulder		57	139
Summa långfristiga skulder		3 044	6 621
Kortfristiga skulder			
	15		
Obligationslån		3 500	–
Skulder till kreditinstitut		475	2 772
Leverantörsskulder		127	119
Skulder till koncernföretag		8 227	7 672
Övriga skulder		114	167
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	11	190	189
Summa kortfristiga skulder		12 633	10 919
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		43 478	41 548

Förändringar i eget kapital, moderbolaget

Mkr	Bundet eget kapital				Fritt eget kapital			Summa eget kapital
	Aktiekapital, (not 12)	Reserv- fond	Fond för verkligt värde	Fond för utvecklings- utgifter	Överkurs- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2016-01-01	503	2 773	-	-	4 916	10 997	3 668	22 857
Föregående års resultat		-1				3 668	-3 668	-1
Utdelning						-2 011		-2 011
Årets totalresultat				18		-18	2 803	2 803
Utgående eget kapital 2016-12-31	503	2 772	-	18	4 916	12 636	2 803	23 648
Ingående eget kapital 2017-01-01	503	2 772	-	18	4 916	12 636	2 803	23 648
Föregående års resultat						2 803	-2 803	0
Utdelning						-2 112		-2 112
Årets totalresultat			0	-18		18	5 879	5 879
Utgående eget kapital 2017-12-31	503	2 772	0	0	4 916	13 345	5 879	27 415

Kassaflödesanalys, moderbolaget

Mkr	Not	2017	2016
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-405	-355
Erhållen utdelning		6 035	2 953
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	16	95	89
Betald inkomstskatt		0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		5 725	2 687
Förändring av rörelsekapital			
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		-66	56
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		18	-57
Kassaflöde från den löpande verksamheten		5 677	2 686
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-111	-60
Investeringar i dotterföretag		-170	-49
Erhållen ränta		2	2
Erhållen ränta från koncernföretag		149	321
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-130	214
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		58	827
Amortering lån		-2 295	-2 000
Förändring koncerninterna lån		354	710
Utbetald utdelning		-2 112	-2 011
Betald ränta		-230	-264
Betald ränta till koncernföretag		0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-4 225	-2 738
Årets kassaflöde		1 322	162
Likvida medel vid årets början		162	0
Likvida medel vid årets slut		1 484	162

Noter

Not 1 Redovisningsprinciper och tilläggsupplysningar

Redovisningsprinciper

Tillämpade redovisningsregler

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen (1995:1554) och RFR 2 Redovisning för juridiska personer, utgiven av Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS/IAS inklusive tolkningar så långt som möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. RFR 2 anger vilka undantag och tillägg som ska göras från standarderna enligt IFRS. Sammantaget innebär detta skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper inom de områden som anges nedan.

Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

Klassificering och värdering av finansiella instrument

Moderbolaget tillämpar IAS 39 förutom för finansiella garantier där undantaget enligt RFR 2 tillämpas.

Skatter

Obeskattade reserver redovisas inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

Leasingavtal

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Förmånsbestämda pensionsplaner

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

Koncernbidrag

Koncernbidrag (erhållna och lämnade) redovisas som bokslutsdispositioner.

Aktiverade utvecklingsutgifter

Under året aktiverade utvecklingsutgifter, för utveckling som skett i egen regi av immateriella tillgångar, förs över från fritt eget kapital till en fond för utvecklingsutgifter hänförlig till bundet eget kapital.

Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 838 Mkr (794), varav 96 procent (95) avsåg försäljning till koncernföretag. Inköp från koncernföretag uppgick till 44 Mkr (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.

	2017	2016
Kvinnor	142	140
Män	161	167
Totalt	303	307

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Mkr	2017	2016
Löner och ersättningar		
<i>Styrelse och Vd (CEO)</i>		
Löner och andra ersättningar	23	24
- varav rörlig lönedel	8	9
Övriga ledande befattningshavare	19	19
Övriga anställda	211	195
Totalt	253	238

Sociala avgifter	94	90
Pensionskostnader	42	41
- varav pensionskostnader till styrelse och Vd (CEO)	3	3
Totalt	136	131

Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	389	369
---	------------	------------

Könsfördelning i styrelse och ledande befattningshavare

	2017-12-31	2016-12-31
<i>Styrelse</i>		
Män	8	9
Kvinnor	4	3
Totalt	12	12

Vd (CEO) och övriga ledande befattningshavare

Män	3	3
Kvinnor	2	2
Totalt	5	5

Företagsledningen

2017, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensionskostnad	Summa
Vd (CEO)	9 129	7 640	237	3 198	20 204
Övriga ledande befattningshavare	12 821	5 850	380	3 849	22 900
Totalt	21 950	13 490	617	7 047	43 104

2016, Tkr	Lön	Rörlig ersättning	För-måner	Pensionskostnad	Summa
Vd (CEO)	8 887	9 133	251	3 119	21 390
Övriga ledande befattningshavare	12 242	6 480	366	3 804	22 892
Totalt	21 129	15 613	617	6 923	44 282

Kommentar till tabell

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

Ersättningar till styrelsen och Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Ersättningar till ICA Gruppen ABs styrelseledamöter per individnivå samt ersättningar och villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB framgår av not 4 för koncernen.

Ersättning till övriga ledande befattningshavare

Ersättningar till övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, pensionsförmåner, rörlig ersättning i form av kontant bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med Vd (CEO) ICA Gruppen utgör företagsledningen samt är anställda av ICA Gruppen AB.

Rörliga ersättningsprogram

Se not 4 avseende koncernen.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till 12 månaders fast grundlön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart.

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

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består, kan uppgå till maximalt 30 procent av den pensionsgrundande lönen.

Aktieinvesteringsprogram

Se not 4 avseende koncernen.

Not 4 Revisionskostnader

Mkr	2017	2016
KPMG:		
Revisionsuppdrag	3	-
Totalt	3	-
Ernst & Young:		
Revisionsuppdrag	-	5
Annan revisionsverksamhet	-	0
Övriga tjänster	-	1
Totalt	-	6

Ernst & Young var revisorer fram till årsstämman 2017 då KPMG valdes som revisorer.

Not 5 Operationella leasingavtal

Mkr	2017	2016
Årets leasingkostnad	18	20
Framtida avtalade leasingavgifter:		
Förfallotidpunkt år 1	1	1
Förfallotidpunkt år 2	1	1
Förfallotidpunkt år 3	0	0
Totalt	2	2

Not 6 Resultat från finansiella poster

Mkr	2017	2016
Resultat från andelar i koncernföretag		
Utdelningar:		
ICA AB	4 000	2 200
ICA Fastigheter Holding AB	1 900	250
ICA Banken AB	-	300
Expediera Intressenter AB	5	103
Hemtex AB	130	-
Forma Holding AB	-	100
Nedskrivningar	-131	-101
Totalt	5 904	2 852

Övriga ränteintäkter och liknande poster

Ränteintäkter koncernföretag	159	334
Valutakursdifferenser	4	3
Övriga ränteintäkter och liknande poster	1	2
Förändring verkligt värde finansiella instrument	35	28
Totalt	199	367

Övriga räntekostnader och liknande poster

Räntekostnader koncernföretag	-11	-14
Övriga räntekostnader och liknande poster	-259	-275
Totalt	-270	-289

Summa resultat från finansiella poster	5 833	2 930
---	--------------	--------------

Not 7 Skatter

Mkr	2017	2016
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat	0	0
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	5	4
Redovisad skatt	5	4
Avstämning av effektiv skattekostnad		
Resultat före skatt	5 874	2 799
Skatt enligt skattesats 22,0% (22,0%)	-1 292	-616
Utdelning	1 328	650
Nedskrivning aktier	-29	-22
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter	-2	-8
Redovisad skatt	5	4
Effektiv skattesats	-0,1%	-0,1%

I balansräkningen redovisas följande:

Mkr	2017	2016
Uppskjuten skattefordran	233	228

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2017 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 2017	Redovisat över resultat- räkningen	Balans per 31 dec 2017
Underskottsavdrag	203	-	203
Övrigt	25	5	30
Totalt	228	5	233

Mkr	Balans per 1 jan 2016	Redovisat över resultat- räkningen	Balans per 31 dec 2016
Underskottsavdrag	203	-	203
Övrigt	21	4	25
Totalt	224	4	228

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

Not 8 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	2017	2016
IT-system		
Ackumulerade anskaffningsvärden	213	164
Ackumulerade avskrivningar	-105	-78
Bokfört värde	108	86
Vid årets början	86	103
Investeringar	50	20
Avyttringar och utrangeringar	-	-7
Årets avskrivningar	-28	-30
Bokfört värde	108	86

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

Not 9 Materiella anläggningstillgångar

Mkr	2017	2016
Inventarier		
Ackumulerade anskaffningsvärden	398	393
Ackumulerade avskrivningar	-308	-299
Bokfört värde	90	94
Vid årets början	94	102
Investeringar	53	55
Årets avskrivningar	-57	-63
Bokfört värde	90	94

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

Not 10 Andelar i koncernföretag

Mkr	2017	2016
Andelar i dotterföretag		
Ingående anskaffningsvärde	31 434	31 385
Förvärv ¹⁾	-	7
Aktieägartillskott ²⁾	170	42
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	31 604	31 434
Ingående nedskrivningar	-1 381	-1 280
Årets nedskrivning ³⁾	-131	-101
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-1 512	-1 381
Utgående planenligt restvärde	30 092	30 053

1) Avser förvärv av aktier i Hemtex AB under 2016.

2) Under 2017 har aktieägartillskott lämnats till ICA Banken AB med 170. Under 2016 lämnades aktieägartillskott till BläckClub Intressenter AB med 42.

3) Under 2017 har andelarna i Hemtex AB skrivits ned med -130, vilket motsvarar erhållen utdelning under året. Andelarna i BläckClub Intressenter AB skrivits ned med -1. Under 2016 skrevs andelarna i BläckClub Intressenter ned med -42, andelarna i Expediera Intressenter AB ned med -29, andelarna i Forma Holding AB ned med -29 och andelarna i Höga Blåica AB ned med -1.

Specifikation av väsentliga indirekta innehav per 2017-12-31

	Org-nr.	Säte	Kapital och röster %
Dotterföretag till Hemtex AB			
Hemtex Oy	16 502 515	Finland	100
Dotterföretag till ICA AB			
Rimi Baltic AB	556042-7410	Stockholm	100
Hakonlita UAB	125 018 861	Litauen	100
Kinnisaravalduse AS	10 434 202	Estland	100
Plesko Real Estate SIA	40 003 516 351	Lettland	100
Rimi Eesti Food AS	10 263 574	Estland	100
Rimi Latvia SIA	40 003 053 029	Lettland	100
Rimi Lietuva UAB	123 715 317	Litauen	100
Apotek Hjärtat AB	556791-1010	Stockholm	100
Apotek Hjärtat Retail AB	556773-8249	Stockholm	100
Apotek Hjärtat Logistik AB	556874-7827	Stockholm	100
Minutkliniken AB	559036-7305	Stockholm	70
ICA Global Sourcing Ltd	1 150 322	Hong Kong	100
ICA Sverige AB	556021-0261	Stockholm	100
Dotterföretag till ICA Banken AB			
ICA Försäkring AB	556966-2975	Stockholm	100
Dotterföretag till ICA Fastigheter Holding AB			
ICA Fastigheter AB	556033-8518	Västerås	100
ICA Långeberga Holding AB	556931-5517	Stockholm	100
Långeberga Logistik AB ¹⁾	556928-2840	Stockholm	50

1) Långeberga Logistik AB är ett bolag som till 50 procent ägs av Alecta pensionsförsäkring och till 50 procent av ICA Gruppen. Långeberga Logistik AB äger ICA Gruppens lagerfastighet i Helsingborg. Baserat på att ICA Gruppen nyttjar fastigheten för egen verksamhet och att ICA Gruppen genom hyresbetalningarna för fastigheten svarar för de kassaflöden som Långeberga Logistik AB behöver för att kunna fullgöra sina åtaganden, har ICA Gruppen kontroll över bolaget. Långeberga Logistik AB är därmed ett dotterbolag inom ICA Gruppen.

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 2017-12-31, Mkr	Bokfört värde 2016-12-31, Mkr
Expediera Intressenter AB	556720-9563	Solna	1 000	100	SEK 100	1	1
Forma Holding AB	556586-2363	Stockholm	1 000	100	SEK 1 000	1	1
Hemtex AB	556132-7056	Borås	9 090 910	100	SEK 1,10	589	719
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	1 654	1 484
ICA Fastigheter Holding AB	556604-5471	Stockholm	1 000	100	SEK 100	4 812	4 812
ICA Spara AB	559086-0531	Solna	1 000	100	SEK 100	0	-
BläckClub Intressenter AB	556720-3467	Solna	1 000	100	SEK 100	0	1
Höga Blåica AB	556703-2924	Solna	1 000	100	SEK 100	0	0
Totalt						30 092	30 053

Not 11 Periodiseringsposter

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		
Övriga förutbetalda kostnader	93	67
Totalt	93	67

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter	80	76
Upplupna räntekostnader	44	45
Övriga upplupna kostnader	66	68
Totalt	190	189

Not 12 Eget kapital och vinstdisposition

Aktiekapitalet utgörs av 201 146 795 aktier (201 146 795) per 2017-12-31, envar med ett kvotvärde på 2,50 kr per aktie. Det finns inget innehav av egna aktier.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Mkr	
Till aktieägarna utdelas	2 212 614 745
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	17 010 968 996
Totalt	24 139 522 511

Not 13 Avsättning för pensioner

Samtliga anställda omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller antingen avgiftsbaserade (ITP1) eller förmånsbaserade pensioner (ITP2) enligt ITP-planen. Anställda med en förmånsbaserad pension erhåller pension baserat på slutlönen. De förmånsbaserade pensionerna redovisas som en avsättning i balansräkningen. De avgiftsbaserade pensionerna betalas löpande till Alecta/Collectum. För att säkerställa avsättningen i balansräkningen har kreditförsäkring tecknats hos PRI Pensionsgaranti. Hela det avsatta beloppet omfattas av tryggandelagens bestämmelser.

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Avstämning av redovisat belopp avseende pensioner i egen regi		
Ingående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	353	335
Kostnad som belastat resultatet	13	11
Räntekostnad	15	14
Utbetalning av pensioner	-7	-7
Utgående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	374	353

Not 14 Långfristiga skulder

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Obligationslån ¹⁾	1 497	4 991
Skulder till kreditinstitut	1 490	1 491
Totalt	2 987	6 482

1) Obligationslån uppgår till 1 500 (5 000) och förutbetalda kreditavgifter till 3 (9).

Inga skulder förfaller senare än 5 år från balansdagen.

Se not 20 i koncernens årsredovisning för ytterligare uppgifter.

Not 15 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

ICA Gruppens finansiella risker hanteras på koncernnivå. För mer information se not 20 i koncernens årsredovisning. Moderbolaget ICA Gruppen AB har inga väsentliga nettopositioner i kommersiella valuta- eller bränslederivat. För moderbolagets finansiella valutaderivat, se not 20 i koncernens årsredovisning.

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per kategori

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
Finansiella tillgångar		
<i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>		
Övriga finansiella tillgångar	97	197
<i>varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning</i>	66	161
<i>Lånefordringar och kundfordringar</i>		
Kundfordringar	12	2
Kortfristiga fordringar hos koncernföretag	11 253	10 641
Likvida medel samt övriga fordringar	1 593	242
Summa finansiella tillgångar	12 955	11 082
Finansiella skulder		
<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>		
Övriga finansiella skulder	162	306
<i>varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning</i>	153	278
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>		
Obligationslån	4 997	4 991
Skulder till kreditinstitut	1 965	4 263
Leverantörsskulder	127	119
Kortfristiga skulder till koncernföretag	8 227	7 672
Övriga kortfristiga skulder	199	189
Summa finansiella skulder	15 677	17 540

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 167 (227).

Not 16 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

Mkr	2017	2016
Avskrivningar	86	94
Avsättningar till pensioner	6	4
Andra avsättningar	3	-9
Totalt	95	89

Det finns inga andra väsentliga förändringar av finansiella skulder, redovisade inom finansieringsverksamheten i Rapport över kassaflödet, än poster som avser betalningar för upptagande och återbetalning av lån inom finansieringsverksamheten.

Not 17 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	2017-12-31	2016-12-31
<i>Borgen och eventalförpliktelser</i>		
Garanti till förmån för dotterföretag	254	7
Totalt	254	7

Posten avser huvudsakligen garanti avseende Mastercard för dotterbolaget ICA Banken AB.

Styrelsens yttrande angående utdelning

Detta yttrande har upprättats i enlighet med 18 kap. 4§ aktiebolagslagen (2005:551) och utgör styrelsens bedömning av om den föreslagna vinstutdelningen är försvarlig med hänsyn till vad som anges i 17 kap. 3 § andra och tredje styckena aktiebolagslagen.

Styrelsen för ICA Gruppen AB föreslår en ordinarie utdelning med 11 kronor per aktie (10,50). Totalt uppgår utdelningen till 2 213 Mkr (2 112), vilket är 37,6 procent (75,3) av moderbolagets resultat. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 63,1 procent till 58,0 procent, och koncernens soliditet från 41,0 procent till 38,2 procent. Soliditeten är betryggande på både kort och lång sikt. Utdelningsbeloppet motsvarar 53,4 procent av årets resultat för koncernen. Bolagets egna kapital skulle ha varit 51 Mkr, motsvarande 0,2 procent, högre om tillgångar och skulder inte värderats till verkligt värde enligt 4 kap. 14 a § årsredovisningslagen.

Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att kunna betala en god och stabil utdelning över tid. ICA Gruppens utdelningsmål är att långsiktigt minst 50 procent av årets resultat ska delas ut till aktieägarna. Det är styrelsens bedömning att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital och finansiella ställning.

Mot bakgrund och med beaktande av det ovan angivna anser styrelsen att den föreslagna vinstutdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som uppställs i 17 kap. 3 § andra och tredje styckena aktiebolagslagen på att utdelningen ska vara försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet samt bolagets och koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämman förfogande står följande vinstmedel (kronor):

Överkursfond	4 915 938 770
Balanserade vinstmedel	13 344 757 829
Årets resultat	5 878 825 912
Totalt	24 139 522 511

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana 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

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	2 212 614 745
till överkursfond	4 915 938 770
i ny räkning överföres	17 010 968 996
Totalt	24 139 522 511

koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står för. Den lagstadgade Hållbarhetsrapporten, vilken omfattar de områden i ICA Gruppen AB (publ) årsredovisning vars innehåll anges på sidan 3, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Stockholm den 7 februari 2018

Claes-Göran Sylvén
Ordförande

Göran Blomberg

Cecilia Daun Wennborg

Andrea Gisle Joosen

Jeanette Jäger

Fredrik Hägglund

Bengt Kjell

Magnus Moberg

Jan Olofsson

Anette Wiotti

Jonathon Clarke

Magnus Rehn

Per Strömberg
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 8 februari 2018
KPMG AB

Thomas Forslund
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ICA Gruppen AB (publ), org. nr 556048-2837

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ICA Gruppen AB (publ) för år 2017. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 2–3, 12–27 och 42–116 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2017 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2017 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar, och bolagsstyrningsrapporten är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning för koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Övriga upplysningar

Revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för år 2016 har utförts av en annan revisor som lämnat en revisionsberättelse daterad den 10 februari 2017 med omodifierade uttalanden i Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen.

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

IT-system och relaterade IT-kontroller

Beskrivning av området

Bolagets verksamhet är beroende av väl fungerande IT-system och IT-kontroller och om dessa inte fungerar operationellt finns risk att felaktigheter uppstår som påverkar den finansiella rapporteringen. Kritiska IT-system och relaterade kontroller har därför bedömts vara ett särskilt betydelsefullt område i vår revision.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har, med stöd av våra specialister på IT-revision, utvärderat och testat effektiviteten hos de IT-system och IT-kontroller som är relevanta för den finansiella rapporteringen. I vår revision har vi bland annat utvärderat processer samt testat kontroller med avseende på programförändringar, behörighetshandling samt IT-drift. Vi har även granskat organisation, ansvarsfördelning och styrning inom IT-området, bolagets uppföljning och hantering av incidenter samt i förekommande fall kompenserande kontroller.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1, 4–11, 28–41, 120–133 och 135–136. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen.

Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som

är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.

- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ICA Gruppen AB (publ) för år 2017 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionsssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

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

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

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

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

Som en del av en revision enligt god revisionsssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till ICA Gruppen AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 7 april 2017. KPMG AB eller revisorer verk samma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2017.

Stockholm den 8 februari 2018
KPMG AB

Thomas Forslund
Auktoriserad revisor

Om hållbarhetsredovisningen

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

Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete

Den strategiska inriktningen för ICA Gruppens hållbarhetsarbete fastställs av styrelsen genom hållbarhetsutskottet och styrs genom strategisk planering och affärsplaneringsprocesser. Hållbarhetsutskottets uppgifter utgår från Kodens föreskrifter om styrelsens ansvar för att fastställa riktlinjer för hur koncernen ska verka i samhället. Utskottet bereder bland annat policyer för affärsetik och hållbarhet, hållbarhetsredovisningar (års- och kvartalsvis) och arbetar med uppföljning inom affärsetik och hållbarhet. Vidare utför styrelsen årligen en genomgång av koncernens hållbarhetsarbete. Genomgången omfattar riskanalys, etiska dilemman och djupare utbildning kring särskilt identifierade områden. Vd är ansvarig för hållbarhetsfrågorna inom koncernen men ledningen av det löpande hållbarhetsarbetet har delegerats till Direktör Corporate Responsibility som ingår i ICA Gruppens koncernledning (IMT).

Koncernledningen har, under ledning av Direktör Corporate Responsibility, i uppdrag att utveckla och i förekommande fall följa upp koncernens tillämpning av hållbarhetspolicy. Till stöd för koncernledningen och Direktör Corporate Responsibility har ICA Gruppen inrättat en kommitté benämnd Sustainability Work Group. Denna kommitté är tvärfunktionell och bereder ärenden med avseende på hållbarhet och affärsetik. Koncernledningen föreslår för styrelsen prioriterade hållbarhetsområden och övervakar etiska problem, risker och den allmänna opinionen. Därutöver har koncernledningen i uppdrag att för styrelsen föreslå policyer och revidering av befintliga policyer. De rörelsedrivande bolagen i ICA Gruppen har sedan flera år arbetat med utvalda nyckeltal inom områdena miljö, hälsa, jämställdhet, socialt ansvar och kvalitet. ICA Gruppen offentliggör kvartalsvis rapporter om sitt hållbarhetsarbete som visar den löpande utvecklingen under året. Rapporten omfattar alla rörelsedrivande bolag i koncernen. Därutöver lämnar ICA Gruppen

årligen en hållbarhetsredovisning i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer som ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet. Läs mer om hållbarhetsarbetet på sidan 28 och framåt och på koncernens hemsida, www.icagruppen.se.

Företsättningar för redovisningen

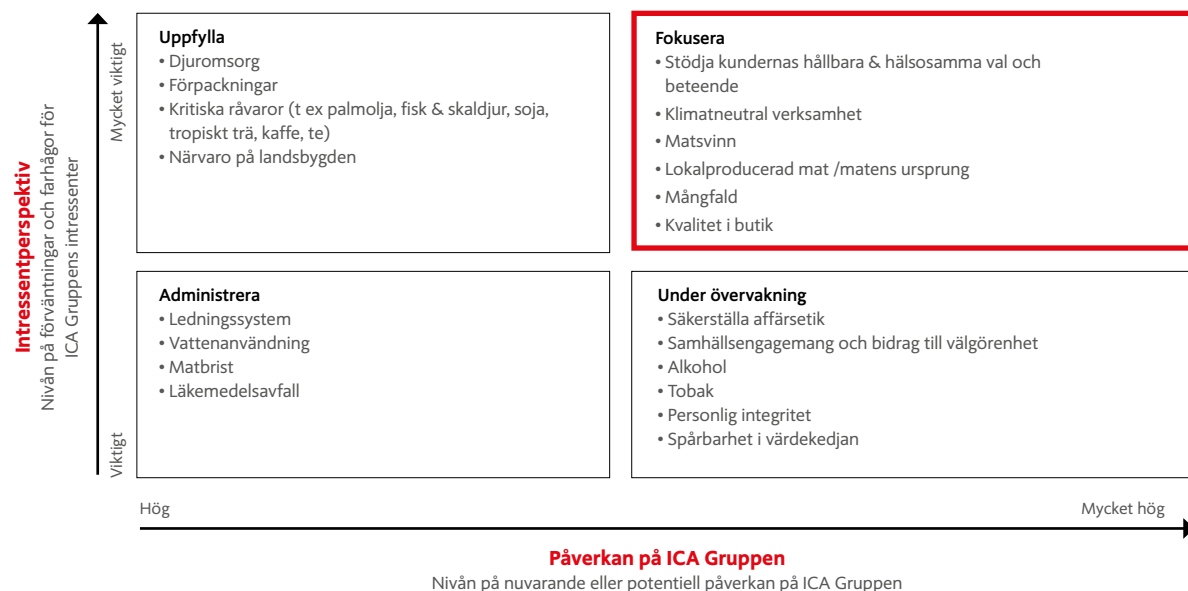
ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer GRI:s, riktlinjer (G4). Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för ICA Gruppens intressenter. ICA Gruppens hållbarhetsredovisning 2017 är översiktligt granskad av tredje part och uppfyller nivån Core enligt GRI.

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning beskriver koncernens arbete inom miljö, etisk handel, kvalitet, hälsa, mångfald 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 2017 till 31 december 2017. Den föregående redovisningen publicerades i mars 2017.

Väsentlighetsanalys

Information och nyckeltal är utvalda med utgångspunkt i hållbarhetsaspekter som bedöms vara väsentliga för ICA Gruppens verksamhet. Synpunkter från ICA Gruppens intressenter värdesätts för att definiera väsentliga frågor i hållbarhetsarbetet och för en kontinuerlig förbättring. Med hjälp av GRI:s riktlinjer för redovisningens innehåll har en väsentlighetsanalys gjorts, som bland annat grundar sig på intressenternas krav och förväntningar. Utvärderingen bygger på fyra områden

ICA Gruppens väsentlighetsanalys



där varje fråga utvärderas ur två olika synvinklar: intressentperspektivet och påverkansgrad för ICA Gruppen. Väsentlighetsanalysen gjordes första gången 2008 och revideras varje år.

I analysen inför 2017, gjord i slutet av 2016, definierades följande frågor som mest väsentliga: Stödja kundernas hållbara och hälsosamma val och beteende, klimatneutral verksamhet, matsvinn, lokalproducerad mat/matens ursprung, mångfald samt kvalitet i butik. Utöver dessa har koncernen ett ständigt fokus på socialt och miljömässigt ansvar vid inköp samt produktsäkerhet och kvalitet.

Avgränsningar

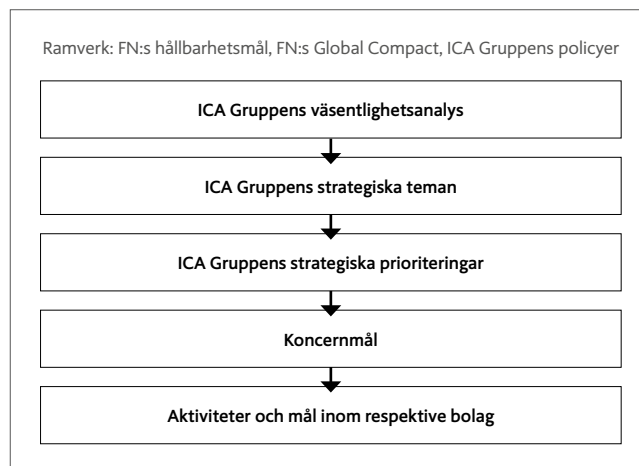
Redovisningen omfattar alla bolag inom ICA Gruppen. Redovisningen omfattar främst den verksamhet som har en betydande och direkt påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv, det vill säga ICA Gruppens egen verksamhet. I Sverige samarbetar ICA med cirka 1 300 fristående ICA-handlare genom avtal. Uppgifter om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

- Utsläpp
- Elförbrukning
- Köldmedia
- Avfall som hämtas vid utleverans av varor till butik
- Försäljningsdata ur butik
- Antal butiker som är certifierade enligt Svensk standard för 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.

Ramar för hållbarhetsarbetet

För att bidra till och samverka för ett globalt ansvarstagande inom hållbarhet är ICA Gruppen sedan 2004 anslutet till FN:s företagsinitiativ Global Compact och tar ansvar för dess tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och bekämpning av korruption. Detta görs genom ICA Gruppens policyer som är fastställda av ICA Gruppens styrelse och utgör grunden i koncernens hållbarhetsarbete. Styrande organ och medarbetare utbildas i ICA Gruppens policyer, dels via



webbutbildningar och dels genom särskilda insatser. Kopplat till varje policy finns riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till.

ICA Gruppen har också undertecknat FN:s initiativ Caring for Climate (2007) och har åtagit sig att följa den globala branschorganisationen Consumer Goods Forums hållbarhetsprogram. ICA Gruppen stödjer och följer OECD:s riktlinjer för multinationella företag, Internationella Handelskammarens (ICC) näringslivsprogram för hållbar utveckling samt ICC:s principer mot korruption och mutor. ICA Gruppen har även skrivit under Science Based Targets (2015) och ERRT Cirkulär ekonomi (2015). ICA Sverige är sedan 2015 en av aktörerna i regeringens initiativ Fossilfritt Sverige.

FN:s Global Compact, FN:s hållbarhetsmål och ICA Gruppens policyer utgör ramverket för all verksamhet inom ICA Gruppen. Med dessa som bas görs den årliga väsentlighetsanalysen som sedan strategier, mål och aktiviteter utarbetas efter.

Kontakt

Kerstin Lindvall, Direktör Corporate Responsibility, ICA Gruppen
+46 8 561 500 00, kerstin.lindvall@ica.se

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 enligt relevanta standarder för kvalitet och miljö.

Certifiering och standarder för miljö och kvalitet

	ISO 14001	ISO 9001	ISO 22000	BRC S&D
ICA Sverige, logistikverksamheten* **	1998	–	2017	2012
ICA Fastigheter*	1999	–	–	–
ICA Sverige, inköpsverksamheten*	2012	2012	–	–
ICA Special, inköpsverksamheten*	2012	2012	–	–
Rimi Baltic, inköpsverksamheten*	2015	2015	–	–
Rimi Baltic, lagret i Riga*	–	–	–	2014

* År för första certifiering.

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

	Svanen	ICA-handlare för miljön	Svensk standard för livsmedelshandling i butik
Svenska ICA-butiker, antal	135	129	592

Certifiering och standarder för miljö

Miljöstandarden ISO 14001 används för certifiering av verksamheten, och i butiksledet används miljömärkningen Svanen samt det egna miljöstödet ICA-handlare för miljön. ICA Fastigheter har som mål att alla egenägda nyetableringar ska certifieras enligt Miljöbyggnad Guld. Under 2017 hade ICA Fastigheter sju pågående projekt varav fem avslutades under året: ICA Supermarket Telefonplan, ICA Kvantum Hammarö, ICA Kvantum Ludvika, Maxi ICA Stormarknad Moraberg och ICA Kvantum Huskvarna. Certifiering enligt Miljöbyggnad pågår i samtliga utom i ICA Maxi Moraberg.

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

Under 2016 kompletterades ICA Gruppens egna verktyg för social revision av leverantörerna, ICA Social Audit, med ytterligare delar som rör leverantörens miljöarbete. Syftet var att på ett än bättre sätt följa upp miljöprestandan hos leverantörerna. De nya delarna fokuserar bland annat på avfallshantering, kemikalier och vattenrening.

Certifieringar och standarder för kvalitet

Kvalitetsstandarderna ISO 9001, ISO 22000 och BRC S&D används för certifiering av verksamheten, i butiksledet används Svensk standard för livsmedelshantering i butik. ICA Sveriges kvalitetscoacher gör en årlig interntrevision av i princip alla ICA-butiker. Internrevisionen är en omfattande genomgång av butikens hela livsmedelshantering och tar cirka fyra timmar per butik. Målet är att 95 procent av ICA-butikerna ska interntrevideras varje år. Under 2017 nådde ICA Sverige 96 procent. Rimi Baltic använder en egen standard för livsmedelshantering, baserad på den svenska standarden, som omfattar samtliga butikskoncept i Estland, Lettland och Litauen.

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

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

Kvalitetssystemet på de enskilda apoteken, det så kallade egenkontrollprogrammet, regleras av Läkemedelsverkets föreskrifter. På alla apotek finns en läkemedelsansvarig farmaceut som ser till att kraven följs och även anmäler till Läkemedelsverket om det finns allvarliga brister i verksamheten. Varje år genomförs också en egeninspektion av läkemedelsansvarig på apoteket. Apotek Hjärtat har kvalitetspecialister som genomför regelbundna interninspektioner för att förvissa sig om att kedjans apotek håller en hög kvalitetsnivå och följer egenkontrollprogrammet. Leverantörer av läkemedel godkänns av Läkemedelsverket och alla apotek har tillhandahållandeskyldighet av godkända läkemedel som skrivs ut på recept.

Kvalitetssäkring av produkter

ICA Gruppen arbetar på flera fronter för att förhindra framtida matbedrägerier, bland annat genom en långsiktig satsning i ICA Sverige med utökad ursprungsmärkning av de egna varorna. ICA Gruppen för också kontinuerligt dialog med livsmedelsbranschen och berörda myndigheter samt följer GFSI:s arbete inom området. ICA Gruppen har också genomfört en intern sårbarhetsanalys i enlighet med GFSI:s krav och har en egen handlingsplan för att motverka matfusk.

Kvalitetstester och uppföljande kontroller görs regelbundet av ICA Gruppens leverantörer som en del i deras kvalitetsprogram. Utöver detta gör ICA Gruppen stickprover baserat på en riskbedömning som uppdateras årligen per produktkategori. Alla 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.

Etisk handel

ICA Gruppen har tagit fram ett eget verktyg för social revision av leverantörer av egna varor i högriskländer, ICA Social Audit. Kraven baseras på liknande kriterier som i Business Social Compliance Initiative, BSCI. Genom att kombinera egna revisioner, utförda av egen personal eller konsulter, med tredjepartsrevisioner, såsom BSCI, ETI och SA8000, har den ofta tidskrävande processen att få till stånd sociala revisioner skyndats på. Med ICA Social Audit får leverantörerna hjälp att snabbare förbättra arbetsförhållandena i produktionen. I ett långsiktigt perspektiv arbetar ICA Gruppen för att alla leverantörer av egna varor i högriskländer ska använda sig av ett tredjepartssystem, vilket även gynnar leverantörerna i sina övriga kundrelationer.

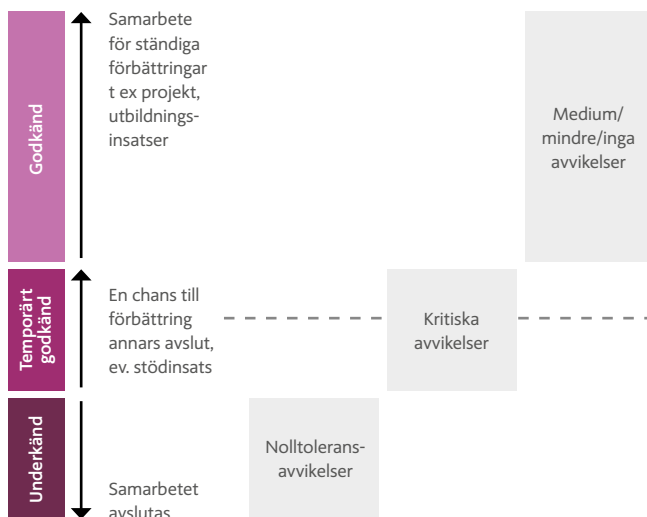
Om ICA Gruppens egna revisorer eller tredjepartsrevisorer upptäcker oegentligheter vid en produktionsanläggning som koncernen använder, upprättas en konkret handlingsplan som följs upp i en ny revision. Första gången en leverantör bryter mot de avtalsenliga kraven får de i allmänhet en chans att rätta till problemen, under tiden får de ett temporärt godkännande. Om avvikelserna åtgärdas på ett tillfredsställande sätt fortsätter samarbetet. Om en kritisk avvikelse upprepas, avslutas samarbetet med leverantören. Under 2017 beslutade ICA Gruppen att avsluta samarbetet med 13 (9) leverantörer på grund av att de inte i tillräcklig grad uppfyllde koncernens krav kring mänskliga rättigheter eller att de inte hade genomfört erforderliga förbättringar sedan den första revisionen.

Metoder för att motverka barnarbete

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

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

Godkännande för socialt ansvar på ICA Gruppen



Samarbeten och medlemskap

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

ICA Gruppens Direktör Corporate Responsibility är koncernens representant i FN:s initiativ Global Compact och i Global Compacts nordiska nätverk.

ICA Gruppens Direktör Corporate Responsibility är ledamot av Kemikalieinspektionens insynsråd samt styrelseledamot i KRAV. I Sverige deltar ICA i ett nätverk arrangerat av Norsk-Svenska Handelskammaren med syfte att stärka relationerna mellan

Skandinavien och Balkan. ICA Sverige är medlem i branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel, som verkar för att tillgodose konsumenternas intressen.

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

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

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

Exempel på ytterligare medlemskap och initiativ som ICA Gruppen deltar i

- Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Bangladesh Accord)
- Better Cotton Initiative (BCI)
- BoTryggt2030
- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Consumer Goods Forum
- Den Svenska Sojodialogen
- Global Food Safety Initiative (GFSI)
- In-Depth Cooperation Programme
- Kemikaliegruppen på Swerea IVF
- REAP (Retailers' Environmental Action Programme)
- Round Table on Responsible Soy (RTRS)
- Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)
- SIWI:s klustergrupp om vatten och livsmedel
- Supply Chain Initiative
- Svensk Handel
- Svenska Textilimportörerna
- Sweden Green Building Council
- Sweden Textile Water Initiative (STWI)
- Swedish Leadership for Sustainable Development (Sida)
- T4RI, Textiles for Recycling Initiative, Svensk Handel

Ytterligare exempel på dialogpartner

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

- Astma- och Allergiförbundet
- Celiakiförbundet
- Fairtrade
- Folkhälsomyndigheten
- Forest Stewardship Council (FSC)
- Jordbruksverket
- Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)
- Livsmedelsverket
- Marine Stewardship Council (MSC)
- Naturskyddsföreningen
- Naturvårdsverket
- Sveriges Konsumenter
- Textile Exchange
- WWF

Hållbarhetsdata

Miljö

Användning av resurser

Under 2017 har stor vikt lagts på insatser för att öka energieffektiviseringen i butik, bland annat genom översyn av belysning och ventilation samt övergång till köldmedia med lägre klimatpåverkan. Att ICA Gruppens totala energianvändning i lager, butiker och apotek enbart minskade med 1 procent under året beror främst på ett stort antal butiks- och apoteksöppningar under 2017, vilket resulterar i ökad energianvändning.

Den genomsnittliga energianvändningen per kvadratmeter i både lager, butiker och apotek har minskat under året, ett resultat av ökad resurseffektivitet.

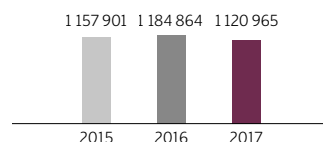
Under 2015 ökade förbrukningen av köldmedia kraftigt i den baltiska verksamheten på grund av utrustningshaverier. Utrustningen har sedan dess renoverats och åtgärdats och nya rutiner för att förhindra framtida haverier har införts. Trots detta ökade

köldmedieförbrukningen i den baltiska verksamheten under 2017 jämfört med 2016.

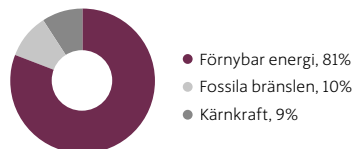
Logistikverksamheten i Sverige arbetar fokuserat för att öka andelen förnybara bränslen och under 2017 var andelen förnybara bränslen 71 procent (48), en ökning med 37 procent (85) jämfört med 2016.

Energi och köldmedia

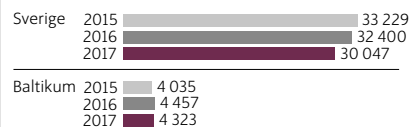
Total energianvändning i lager, butik och apotek, MWh



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

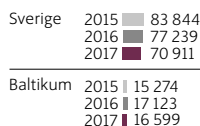


Bränsleförbrukning godstransporter mellan lager, butik och apotek*, tusen liter

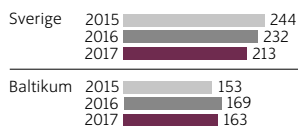


* Bränsleförbrukning avser diesel förutom för Sverige där även förnybara bränslen ingår med 9 656 000 liter (2015), 17 849 000 liter (2016) och 24 479 000 liter (2017).

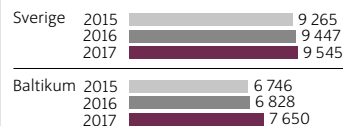
Energianvändning i lager, MWh



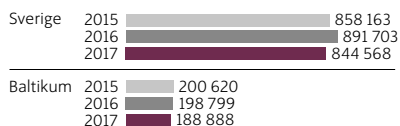
Genomsnittlig energianvändning i lager, kWh/m²



Tjänsteresor med bil, tusen km



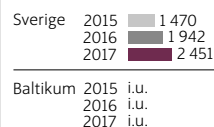
Energianvändning i butik och apotek, MWh



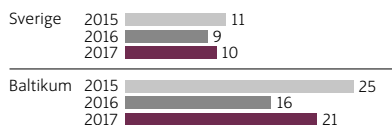
Genomsnittlig energianvändning i butik och apotek, kWh/m²



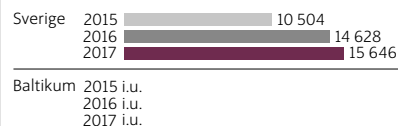
Tjänsteresor med tåg, tusen km



Köldmedieförbrukning, ton



Tjänsteresor med flyg, tusen km



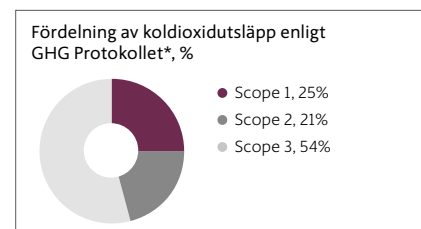
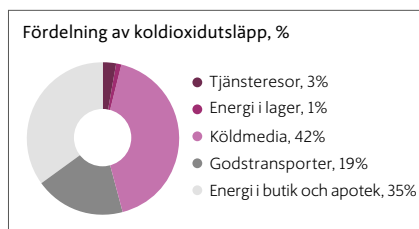
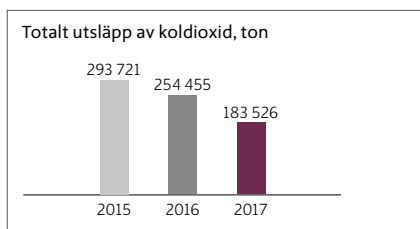
Utsläpp

Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 52 procent (33). Minskningen har skett tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia och transporter. De främsta bidragande orsakerna till minskningen under 2017 är övergången till förnybar el i den baltiska verksamheten samt den kraftigt ökade andelen förnybara bränslen i den svenska verksamheten. Under året

ökade andelen förnybara bränslen med 37 procent (85), vilket gjorde att den totala andelen uppgick till 71 procent (48). Andelen ICA-butiker som gått över till köldmedier med lägre klimatpåverkan ökade också, vilket även det bidrog till minskningen av växthusgasutsläppen. ICA Gruppens klimatmål att vara klimatneutralt till år 2020 ställer höga krav på att fortsatt se över utrustning, drift, avtal och kunskap för att öka

resurseffektiviteten samt kraftigt minska klimatpåverkan i ICA Gruppens egen verksamhet. Bland annat har Rimi Baltic omfattande program för att byta ut köldmedia i butikerna till naturliga köldmedia med lägre klimatpåverkan, vilket gjort att utsläppen av koldioxid från köldmedieförbrukning i lager och butik minskat under året.

Utsläpp av växthusgaser



Totalt utsläpp av koldioxid enligt GHG Protokollet, ton**

	2017	2016	2015
Scope 1	46 383	58 470	80 448
Scope 2	38 820	70 134	69 286
Scope 3	98 323	125 851	143 987

Scope 1 omfattar utsläpp från köldmedia i lager och i av ICA Gruppen egenägda butiker samt utsläpp från tjänsteresor med leasade tjänste- och förmanbilar.

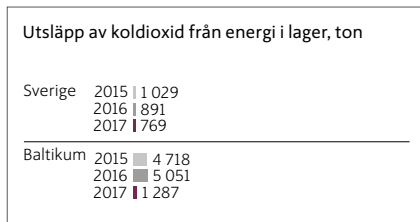
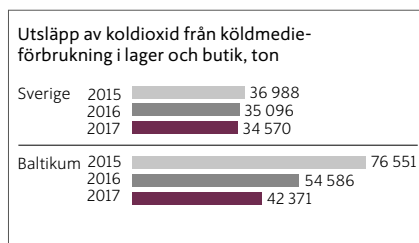
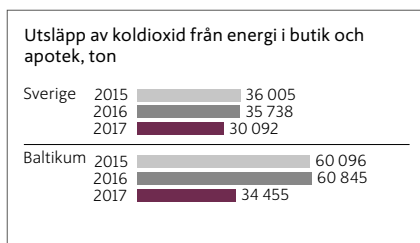
Scope 2 omfattar utsläpp från energi i lager samt i av ICA Gruppen egenägda butiker, apotek och kontor.

Scope 3 omfattar utsläpp från tjänsteresor, utsläpp från svenska ICA-butiker ej ägda av ICA Gruppen samt utsläpp från transporter mellan lager och butiker/apotek.

* Se sidan 129.

** Fördelning mellan fossila/icke-fossila utsläpp redovisas ej.

Energi och köldmedia

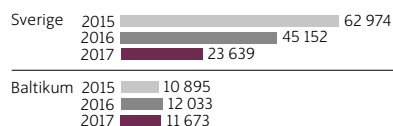


Utsläpp

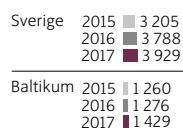
Transporter

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, Apotek Hjärtat och Hemtex äger inga egna lastbilar, medan Rimi Baltic har både egenägda och inhyrda lastbilar. Modern motorteknik och förnybara bränslen minskar utsläppen, och ICA Sverige, Apotek Hjärtat och Hemtex kräver att speditörerna redovisar detta. I Sverige används både förnybara bränslen och diesel. I de baltiska länderna används enbart diesel.

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



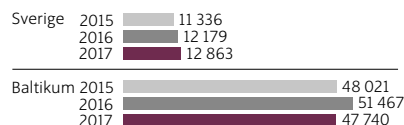
Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor med flyg, tåg och bil, ton



Avfall

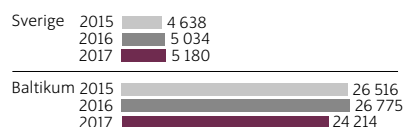
ICA Gruppen strävar efter att minimera avfall och ha en hög återvinningsgrad i lager och butiker. Som en del i detta har ICA Gruppen samarbeten med flera välgörenhetsorganisationer, bland annat Frälsningsarmén i Sverige och Food Bank i de baltiska länderna. Organisationerna får ta emot mat från lagren som inte kan säljas i butikerna på grund av kort datum eller skadad förpackning, trots att maten är fullt ätlig. I avfallsdata ingår inte avfall från de svenska ICA-butikerna, Apotek Hjärtat och Hemtex.

Total mängd avfall*, ton

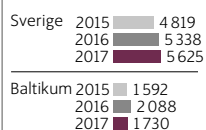


* Sverige omfattar avfall från logistik. Baltikum omfattar avfall från logistik och butik.

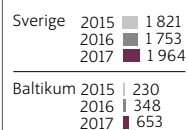
Återvunnet/återanvänt, ton



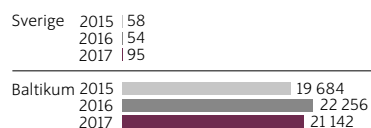
Komposterbart, ton



Brännbart, ton



Deponerat avfall, ton



Återvinningsgrad*, %



* Inkluderar återvunnet/återanvänt, komposterbart samt brännbart.

Miljöarbete i butik

I Sverige var 135 (142) ICA-butiker Svanenmärkta i slutet av 2017, vilket är 10 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. 129 (95) ICA-butiker hade vid årsskiftet implementerat stödet.

Svanenmärkta ICA-butiker, antal

	2017	2016	2015
ICA Sverige	135	142	157

ICA-butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön, antal

	2017	2016	2015
ICA Sverige	129	95	91

Kvalitet

Under 2017 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

	2017	2016	2015
Totalt	43	44	58
Egna varor	18	9	10

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

	2017	2016	2015
Accepterade av kontrollorgan	592	428	351
Implementerat standarden	1 048	994	949

Medarbetare

ICA Gruppen är en stor arbetsgivare med cirka 28 000 medarbetare i framför allt Sverige och de baltiska länderna. Omräknat till heltidsanställda motsvarar det 22 137 (21 986) årsarbetare (FTE). Av koncernens medarbetare arbetar 68 procent i butik och apotek, 14 procent i lager och 18 procent i övrig verksamhet. Butik och apotek har en högre andel deltidsanställda samt en högre andel kvinnor anställda i jämförelse

med övriga delar av verksamheten. Datan baseras på antal anställda vid årets slut, med undantag för Antal årsarbetare samt Könsfördelning, totalt. Butiksmedarbetarna i de handlarägda ICA-butikerna i Sverige är ej medräknade eftersom de är anställda av respektive ICA-handlare. Sjukfrånvaron varierar beroende på den verksamhet som bedrivs inom respektive segment. Genom olika analyser följs sjukfrånvaron

kontinuerligt upp och aktiva åtgärder sätts in via de processer för tidig rehabilitering, förebyggande, främjande och organisatoriska insatser som ICA Gruppen har arbetat fram för att minska sjukfrånvaron.

Årsarbetare

Antal årsarbetare (FTE)

	2017	2016	2015
Sverige	12 319	12 108	12 750
Norge	0	12	19
Finland	60	73	73
Baltiska länderna	9 653	9 699	9 562
Hongkong	105	94	95
Totalt ICA Gruppen	22 137	21 986	22 499

Personalomsättning

Personalomsättning, %

	2017	2016	2015
ICA Gruppen AB*	10	7	34
ICA Banken	15	15	9
ICA Fastigheter	13	10	7
ICA Sverige**	15	12	7
Rimi Baltic	39	45	51
Apotek Hjärtat	14	15	16
Hemtex	23	18	15
ICA Global Sourcing	27	18	10
Totalt ICA Gruppen	26	27	33

* ICA Gruppen ABs utfall för 2015 förklaras främst av outsourcing av IT-verksamhet.

** Från 2016 inkluderas även utfallet för butiksdotterbolagen.

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro, %

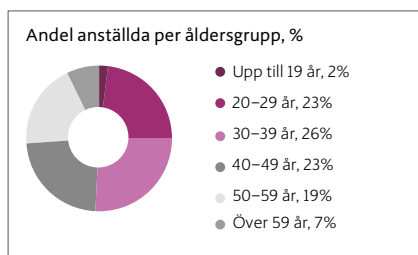
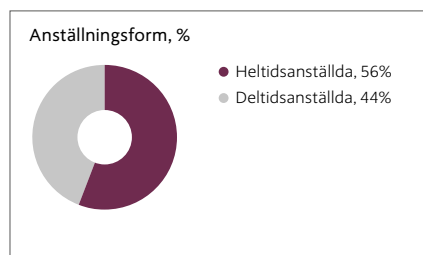
	2017	2016	2015
ICA Gruppen AB	3,5	3,1	3,7
ICA Banken	3,1	4	4,1
ICA Fastigheter	2	3	2,7
ICA Sverige	5,4	5,9	5,7
Rimi Baltic	5,5	5,8	5,5
Apotek Hjärtat	5,1	5,5	5,4
Hemtex	5	5,7	4,5
ICA Global Sourcing	3,2	1,4	1,3
Totalt ICA Gruppen	5,3	5,7	5,4

Anslutna till kollektivavtal

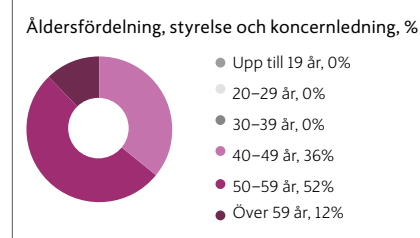
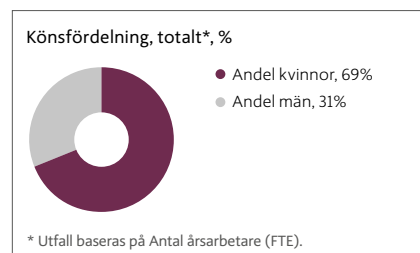
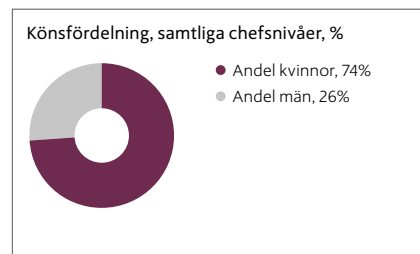
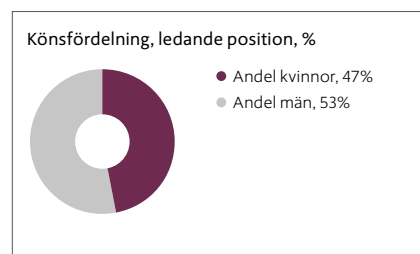
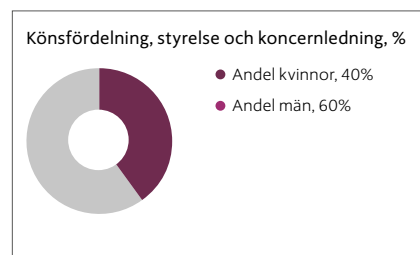
Anslutna till kollektivavtal, %

	2017
Sverige	100
Finland	100
Baltiska länderna	77
Hong Kong	0
Totalt ICA Gruppen	90

Anställningsform



Könsfördelning



Anställning per typ, region och kön, antal

	2017			2016			2015		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Sverige									
Tillsvidare	5 514	7 632	13 146	5 323	7 522	12 845	5 405	8 169	13 574
Tillfällig	799	2 031	2 830	733	2 013	2 746	863	1 478	2 341
Konsulter	i.u.	i.u.	988	i.u.	i.u.	625	i.u.	i.u.	1 017
Finland									
Tillsvidare	0	67	67	1	90	91	1	100	101
Tillfällig	0	13	13	0	37	37	1	28	29
Konsulter	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baltiska länderna									
Tillsvidare	1 715	10 213	11 928	1 793	10 323	12 116	1 937	10 309	12 246
Tillfällig	58	217	275	43	198	241	26	194	220
Konsulter	0	0	0	0	0	0	i.u.	i.u.	14
Asien									
Tillsvidare	61	50	111	50	42	92	52	44	96
Tillfällig	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Konsulter	1	1	2	i.u.	i.u.	1	i.u.	i.u.	1
Totalt ICA Gruppen									
Tillsvidare	7 290	17 962	25 252	7 167	17 977	25 144	7 395	18 622	26 017
Tillfällig	857	2 262	3 119	776	2 248	3 024	890	1 701	2 591
Konsulter	i.u.	i.u.	990	i.u.	i.u.	626	i.u.	i.u.	1 032

Mät- och beräkningsmetoder

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning omfattar samtliga bolag inom ICA Gruppen. Vissa undantag finns dock, vilka redovisas nedan. Ett koncerngemensamt IT-system används för insamling av data för hållbarhetsfrågor. Systemet stödjer kontinuerlig rapportering och syftar till att säkerställa långsiktig kvalitet för de indikatorer som ingår i ICA Gruppens kontinuerliga uppföljning samt rapportering kring hållbarhetsarbetet. Varje bolag rapporterar data enligt koncernens definitioner och rutiner för hållbarhetsrapportering. Nedan följer mät- och beräkningsmetoderna i detalj.

Energi

Omfattar butiker, apotek och lager samt kontor som tillhör logistikavdelningarna. För beräkning av elförbrukning i svenska butiker används ett urval av butiker i varje butikprofil. Samma beräkningsprincip används för apotek och Hemtex butiker. Den faktiska förbrukningen extrapoleras sedan med det totala antalet butiker och apotek för att få den totala energiförbrukningen vid rapporteringsperiodens slut.

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

Godstransporter

Omfattar godstransporter mellan ICA Gruppens lager och butiker/apotek. Godstransporter in till lager ingår inte.

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

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

För Hemtex rapporterar transportörer enligt körd transportssträcka och egna schablonberäkningar.

Dieselförbrukning för inhyrda transporter av Rimi Baltic beräknas utifrån körd transportssträcka 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 butiker. Uppgifter om ICA Sveriges lager baseras på lagstadda köldmedierapporter och rapporteras för innevarande år. Uppgifter om köldmedia i ICA Sveriges butiker avser föregående års förbrukning. Uppgifter om Rimi Baltics köldmedieförbrukning, lager och butik, avser innevarande års förbrukning.

Tjänsteresor

Omfattar tjänsteresor med flyg bokade via den centrala resebyrå för ICA i Sverige och Apotek Hjärtat samt inrapporterade flygresor för Hemtex.

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

Omfattar tjänsteresor med bil inom ICA i Sverige, Hemtex och Rimi Baltic.

Klimatneutral

ICA Gruppen ska vara klimatneutral till 2020. Det innebär att ICA Gruppens klimatpåverkan ska reduceras så mycket det går och minst med 70 procent till 2020 jämfört med 2006. Resterande utsläpp kommer ICA Gruppen att klimatkompensera för med hjälp av utsläppsrätter. Det som omfattas är utsläpp av växthusgaser från köldmedia- och energianvändning i butiker, apotek, lager och kontor samt från gods-transporter mellan lager och butiker/apotek samt från tjänsteresor (scope 1, 2 och delar av scope 3). Både den svenska och den baltiska verksamheten omfattas. Med klimatneutralitet menar ICA Gruppen att nettoutsläppen av växthusgaser ska vara noll. Det är i linje med Naturvårdsverkets definition.

Klimatpåverkan

I slutet av 2015 beslutade ICA Gruppens koncernledning om ett nytt klimatmål. Målet togs fram i enlighet med metoden för Science Based Targets samt GHG

Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. 2006 kvarstår som fast basår för emissionsfaktorer. För eventuella nya energi- och bränsletyper som tillkommit efter 2006 fastställs emissionsfaktorer i enlighet med IPCC:s rekommendation. I denna redovisning redovisas ICA Gruppens minskning av direkta utsläpp av växthusgaser per kvadratmeter totalyta i butik, apotek och lager. Detta görs för ökad transparens och noggrannhet eftersom utfallet kommer att följa förändringarna i koncernens verksamhet (större fusioner och utförsäljningar kommer i sig självt inte att påverka resultatet av utsläppen). I utfallet av klimatmålet visas även prognos för utsläpp av CO₂e/m² för åren fram till 2020. Prognosen bygger på en estimerad ökad totalyta på 2 procent per år för dessa år samt de prognosticerade minskningar av växthusgaser som planerade åtgärder kommer bidra med. I prognosen är inte effekten av eventuella kommande förvärv inkluderad.

I utsläpp enligt GHG Protokoll ingår följande i respektive scope:

Scope 1: Utsläpp från köldmedia i lager och i av ICA Gruppen egenägda butiker, utsläpp från tjänsteresor med leasade tjänste- och förmånsbilar.

Scope 2: Utsläpp från energi i lager, i av ICA Gruppen egenägda butiker, apotek och kontor.

Scope 3: Utsläpp från tjänsteresor, utsläpp från svenska ICA-butiker ej ägda av ICA Gruppen, utsläpp från transporter mellan lager och butiker/apotek.

Följande emissionsfaktorer används vid beräkning av koldioxidutsläpp:

- Nordisk elmix emissionsfaktor 2006 för konventionell el i Sverige.
- Leverantörsspecifik emissionsfaktor för enheter anslutna till det centrala elavtalet.
- Internationella energiorganets snittvärde mellan åren 2000–2005 för elproduktionen i respektive baltiskt land.
- Förnybar el i Rimi Baltic enligt IEA.
- 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 reseleverantören i Sverige.
- GHG Protokollens emissionsfaktor för tjänsteresor med bil.
- Förnybara bränslen från respektive transportör, basår 2012 och 2016.

Avfall

Omfattar ICA Sveriges och Rimi Baltics lager samt Rimi Baltics butiker. Apotek Hjärtat och Hemtex ingår ej i rapporteringen.

Nationell lagstiftning och regionala avfallshanteringssystem definierar de avfallstyper som ingår.

Uppgift om avfallshanteringsmetod och mängd fås av avfallsentreprenörer.

Rimi Baltics avfall är baserat på reella avfallsmängder som extrapoleras med antalet butiker vid årets slut. 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 avfallsvolymer.

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

Kundundersökningar

ICA Gruppens koncernmål, Senast 2020 ska ICA Gruppen vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val, mäts och följs upp genom Nöjd kund index för ICA Sverige.

Leverantörsrelaterade data

Kvalitetscertifierade leverantörer omfattar alla leverantörer av ICA Gruppens egna varor som har genomgått en granskning och innehar ett tillhörande giltigt certifikat enligt någon av de kvalitetsstandarder som accepteras av ICA Gruppen.

Uppgifter om socialt reviderade leverantörer avser aktiva leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer vars produktionsenheter har genomgått en initial social revision enligt ICA Social Audit och/eller någon av de tredjepartsrevisioner som ICA Gruppen accepterar. För att godkännas vid revision ska inga nolltoleransavvikelse ha identifierats. Om kritiska avvikelser identifieras vid revision får leverantören i allmänhet en chans att rätta till problemen. Om avvikelserna åtgärdas på ett tillfredsställande sätt godkänns leverantören. Med produktionsenhet menas fabrik, packhus eller farm.

Länder med hög risknivå definieras i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative).

Försäljningsutveckling och antal produkter

Försäljningsdata för ICA Sverige omfattar samtliga produkter i ICA Sveriges centrala sortiment ur svenska ICA-butiker. Försäljningsandel för ICA Sverige omfattar samtliga produkter i ICA Sveriges centrala sortiment, exklusive non-foodsortimentet. Försäljningsdata för ICA-butikernas egna inköp från externa leverantörer ingår inte. Från första kvartalet 2016 redovisas försäljning i butik av miljömärkta, ekologiska och etiskt märkta produkter i ICA Sveriges sortiment. En produkt som innehar två eller fler av dessa märkningar dubbelräknas inte.

Miljömärkt omfattar produkter med någon av följande märkningar: Svanen, EU Ecolabel, Bra Miljöval, MSC och FSC (FSC-märkta förpackningar ingår inte). Ekologiskt omfattar produkter med någon av följande märkningar: EU-ekologiskt, KRAV, GOTS och OCS. Etiskt märkt omfattar produkter med någon av följande märkningar: Rainforest Alliance, Utz Certified och Fairtrade. Antal artiklar motsvarar det totala antalet unika EAN-koder i ICA Sveriges sortiment innevarande år.

Produktrelaterad information

Målsättningen för palmolja omfattar att säkerställa att all palmolja är certifierad, vilket innebär en ambition att de egna varorna ska innehålla RSPO-certifierad (Roundtable on Sustainable Palm Oil) palmolja från särhållet 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 kravställen 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 Sverige RTRS-certifikat utifrån prognosticerad årlig försäljning av de aktuella produkterna.

Kvalitetsarbete och produktsäkerhet

De återkallelser som bedöms vara en risk för hälsa eller miljö är publika återkallelser, vilket innebär att allmänheten informeras via pressmeddelande eller annat.

Kvalitet i butik

Antalet certifierade ICA-butiker i Sverige avser butiker som godkänts och certifierats av en tredje part mot Svensk standard för livsmedelshandling i butik.

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

Miljöarbete i butik

Svanenmärkta butiker avser ICA-butiker i Sverige som godkänts och certifierats av en tredje part enligt Svanens kriterier.

Butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön avser svenska ICA-butiker som fått godkänt vid internrevision utförd av ICA Sveriges kvalitetscoach.

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 årsarbetare samt Könsfördelning, totalt som baseras på antal årsarbetare (FTE). Antal årsarbetare (FTE) omfattar fast anställda, provanställda och temporärt anställda längre än en månad.

Personalomsättning beräknas som antal tillsvidareanställda som slutat under året i relation till medelantalet tillsvidareanställda. Från 2016 är ICAs svenska butiksdotterbolag inkluderade.

Sjukfrånvaro beräknas som antal timmar sjukfrånvaro i relation till planerade arbetstimmar. Från 2016 är ICAs svenska butiksdotterbolag inkluderade.

Könsfördelning, samtliga chefsnivåer avser samtliga chefer med personalansvar inom koncernen. Könsfördelning, ledande position avser chefsnivåer som har affärskritiska positioner i koncernen (den interna definitionen för Könsfördelning, ledande position har ändrats jämfört med föregående år till att omfatta en mindre grupp av positioner).

Anställningsform avser samtliga medarbetare uppdelade på de som arbetar heltid, 100 procent, respektive de som arbetar deltid, dvs mindre än 100 procent.

Tillsvidareanställda omfattar medarbetare som är tillsvidare- eller provanställda oberoende av sysselsättningsgrad per december. Tillfällig anställning omfattar medarbetare som har en tidsbegränsad anställning. Konsulter omfattar resurs- och kompetenskonsulter per december. Outsourcad verksamhet samt bemanningskonsulter i butik och på lager inkluderas ej.

Väsentliga förändringar sedan föregående redovisningsperiod

Koncernmål för hälsa

ICA Gruppen antog under året ett nytt koncernmål, Senast 2020 ska ICA Gruppen vara den aktör på marknaden som enligt konsumenternas uppfattning tydligast hjälper dem att göra hälsosamma val. För 2017 är det enbart ICA Sverige som inkluderas i utfallet.

Väsentliga förändringar inför kommande redovisningsperiod

Leverantörsrelaterade koncernmål

Uppdaterad målsättning och mätmetod för de leverantörsrelaterade koncernmålen antogs av ICA Gruppens koncernledning i januari 2018. Detta kommer att påverka mät- och beräkningsmetoderna under kommande år.

Köldmedia

Tidpunkt för inhämtande av data gällande köldmedia kommer att ses över, vilket kan komma att påverka mät- och beräkningsmetoden kommande år.

Koncernmål för hälsa

Under 2018 kommer Apotek Hjärtat samt Rimi Baltic att följa upp koncernmålet för hälsa.

Klimatpåverkan

ICA Sveriges e-handelslager och därtill hörande godstransporter kommer att inkluderas i rapporteringen under kommande år.

Övrigt

ICA Gruppens förvärv av kedjan IKI i Litauen kan komma att förändra mät- och beräkningsmetoderna under kommande år.

GRI-index

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer GRI:s, Global Reporting Initiative, riktlinjer (G4). Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global Compact och beskriver hållbarhetsfrågor av intresse för ICA Gruppens intressenter. SDG = länkning till FN:s Sustainable Development Goals enligt SDG Compass.

STANDARDUPPLYSNINGAR	Avsnitt	Externt granskat	Global Compact	SDG
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 84	✓	
G4-4	Redovisa de viktigaste varumärkena, produkterna och tjänsterna	Med fokus på mat och hälsa, sid 1 En stark affärsmodell, sid 14 ICA Gruppens segment, sid 44	✓	
G4-5	Redovisa lokalisering av organisationens huvudkontor	Not 1, sid 84	✓	
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 84 ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 40	✓	
G4-7	Redovisa ägarstruktur och företagsform	Not 1, sid 84	✓	
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 14 ICA Gruppens segment, sid 44	✓	
G4-9	Redovisa organisationens storlek	ICA Gruppens segment, sid 44 Finansiell femårsöversikt, sid 78	✓	
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 127–128	✓	6 8
G4-11	Redovisa hur stor andel av den totala personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	Medarbetare, sid 127	✓	3 8
G4-12	Beskriv organisationens leverantörskedja	ICA Gruppens påverkansgrad, sid 29 ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 40	✓	
G4-13	Redovisa eventuella betydande förändringar under redovisningsperioden beträffande organisationens storlek, struktur, ägande och leverantörskedja	2017 i korthet, sid 2 Aktie och ägare, sid 72	✓	
G4-14	Redovisa om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen	Risker och riskhantering, sid 53	✓	
G4-15	Lista externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	För en god morgondag sid 31 Samarbeten och medlemskap, sid 123	✓	
G4-16	Lista medlemskap i organisationer (t.ex. branschorganisationer) och nationella eller internationella lobbyorganisationer	Samarbeten och medlemskap, sid 123	✓	
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 84 Not 2, sid 87 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	
G4-18	a. Förklara processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar för aspekterna. b. Förklara hur organisationen har tillämpat principerna för att definiera redovisningens innehåll.	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	
G4-19	Lista alla väsentliga aspekter identifierade i processen för att definiera redovisningens innehåll	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	
G4-20	För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning inom organisationen	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129 Se respektive indikator för övriga avgränsningar	✓	
G4-21	För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning utanför organisationen	Mät- och beräkningsmetoder, sid 129 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 129	✓	
G4-23	Redovisa väsentliga förändringar från tidigare redovisningsperioder vad gäller omfattning och aspekternas avgränsningar	Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	

HÅLLBARHETSINFORMATION

STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Extern granskat	Global Compact	SDG
INTRESSENTRELATIONER					
G4-24	Redovisa en lista över intressentgrupper som organisationen har kontakt med	Värdeskapande för ICA Gruppens intressenter, sid 13	✓		
G4-25	Redovisa grunden för identifiering och urval av intressenter som organisationen kommunicerar med	Värdeskapande för ICA Gruppens intressenter, sid 13	✓		
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	Värdeskapande för ICA Gruppens intressenter, sid 13 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
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	Värdeskapande för ICA Gruppens intressenter, sid 13 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
REDOVISNINGSPROFIL					
G4-28	Redovisningsperiod (t.ex. räkenskapsår/kalenderår) för den redovisade informationen	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
G4-29	Datum för publiceringen av den senaste redovisningen (om sådan upprättats)	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
G4-30	Redovisningscykel (ettårig/tvåårig etc.)	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
G4-31	Ange kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
G4-32	a. Ange vilken redovisningsprincip organisationen har valt. b. Redovisa GRI-innehållsindex för valt alternativ.	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 GRI-index, sid 131	✓		
G4-33	a. Redovisa organisationens policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen bestyrkas externt. b. Beskriv omfattning och grund för externt bestyrkande om detta inte redovisas i den bestyrkanderapport som åtföljer hållbarhetsredovisningen. c. Beskriv relationen mellan den redovisande organisationen och den som bestyrker. d. Ange om styrelsen eller företagsledningen har varit delaktiga i att låta organisationens hållbarhetsrapport bestyrkas.	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
STYRNING					
G4-34	Redogör för organisationens bolagsstyrning, inklusive kommittéer som är underställda styrelsen. Ange om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Bolagsstyrningsrapport 2017, sid 58 Styrelsens utskott, sid 61	✓		
ETIK OCH INTEGRITET					
G4-56	Beskriv organisationens värderingar, principer, standarder och normer för uppträdande, till exempel uppförandekoder eller etiska koder	Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		16
SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Extern granskat	Global Compact	SDG
EKONOMISK PÅVERKAN					
Ekonomiskt resultat					
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Mål och utfall, sid 23 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓		
G4-EC2	Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter hänförliga till klimatförändringen	Risker och riskhantering, sid 53 Risker relaterade till klimatförändringar, sid 57	✓		13
MILJÖPÅVERKAN					
Energi					
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 23 Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Hållbarhetsdata, sid 124	✓	7, 8, 9	
G4-EN3	Energianvändning inom organisationen	ICA Gruppens resursanvändning, sid 35 Hållbarhetsdata, sid 124 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	7, 8, 12, 13
G4-EN4	Energianvändning utanför organisationen	Hållbarhetsdata, sid 124 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	7, 8, 12, 13
G4-EN6	Minskad energianvändning	Hållbarhetsdata, sid 124 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	7, 8, 12, 13
Utsläpp					
G4-DMA	Upplysningar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 23 Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Utsläpp, sid 125	✓	7, 8, 9	

SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt	Extern granskad	Global Compact	SDG
G4-EN15	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)	Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	3, 12, 13, 14, 15
G4-EN16	Indirekta utsläpp (energi) av växthusgaser (scope 2)	Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	3, 12, 13, 14, 15
G4-EN17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)	Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	3, 12, 13, 14, 15
G4-EN19	Minskade utsläpp av växthusgaser	Hållbarhetsmål, sid 23 Regelverk, sid 63 Utsläpp, sid 125 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	13, 14, 15
Avloppsvatten och avfall					
G4-DMA	Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen	Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	7, 8, 9	
G4-EN23	Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod	ICA Gruppens resursanvändning, sid 35 Utsläpp, sid 126 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	3, 6, 12
Transporter					
G4-DMA	Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen	Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Utsläpp, 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	Utsläpp, sid 126 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓	7, 8, 9	11, 12, 13
SOCIAL PÅVERKAN – MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER					
Föreningsfrihet och rätten till kollektiva avtal					
G4-DMA	Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 23 Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	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	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2, 3	8
Barnarbete					
G4-DMA	Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 23 Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	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	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2, 5	8, 16
Tvångsarbete eller obligatoriskt arbete					
G4-DMA	Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 23 Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	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	Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2, 4	8
Granskning av leverantörers efterlevnad av mänskliga rättigheter					
G4-DMA	Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 23 Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120	✓	1, 2	
G4-HR10	Procent av nya leverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter	Hållbarhetsmål, sid 23 Mät- och beräkningsmetoder, sid 130	✓	1, 2	
SOCIAL PÅVERKAN – PRODUKTANSVAR					
Kundernas hälsa och säkerhet					
G4-DMA	Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen	Hållbarhetsmål, sid 23 Med fokus på märkning och spårbarhet, sid 40 Regelverk, sid 63 Om hållbarhetsredovisningen, sid 120 Kvalitet, sid 127	✓		
G4-PR1	Procent av väsentliga produkt- och tjänstekategoriernas påverkan på hälsa och säkerhet som har utvärderats i förbättringsnyfte	Kvalitet, sid 127 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓		
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	Kvalitet, sid 127 Mät- och beräkningsmetoder, sid 129	✓		16

Bestyrkande av hållbarhetsredovisning

Revisors rapport över översiktlig granskning av ICA Gruppen ABs hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till ICA Gruppen AB (publ), org. nr 556048-2837

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i ICA Gruppen AB att översiktligt granska ICA Gruppen ABs hållbarhetsredovisning för år 2017. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning i innehållsförteckningen i detta dokument varav den lagstadgade hållbarhetsrapporten definieras på sidan 3.

Styrelsens och företagsledningens ansvar

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 120 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000. Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upp-

rättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisions sed i övrigt har.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till ICA Gruppen AB enligt god revisors sed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

Uttalanden

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 8 februari 2018

KPMG AB

Thomas Forslund
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR

Årsstämma och kalendarium

Årsstämma 2018

Årsstämma i ICA Gruppen äger rum torsdagen den 12 april 2018 kl 13.00 på Quality Hotel Friends, Solna.

Kallelse till årsstämma offentliggörs torsdagen den 8 mars 2018 genom pressmeddelande och på Bolagets hemsida, samt publiceras i Post- och Inrikestidningar och i annonser i dagspress, såsom Svenska Dagbladet, måndagen den 12 mars 2018. 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 fredagen den 6 april 2018, dels är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB, och dels har anmält sin avsikt att delta på årsstämman.

Anmälan kan göras på ICA Gruppens hemsida under fliken Bolagsstyrning eller per telefon 08-402 90 40 vardagar mellan kl 09.00 och 17.00 eller per post till ICA Gruppen AB, Årsstämma 2018, c/o Euroclear Sweden, Box 191, 101 23 Stockholm.

Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom bank eller annan förvaltare måste i god tid före fredagen den 6 april 2018 hos förvaltaren begära att föras in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB för att kunna delta i årsstämman.

Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår att årsstämman beslutar om en utdelning om 11,00 kronor (10,50) per aktie, totalt 2 213 Mkr (2 112). Utdelningsbeloppet motsvarar 53 procent av årets resultat.

Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att lämna en god och stabil utdelning över tid. ICA Gruppens utdelningsmål är att långsiktigt minst 50 procent av årets resultat ska delas ut till aktieägarna. Sista dag för handel med aktier i ICA Gruppen inklusive rätt att erhålla utdelning är, förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, torsdagen den 12 april 2018 med avstämningsdag måndagen den 16 april 2018. Beräknad utbetalningsdag i Euroclear Swedens system blir därmed torsdagen den 19 april 2018.

Kalendarium

Årsstämma 2018	12 april 2018
Delårsrapport januari–mars 2018	27 april 2018
Delårsrapport januari–juni 2018	16 augusti 2018
Delårsrapport januari–september 2018	25 oktober 2018
Bokslutskommuniké januari–december 2018	6 februari 2019

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, 2018. Årsredovisningen distribueras per post till de aktieägare som anmält intresse.

Kontakt

IR Direktör Frans Benson
08-561 500 20
frans.benson@ica.se

Ordlista

Bangladesh Accord – Ett internationellt avtal mellan företag och fackförbund för att förbättra säkerheten inom textilindustrin i Bangladesh.

BRC – British Retail Consortium. Branschorganisation för detaljhandeln i 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.

CRM – Customer Relationship Management.

DHI – Detaljhandelsindex.

EMV – Egna märkesvaror.

Fairtrade – Oberoende certifiering och produktmärkning med fokus på förbättrade arbets- och levnadsvillkor hos odlare och anställda i länder med utbredd fattigdom.

GFSI – Global Food Safety Initiative, ett företagsdrivet initiativ för en ständig förbättring av ledningssystem för livsmedelssäkerhet.

Global Compact – FN:s initiativ för att stimulera företags medverkan till utveckling inom mänskliga rättigheter, arbete och miljö.

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point, metodik för riskanalys och riskhantering.

HUI – Handelns Utredningsinstitut.

HVO – Hydrerad vegetabilisk olja.

Högriskländer – Länder med hög risknivå definieras i enlighet med BSCI:s definition.

ICAs egna varor – Samtliga varor där ICA Gruppen är primär avsändare av produkten, i huvudsak egna märkesvaror.

IMT – ICA Gruppen Management Team.

ISO 9001/ISO 14001 – Internationella standarder för ledningssystem för kvalitet/livsmedelssäkerhet och miljö.

Joint venture – Samarbetsprojekt, samriskföretag.

KRAV – Svensk oberoende produktmärkning för ekologiskt producerad mat.

MSC – Marine Stewardship Council, internationellt miljömärke för fisk och skaldjur.

MTN – Löpande skuldebrev med förutbestämd förfallotid.

Non-food – Varor som inte är livsmedel, till exempel kläder, husgeråd eller leksaker.

Omnikanaler – Integrerad sömlös kommunikation i samtliga kanaler

Omnikanalerbjudande – Erbjudande som möjliggör en enhetlig kundupplevelse, oavsett vilken kanal kunden väljer för att göra inköp eller hämta information.

Proforma – 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 palmolja.

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.

SCB – Statistiska centralbyrån.

Svanen – Miljömärke utfärdat av Nordiska ministerrådet för produkter med mindre miljöbelastning.

Svensk standard för livsmedelshantering i butik – Svensk branschgemensam standard för livsmedelshantering och matsäkerhet i butik.

TLV – Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket.

3D-fastighet (tredimensionell fastighet) – Ett sätt att möjliggöra effektivare utnyttjande av fastigheter genom att dela upp ägarskapet för fastigheten i olika sektioner, beroende på användningsområde.

För definition av nyckeltal se sidan 76.



Solberg

Tryck: Göteborgstryckeriet

Foto: Joakim Alexandersson, Joakim Bergström, Jessica Gow, Svante Remshagen, forgraphicm.com, ICA_Bildgrupp m fl



ICA
100
är och
framåt!

Olika barn leka bäst

Barnens Ö är ett av många initiativ och verksamheter som ICA Gruppen stödjer. I över 100 år har barn kommit till Barnens Ö för att uppleva sommarens bästa dagar och träffa nya kompisar.



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
 Tel: +37 1 800 001 80
www.rimibaltic.com

Apotek Hjärtat AB

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

Hemtex AB

Box 495, 504 33 Borås, Sverige
 Besöksadress:
 Druveforsvägen 8
 Tel: +46 33 20 69 00
www.hemtex.se