

**ICA**  
GRUPPEN

## Innehåll

|                                      |     |     |
|--------------------------------------|-----|-----|
| Det här är ICA Gruppen               | 1   |     |
| Året i korthet                       | 2   | F   |
| Vd-ord                               | 4   |     |
| Investment case                      | 6   |     |
| Affärsmodell                         | 8   | F   |
| Koncernens utveckling                | 10  | F   |
| <b>Mål och strategi</b>              |     |     |
| Trender                              | 12  | F   |
| Strategi                             | 14  | F H |
| Mål och utfall                       | 16  | F H |
| Strategiska teman och prioriteringar | 18  | F H |
| Medarbetare                          | 20  | F H |
| ICAs Goda Affärer                    | 22  | F H |
| <b>ICA 100 år</b>                    | 24  |     |
| <b>Hållbarhet</b>                    |     |     |
| Styrning av hållbarhetsarbetet       | 26  | H   |
| Så kan ICA Gruppen påverka           | 30  | H   |
| Fokusområden och väsentliga frågor   | 32  | H   |
| ICA Gruppens hållbarhetsarbete       | 34  | H   |
| <b>ICA Gruppens segment</b>          | 42  | F   |
| <b>Risker och riskhantering</b>      | 52  | F H |
| <b>Bolagsstyrningsrapport</b>        | 58  | F   |
| Styrelse                             | 62  | F   |
| Ledning                              | 66  | F   |
| <b>Aktie och ägare</b>               | 72  | F   |
| <b>Finansiell information</b>        | 74  | R   |
| Nyckeltal och definitioner           | 75  | R   |
| Femårsöversikt                       | 76  | R   |
| Koncernen                            | 77  | R   |
| Koncernens noter                     | 82  | R   |
| Moderbolaget                         | 105 | R   |
| Moderbolagets noter                  | 110 | R   |
| Förslag till vinstdisposition        | 116 | R F |
| Revisionsberättelse                  | 117 |     |
| <b>Hållbarhetsinformation</b>        |     |     |
| Om hållbarhetsredovisningen          | 120 | H   |
| Hållbarhetsdata                      | 124 | H   |
| Mät- och beräkningsmetoder           | 130 | H   |
| GRI-index, Global Compact            | 132 | H   |
| Bestyrkanderapport                   | 135 |     |
| <b>Årsstämma och kalendarium</b>     | 136 |     |
| <b>Ordlista</b>                      | 137 |     |

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

F Förvaltningsberättelse R Räkenskaper H Hållbarhetsarbete

# Det här är ICA Gruppen

Vi ska göra  
varje dag  
lite enklare

ICA Gruppens vision

## Enkelhet

– vi tänker enkelt först

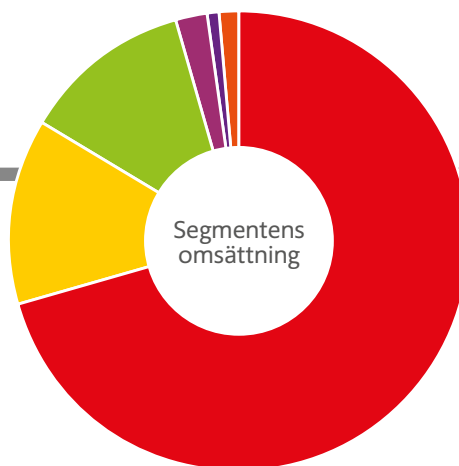
## Entreprenörskap

– vi skapar möjligheterna

## Engagemang

– vi gör skillnad

# Mat och hälsa i centrum



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

ICA Gruppens aktie är noterad på Nasdaq Stockholm inom segmentet large cap. Största ägare var i slutet av 2016 ICA-handlarnas Förbund.

Antal butiker och apotek 31 december 2016

**2 103**

Omsättning 2016

**103,7 Mdkr**

Rörelseresultat\* 2016

**4,7 Mdkr**

## ICA Sverige

Den ledande dagligvaruaktören i Sverige.

Omsättning, Mkr **74 050**

Rörelseresultat\*, Mkr **3 504**

## Rimi Baltic

Stark position på dagligvarumarknaden i Estland, Lettland och Litauen.

Omsättning, Mkr **13 571**

Rörelseresultat\*, Mkr **526**

## Apotek Hjärtat

Sveriges näst största apotekskedja.

Omsättning, Mkr **12 531**

Rörelseresultat\*, Mkr **436**

## ICA Fastigheter

Ett av Nordens största fastighetsbolag med fokus på detaljhandel.

Omsättning, Mkr **2 372**

Rörelseresultat\*, Mkr **493**

## ICA Banken

Banken med ett starkt mobilt erbjudande.

Omsättning, Mkr **863**

Rörelseresultat\*, Mkr **51**

## Övriga segment

Hemtex – en av Nordens ledande heminredningskedjor.

Omsättning, Mkr **1 316**

Rörelseresultat\*, Mkr **24**

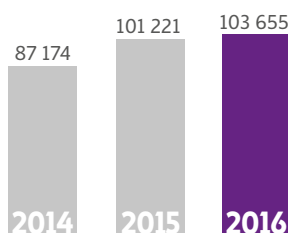
\* Exklusive engångsposter.

# 2016 i korthet

**Stärkta positioner och genomförda avyttringar har bidragit till ett starkare ICA Gruppen.**

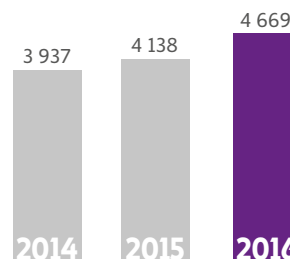
## Nettoomsättning

Mkr



## Rörelseresultat

exklusive engångsposter, Mkr



## Q1

### Konvertering av C-aktier till stamaktier

Samtliga C-aktier i ICA

Gruppen, som alla ägts av ICA-handlarnas Förbund, konverterades till stamaktier i enlighet med bolagsordningen den 20 januari 2016. ICA Gruppen har efter konverteringen endast ett aktieslag i form av stamaktier med lika utdelningsrätt.

### Köp och försäljning av apotek

Apotek Hjärtat ingick under kvartalet avtal med Apoteket AB om köp och försäljning av totalt 12 apotek. Parallellt avyttrades två apotek till Kronans Apotek.

### Satsning på lättillgängliga sjukvårdstjänster

Som ett led i Apotek Hjärtats satsning på att öka tjänsteutbudet öppnades i mars tre nya så kallade Minutkliniker för behandling av akuta men lindriga sjukdomar samt vaccinationer.

### Matsvinn blir dryck och marmelad på ICA

Samarbete inleddes med det Helsingborgsbaserade företaget Rescued Fruits, för att frukt som annars skulle slängas istället ska bli dryck och marmelad under ICAs eget varumärke.

## Q2

### Avyttring av inkClub

ICA Gruppen tecknade i juni avtal om försäljning av dotterbolaget inkClub. Köpeskillingen uppgick till 322 Mkr.

### Apotek Hjärtat och Kronans Apotek ingick köp- och försäljningsavtal

I maj ingick Apotek Hjärtat och Kronans Apotek avtal om köp och försäljning av totalt åtta apotek.

### ICA Fastigheter förvärvade tomträtt i Bromma Blocks

ICA Fastigheter förvärvade i april en tomträtt i Bromma Blocks. Ambitionen är att i framtiden etablera en Maxi ICA Stormarknad, Apotek Hjärtat och annan verksamhet.

### ICA först med klimatguidade recept

Som första dagligvaruaktör klimatguidar ICA sina recept. Recepten märks med ett, två eller tre löv beroende på hur bra de är ur ett klimatperspektiv. Beräkningarna bygger på en vetenskaplig metod som är utvecklad i samarbete med Chalmers tekniska högskola.



## Finansiella nyckeltal

Se sidan 75 för information och definitioner.

| Koncernen, Mkr                                     | 2016    | 2015    | 2014   |
|--|---------|---------|--------|
| Nettoomsättning                                    | 103 655 | 101 221 | 87 174 |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)        | 6 238   | 6 191   | 5 819  |
| Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter     | 4 669   | 4 138   | 3 937  |
| Rörelseresultat (EBIT)                             | 4 518   | 4 594   | 4 097  |
| Resultat före skatt                                | 4 154   | 4 225   | 3 727  |
| Resultat från kvarvarande verksamhet               | 3 397   | 3 721   | 3 105  |
| Årets resultat                                     | 3 418   | 4 913   | 2 667  |
| Kassaflöde från kvarvarande löpande verksamhet     | 5 422   | 5 723   | 3 794  |
| Kassaflöde från löpande verksamhet                 | 5 422   | 5 845   | 3 612  |
| Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %         | 4,5     | 4,1     | 4,5    |
| Rörelsemarginal, %                                 | 4,4     | 4,5     | 4,7    |
| Avkastning på sysselsatt kapital, %                | 10,5    | 9,8     | 10,1   |
| Avkastning på eget kapital, %                      | 11,9    | 16,6    | 9,3    |
| Resultat per stamaktie, kr                         | 16,97   | 24,14   | 12,53  |
| Resultat per stamaktie, kvarvarande verksamhet, kr | 16,87   | 18,21   | 14,71  |
| Utdelning per aktie, kr*                           | 10,50   | 10,00   | 9,50   |

\* Styrelsens förslag



## Nyckeltal hållbarhet

| Koncernen  | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|------|------|------|
| ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020 |      |      |      |
| Utsläppsminskning jämfört med 2006, %                    | -33  | -22  | -27  |
| Socialt reviderade leverantörer av egna varor, %         | 98   | 98   | 90   |
| Kvalitetscertifierade leverantörer av egna varor, %      | 87   | 87   | 84   |

## Q3

### Pris av FN för projektet Klimaträtt

I september meddelade FN att ICA får pris för projektet Klimaträtt med motiveringen att det är ett av de mest innovativa och skalbara, globala exemplen på vad företag gör för att adressera och skapa lösningar för en minskad klimatpåverkan. Klimaträtt har hjälpt och inspirerat människor i ett flerfamiljshus i Uppsala att på ett enkelt sätt minska sin klimatpåverkan.

### Större hållbarhetsfokus i ICA Gruppens ledning och styrelse

ICA Gruppens direktör för Corporate Responsibility tog under kvartalet plats i koncernledningen. Samtidigt inrättades ett hållbarhetsutskott i ICA Gruppens styrelse för att ytterligare sätta ökat fokus på frågorna.

## Q4

### ICA Fastigheter avyttrade ICA Eiendom Norge AS

ICA Fastigheter sålde i början av december ICA Eiendom Norge AS till ett underliggande fastighetsvärde om 2,2 Mdkr till UNION Real Estate Fund II. Affären ger ICA Gruppen ett positivt kassaflöde om cirka 1,9 Mdkr och en reavinst om drygt 400 Mkr.

### Ny IT-lösning för varuanskaffning – medför avskrivning om 148 Mkr

I syfte att effektivisera och modernisera bland annat varuanskaffning bedriver ICA Sverige ett stort IT-projekt. Efter utvärdering av tidigare vald lösning beslutade ICA Sverige i december att byta till annan IT-lösning med bättre funktionalitet och investeringskalkyl. Beslutet medförde en nedskrivning om 148 Mkr.

### Förvärv av litauiska dagligvarukedjan IKI

ICA Gruppen tecknade i december avtal om att förvärva UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI i Litauen, för 213 MEUR på kontant- och skuldfri bas. Slutförande är villkorat av ett godkännande från konkurrensmyndigheterna, vilket förväntas senast under fjärde kvartalet 2017. IKI har ett rikstäckande butiksnät på cirka 230 butiker.

## Händelser efter årets utgång

### Avyttring av ICA Eiendom Norge slutförd

Den 1 februari 2017 slutfördes ICA Fastigheters avyttring av ICA Eiendom Norge AS till UNION Real Estate Fund II.

# Stark position på marknad i förändring

2016 var ett bra år för ICA Gruppen. Vi stärkte positionerna inom dagligvaruhandeln och fortsatte att växa på apoteksmarknaden. Genom avyttringen av fastighetsbeståndet i Norge och det tidigare dotterbolaget inkClub, slutförde vi även den renodling av verksamheten som påbörjades 2013. Sammantaget har detta bidragit till ett starkare ICA Gruppen, väl rustat att både möta utmaningar och ta tillvara möjligheter.



Under året fortsatte vi arbetet utifrån den strategi som lades fast i samband med ICA Gruppens bildande. Utöver fortsatta förbättringar i våra operativa verksamheter har vi under de senaste åren gjort ett stort antal strukturella förändringar innefattande sju avyttringar och tre förvärv – nu senast den litauiska dagligvarukedjan IKI. Det övergripande syftet har varit att skapa en stabil grund för fortsatt långsiktig och hållbar tillväxt på en marknad i stark förändring. Arbetet har varit framgångsrikt och resultatet återspeglas tydligt i siffrorna för de senaste åren. Mellan 2012 och 2016 ökade rörelsemarginalen exklusive engångsposter från 2,7 (inklusive ICA Norge) till 4,5 procent. Av förbättringen kommer drygt hälften från de strukturella förändringarna och resterande del från de operativa förbättringarna i den löpande verksamheten, framför allt inom ICA Sverige och Rimi Baltic.

## Stabil tillväxt och förbättrat resultat

Sett till den finansiella utvecklingen presterade vi under 2016 i stort sett i linje med våra finansiella mål. Omsättningstillväxten var fortsatt stabil och resultatutvecklingen god. Nettoomsättningen, justerat för avyttringar, ökade med 3,4 procent till drygt 103 Mdkr. Rörelseresultatet exklusive

engångsposter uppgick till 4,7 Mdkr, motsvarande en rörelsemarginal om 4,5 procent.

Bakom resultatförbättringen ligger bland annat en god utveckling inom ICA Sverige och Apotek Hjärtat samt en kraftig resultatförbättring för Rimi Baltic. När det gäller ICA Banken har pågående förändringsarbete och breddning av verksamheten gjort det möjligt att åtminstone delvis parera den negativa resultatpåverkan från låga räntor och ändrade regler för kortavgifter. För ICA Fastigheter ligger resultatnivån på en hög och stabil nivå. Hemtex gick från förlust till vinst och har under året genomfört en strategisk översyn i syfte att nå en långsiktigt hållbar lönsamhet.

## En marknad i förändring

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 oss och för alla andra inom 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 och logistik. Vi måste kunna möta kunderna där de finns, i såväl fysiska som digitala kanaler – och med rätt erbjudande. Våra arbetssätt och processer behöver bli mer agila, vi behöver arbeta än mer fokuserat med kompetensutveckling, ta in rätt kompetenser utifrån och vi behöver bli än snabbare på att ta till oss och implementera ny teknik. Den nya medarbetarstrategi vi antog under året utgör här en bra bas för fortsatt arbete.

Marknadsförändringarna har kanske aldrig tidigare varit mer utmanande, men innebär också stora möjligheter. Vi kommer inte att sitta still, utan avser fortsätta vara den drivande kraft vi varit ända sedan starten för 100 år sedan. Entreprenörskapet, viljan att utvecklas och handlarperspektivet är viktiga delar i vårt DNA – och några av våra absolut främsta framgångsfaktorer.

**”Vi har en stabil plattform som skapar goda förutsättningar för en hållbar, lönsam tillväxt”**

### Höga ambitioner inom hållbarhet och hälsa

Till de områden vi vill vara ledande inom hör hållbarhet. Vi har i kraft av vår storlek ett ansvar, vi ser tydligt att hållbarhet är viktigt för kunderna och att det driver tillväxt. Sedan flera år arbetar vi aktivt och strukturerat med kontinuerliga förbättringar inom alla steg i värdekedjan där en viktig del är att påverka både producenter och konsumenter i en mer hållbar riktning. Vi arbetar fokuserat med certifieringar och revision och bedriver ett målmedvetet arbete inom produktutveckling. Arbetet bedrivs inom vår egen organisation, men också i samverkan – nationellt och internationellt. Sedan 2004 är vi anslutna till FN:s företagsinitiativ Global Compact.

När det gäller vår egen klimatpåverkan är målet att vi år 2020 ska vara helt klimatneutrala. Det är ett ambitiöst mål som kräver förbättringar och långtgående förändringar inom flera olika områden, inte minst fortsatta åtgärder inom köldmedia i butikerna, effektiva transporter samt optimering vad gäller energiförbrukningen. Sammantaget minskade vår klimatpåverkan i form av utsläpp av växthusgaser under året med 33 procent jämfört med basåret 2006.

### Fortsatt digitalisering

Till de faktorer i omvärlden som påverkar oss allra mest hör den pågående digitaliseringen. Utvecklingen påverkar alla våra verksamheter och i princip alla områden; logistik, marknadsföring, försäljning och utbildning, för att bara nämna några. Digitaliseringen går som en röd tråd genom flera av våra strategiska prioriteringar och under det gångna året tog vi flera viktiga steg framåt. Till de mest synliga hör den fortsatta utrollningen av vår e-handelssatsning där vi nu har drygt 200 ICA-butiker anslutna. Trots en snabb och positiv utveckling är det viktigt att konstatera att vi fortfarande befinner oss i en tidig fas, med mycket kvar att göra. Fysiska och digitala kanaler kommer framöver att komplettera varandra på helt nya sätt, där vår vision är att erbjuda den bästa omnikanalupplevelsen.

### Stärkt position i Baltikum

Till våra strategiska prioriteringar hör att fortsätta stärka positionen i de baltiska länderna. För att stötta denna utveckling bedrivs en successiv översyn och optimering av samtliga kritiska processer: inköp, lager och logistik, butiks nät och erbjudande. Arbetet har varit framgångsrikt och lett till såväl ökad försäljning som bättre resultat.

I slutet av 2016 tog vi ytterligare ett viktigt steg framåt genom förvärvet av den litauiska dagligvarukedjan IKI, med ett rikstäckande butiks nät på cirka 230 butiker. I och med förvärvet går vi från att vara den fjärde största aktören till att bli den näst största aktören på den växande litauiska dagligvarumarknaden. Slutförande av affären är villkorat av ett godkännande från konkurrensmyndigheterna, vilket kan förväntas senast under fjärde kvartalet 2017.

### Enkelt och bekämt

I fokus 2017 står även fortsatta satsningar på smarta måltidslösningar. Många av oss arbetar hårt för att få ihop vardagslogistiken och till de främsta trenderna på dagligvarumarknaden hör en ökad efterfrågan på färdiga eller lättlagade måltider. Från vårt håll möter vi efterfrågan med ett brett utbud av färdiga måltidslösningar och koncept för färdig eller halvfärdig mat – att äta i butikerna eller ta med hem. Här kommer vi framöver att öka ansträngningarna ytterligare.

### Framtidsutsikter – stabil plattform för fortsatt lönsam tillväxt

Inget av det vi åstadkommit under senare år hade varit möjligt utan ett stort internt engagemang och ett både nära och bra samarbete med ICA-handlare, leverantörer, samarbetspartners och aktieägare. Resultaten vi uppnått i år är glädjande, men än viktigare är de långsiktiga effekterna. Vi har idag en stabil plattform som skapar goda förutsättningar för en hållbar lönsam tillväxt även framöver och vi

har en tydlig idé om hur vi vill utveckla oss, både som enskilda delar och som helhet. Samtidigt har vi en stark finansiell ställning som möjliggör fortsatta satsningar och investeringar.

Vi kommer under 2017 att fortsätta arbeta utifrån våra strategiska prioriteringar. När vi nu går in i vårt hundraårsverksamhetsår är det med ambitionen att bibehålla och fortsätta utveckla vår starka position på dagligvarumarknaden i Sverige. I de baltiska länderna och inom apotekssegmentet ser vi goda möjligheter att både fortsätta växa och ytterligare förbättra både resultat och marginal. För ICA Bankens del pågår ett omfattande omställningsarbete som ska möjliggöra en långsiktigt god resultatnivå.

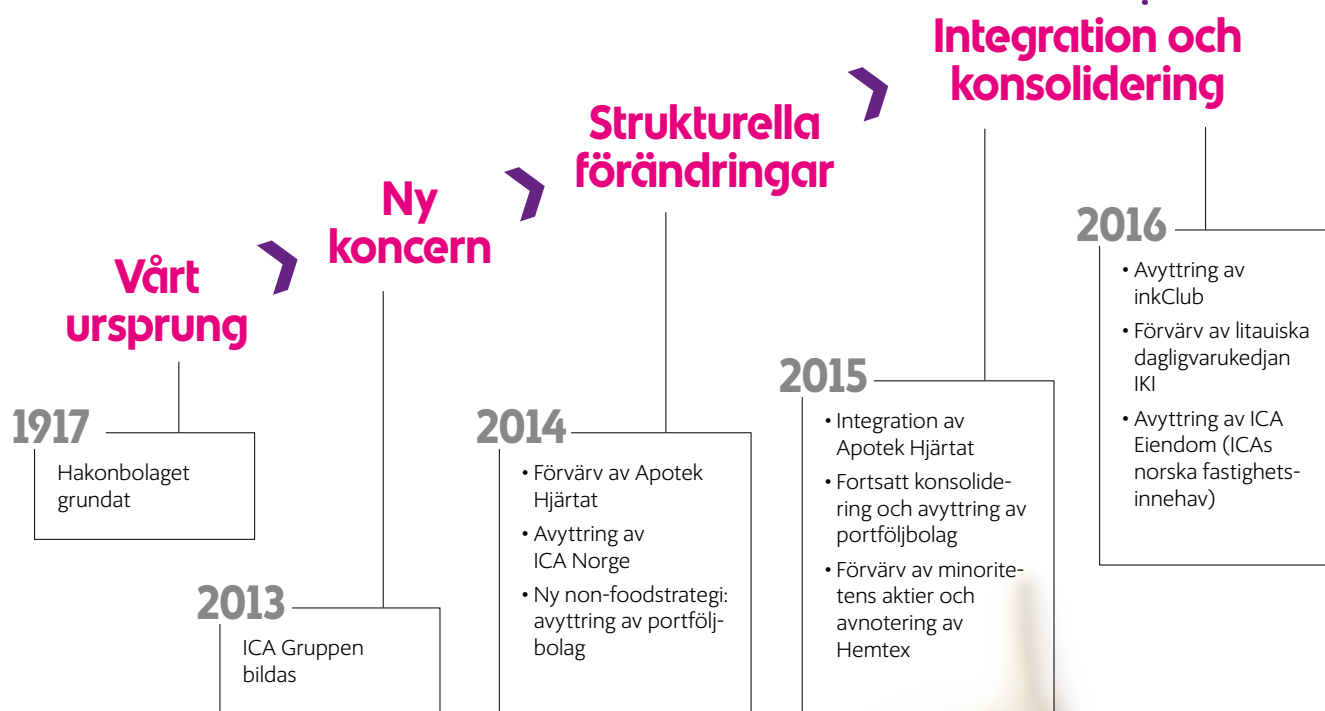
ICA-idén, med fokus på samverkan mellan fria handlare, har ända sedan starten utgjort grunden i vår affärsmodell och vårt värdeskapande. Genom att i ännu högre utsträckning ta tillvara vår storlek och på de synergier som finns mellan våra verksamheter ska vi nu stärka oss ytterligare. Därigenom ska vi fortsätta att skapa värde för aktieägare, fria ICA-handlare, medarbetare och kunder.

Stockholm i februari 2017

Per Strömberg  
Vd ICA Gruppen

# ICA Gruppen som investering

Sedan ICA Gruppen bildades 2013 har verksamheten renodlats genom att olönsamma och icke kärnverksamheter avyttrats. Lönsamma verksamheter har vidareutvecklats samtidigt som kompletterande förvärv genomförts. Arbetet har utgått från en tydlig strategi och med ett tydligt definierat syfte: att skapa en stabil grund för fortsatt långsiktig och hållbar tillväxt.





## Plattform för lönsam och hållbar tillväxt

### Ledande positioner och starka varumärken

- ICA Sverige – klar marknadsledare i Sverige
- Rimi Baltic – ledande position i Lettland och stark position i Estland och Litauen
- Apotek Hjärtat – största privatägda apotekskedjan i Sverige
- ICA Fastigheter – stort, aktivt förvalt fastighetsinnehav inom detaljhandel och viktig verksamhet för att nå målet om ökad marknadsandel i storstadsområden



### Attraktiva marknader

- En stark och stabil dagligvarumarknad i Sverige
- En växande marknad i de baltiska länderna
- En svensk apoteksmarknad i förändring
- Förändrade konsumtionsmönster och växande befolkningar
- Tillväxtmöjligheter online och digitalisering



### Synergier och kostnadseffektivitet

- Goda möjligheter till synergier inom varumärken, marknadsföring, inköp, etablering och egna varumärken
- Kostnadseffektivitet genom optimering av butiksnätverk och digitalisering



### Starka kassaflöden

- Möjliggör fortsatta investeringar i verksamheten
- Bas för god utdelningskapacitet



Läs mer på sidan 10 →

### ICA-idén – en unik, stabil affärsmodell i Sverige

- Förenar den lokala handlarens engagemang, marknadskännedom och entreprenörskap med ICA Gruppens förmåga till stordrift, skalfördelar och effektivitet
- Grunden för ICAs framgångar i Sverige

Läs mer på sidan 8 →

### Ett integrerat hållbarhetsarbete

- Strävar efter att bli ledande inom hållbarhet
- Driver tillväxt

**KLIMATNEUTRALA**  
**2020**

Läs mer på sidan 26 →

# En stark affärsmodell

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

I Sverige bedrivs dagligvaruhandeln tillsammans med fria ICA-handlare, som själva äger sina butiker. ICA Sverige står för gemensamma inköp, logistik, central marknadskommunikation samt övergripande utveckling av butiks nätet.

I de tre baltiska länderna ägs och drivs samtliga butiker av det helägda dotterbolaget Rimi Baltic.

Apotek Hjärtat utgör en viktig del i ICA Gruppens strävan att nå en ledande position inom hälsa. När det gäller inköp, organisation och bonusprogram 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 och räntenetto bidrar till intjäningen, samtidigt som användandet av ICA Bankens egna kort innebär att avgifterna till externa kortutgivare minskar.

ICA Fastigheter är ett av Nordens största fastighetsbolag inom detaljhandel. Den övergripande uppgiften är att säkra ICA Gruppens lång-

siktiga 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. Hyresgästerna utgörs främst av ICA-butiker men kan också vara andra aktörer.



## 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 ICA Sveriges förmåga till stordrift, skalfördelar och effektivitet. ICA Sverige äger rätten till butiksläget och varumärket, medan handlaren själv äger och driver butiken.

Relationen mellan ICA Sverige och de enskilda ICA-handlarna regleras huvudsakligen genom det så kallade ICA-avtalet. I avtalet anges bland annat hur utveckling 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.

### Från centraliserad etablering till handlarägda butiker

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 en procent av aktierna.

### ICA Sverige

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



### Den fria handlaren

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

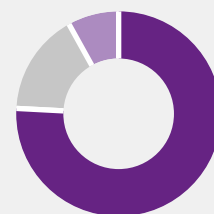


### Ett starkt, lokalt anpassat erbjudande

### ICA Sveriges intäkter

- Partihandelsrelaterad försäljning av externa och egna varumärken inom livsmedel och non-food (inkl. ersättning för logistik och infrastruktur)
- Egen non-foodförsäljning i Maxi ICA Stormarknad
- Marknadsprissatta tilläggstjänster inom bl a redovisning och reklam
- Ersättning för att finansiera gemensam organisation ("ICA Abonnemang")
- Omsättningsbaserad royalty
- Resultatbaserad vinstdelning (för större butiker, främst Maxi ICA Stormarknad)

### Fördelning av intäkter

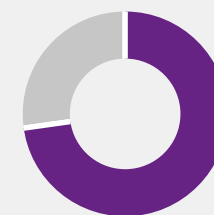


- Partihandel, 76%
- Butiksdotterbolag och non-foodförsäljning i Maxi ICA Stormarknad, 16%
- Övrig försäljning/intäkter, 8%

### Faktorer som påverkar ICA Sveriges resultat

ICA Sveriges resultat härrör till största delen från partihandelsrelaterad försäljning av varor till butikerna. ICA Sverige har enligt avtal rätt till ett procentuellt påslag som varierar beroende på typ av vara. Till övriga ersättningar med en direkt påverkan på resultatet hör även royalty och vinstdelning.

### Fördelning av resultat\*



- Partihandel, 73%
- ICA-avtal (Royalty och vinstdelning), 27%

\* ICA Sveriges rörelseresultat exkl. engångsposter.

# Koncernens utveckling under 2016

## Nettoomsättning och resultat

Koncernens nettoomsättning 2016 uppgick till 103 655 Mkr (101 221), motsvarande en ökning om 2,4 procent jämfört med 2015.

Rörelseresultatet exklusive engångsposter ökade med 13 procent till 4 669 Mkr (4 138). I samma period föregående år ingick kostnader för förvärv och integration av Apotek Hjärtat med 208 Mkr. Justerat för dessa kostnader var resultatökningen 323 Mkr eller cirka 7 procent. Rörelsemarginalen exklusive engångsposter var 4,5 procent (4,1). Samtliga segment utom ICA Banken förbättrade resultatet.

Resultat från kvarvarande verksamhet, ICA Gruppen exklusive ICA Norge, var 3 397 Mkr (3 721). I resultatet ingår resultat från avyttringar samt nedskrivningar med sammanlagt -151 Mkr (456). Vinst per aktie från kvarvarande verksamhet var 16,87 kr (18,21).

## Finansnetto och skatt

Koncernens finansnetto för helåret 2016 var -364 Mkr (-369). De finansiella intäkterna sjönk då ett tidigare aktieägarlån i Ancore Fastigheter AB under året omvandlades till eget kapital. De lägre finansiella kostnaderna förklaras av en lägre nettoskuld än föregående år. Skattekostnaden för året var 757 Mkr (504) innebärande en skattesats på 18,2 procent (11,9). Den lägre skattesatsen under 2015 förklaras av skattefria realisationsvinster vid avyttringar.

## Finansiell ställning

Koncernens nettoskuld (exklusive ICA Banken och pensionsskuld) uppgick vid årets slut till 9,8 Mdkr (11,7). Den lägre nettoskulden beror framför allt på positivt löpande kassa-

flöde. Per den 31 december var nettoskulden i förhållande till EBITDA 1,6 ggr (1,9), vilket är i linje med koncernens långsiktiga mål <2,0 ggr.

## Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten (exklusive ICA Banken) uppgick till 5 684 Mkr (4 546). Kassaflödet före finansieringsverksamheten (exklusive ICA Banken) uppgick till 4 035 Mkr (2 807). Utöver ett högre underliggande resultat före avskrivningar (exklusive reavinster) drevs förbättringen av en mer positiv förändring av rörelsekapitalet än 2015 samt lägre betald skatt. Förändringen i kassaflödet före finansieringsverksamheten förklaras av dels något högre investeringar i ICA Fastigheter under 2016 och dels lägre kassaflöde från avyttringar än under 2015.

## Investeringar

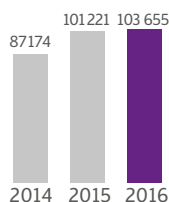
Investeringarna (exklusive företagsförvärv) under 2016 uppgick till 2 502 Mkr (2 376) varav 1 212 (924) var hänförligt till ICA Fastigheter. Större investeringsprojekt inkluderade under året förvärv av framtida butikslägen, IT-investeringar samt nya butiker.

## Moderbolaget

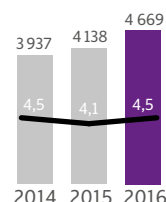
ICA Gruppen AB har per den 1 februari 2016 förvärvat tillgångar och skulder från dotterföretaget ICA Finans AB, som ett led i att sammanföra ICA Gruppens hela finansfunktion till moderbolaget i koncernen. Samtliga tillgångar och skulder förvärvades till marknadsvärde. Tidigare år har moderbolagets intäkter från koncernföretag redovisats som reducerade kostnader. Nu redovisas dessa intäkter och kostnader brutto. Tidigare år har justerats på motsvarande vis.

Moderbolagets nettoomsättning var 794 Mkr (864). Resultat efter finansiella poster uppgick till 2 575 Mkr (3 064). Förvärvet av tillgångar och skulder från ICA Finans AB har ökat balansomslutningen och förbättrat finansnettot. Erhållna utdelningar från dotterföretag är 814 Mkr lägre än förra året. Årets resultat uppgick till 2 803 Mkr (3 668). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 60 Mkr (98).

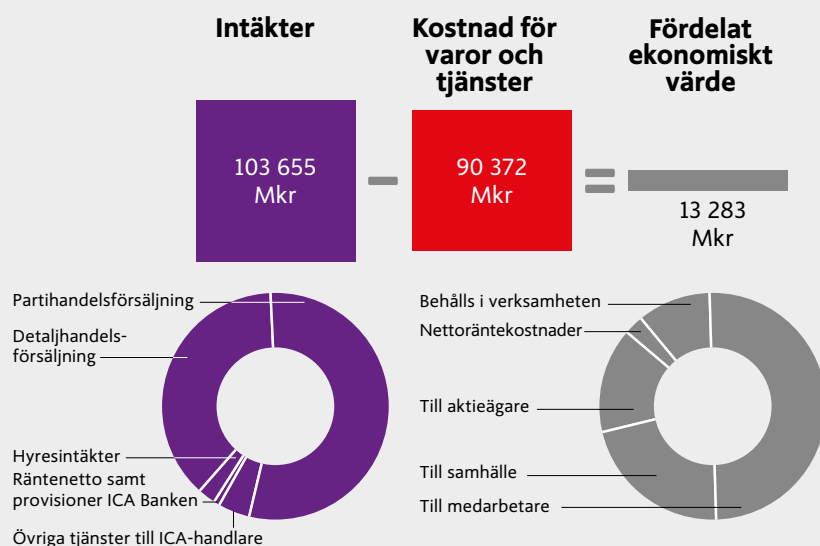
Nettoomsättning (Mkr)



Rörelseresultat (Mkr) och rörelsemarginal (%)





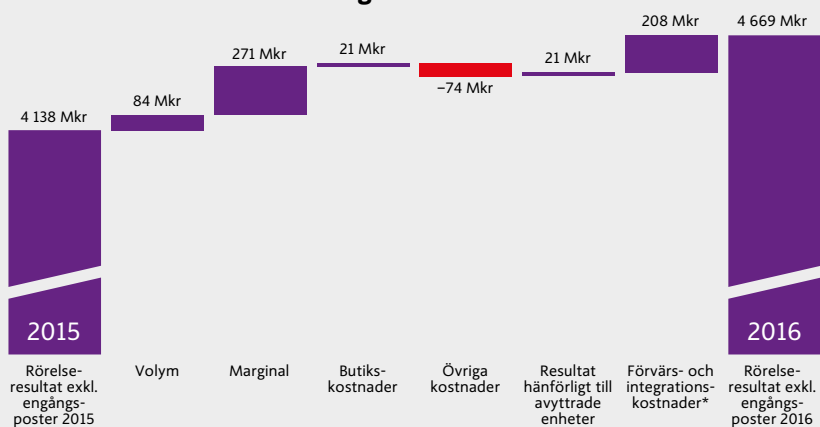
**ICA Gruppens intäkter**

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

**Fördelat ekonomiskt värde**

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

en god ekonomisk avkastning utgör den bas som i sin tur möjliggör såväl fortsatta investeringar och satsningar, som en god utdelning till ägarna. Det gör det också möjligt för ICA Gruppen att fortsätta bidra till samhället genom att betala löner och skatter. ICA bidrar även med insamlingsinsatser till olika organisationer. Under 2016 bidrog svenska bolag inom ICA Gruppen tillsammans med kunderna till exempel med 55 Mkr till Rosa Bandet, 5,8 Mkr till Childhood Foundation och 7,5 Mkr till Röda Korset.

**Rörelseresultatets utveckling**

\*Förvärs- och integrationskostnader på 208 Mkr är helt relaterat till förvärvet av Apotek Hjärtat 2015.

Högre partihandelsvolym i Sverige samt ökad volym i Apotek Hjärtat och Rimi Baltic motverkades av väsentligt lägre försäljningsvolym i svenska butiksdotterbolag beroende på avyttringar i början av året och en annan butiksmix med färre större butiker jämfört med 2015. Positiv påverkan från prisseffekter, framför allt beroende

på mixeffekter, i samtliga verksamheter motverkades framför allt av högre logistikskostnader. Butikskostnaderna i ICA Sverige var lägre men ökade i övriga segment. Övriga kostnader ökade trots positiv påverkan från stoppade avskrivningar för de norska fastigheterna från och med andra kvartalet.

**Nettoomsättning per segment**

| Mkr                    | 2016           | 2015           | 2014          |
|------------------------|----------------|----------------|---------------|
| ICA Sverige            | 74 050         | 72 624         | 69 248        |
| Rimi Baltic            | 13 571         | 12 632         | 11 632        |
| Apotek Hjärtat         | 12 531         | 12 290         | 2 092**       |
| ICA Fastigheter        | 2 372          | 2 382          | 2 253         |
| ICA Banken             | 863            | 859            | 848           |
| Övriga segment         | 1 316          | 1 800          | 2 564         |
| Övrigt                 | 863            | 932            | 856           |
| Internförsäljning      | -1 911         | -2 298         | -2 319        |
| <b>Nettoomsättning</b> | <b>103 655</b> | <b>101 221</b> | <b>87 174</b> |

**Rörelseresultat exklusive engångsposter per segment**

| Mkr  | 2016         | 2015         | 2014         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| ICA Sverige                                    | 3 504        | 3 366        | 3 228        |
| Rimi Baltic                                    | 526          | 415          | 383          |
| Apotek Hjärtat                                 | 436          | 209*         | 21**         |
| ICA Fastigheter                                | 493          | 456          | 409          |
| ICA Banken                                     | 51           | 110          | 189          |
| Övriga segment                                 | 24           | -32          | 53           |
| Övrigt   | -365         | -386         | -346         |
| <b>Rörelseresultat exklusive engångsposter</b> | <b>4 669</b> | <b>4 138</b> | <b>3 937</b> |

\* Förvärs- och integrationsrelaterade kostnader ingår med -208 Mkr.

\*\* 2014 avser Cura apoteket.

**Kassaflödesanalys, koncernen exklusive ICA Banken**

| Mkr   | 2016   | 2015   | 2014  |
|---|--------|--------|-------|
| <b>Kassaflöde</b>   |        |        |       |
| Från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital | 5 361  | 4 788  | 4 364 |
| Förändringar i rörelsekapital                                   | 323    | -242   | -300  |
| Från den löpande verksamheten                                   | 5 684  | 4 546  | 4 064 |
| Investeringsverksamheten, netto                                 | -1 649 | -1 739 | -546  |
| Före finansieringsverksamheten                                  | 4 035  | 2 807  | 3 518 |

# Trender och omvärldsfaktorer

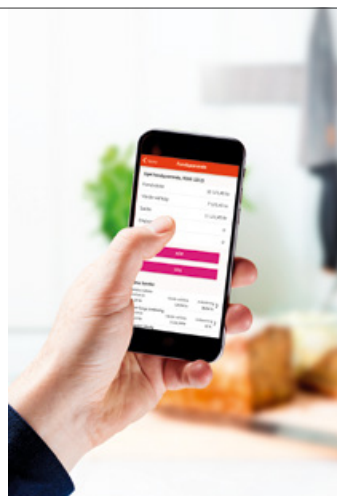
Att förstå omvärlden, hur den förändras och hur den påverkar ICA Gruppen är avgörande för att kunna möta morgondagens behov och efterfrågan. Genom att ha en nära konsument- och kunddialog samt fortsätta utveckla den egna organisationen, kan ICA Gruppen ta tillvara de drivkrafter som skapar en långsiktig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

## Digitalt och transparent

Den tekniska utvecklingen är snabb, sker inom alla områden och påverkar i hög grad både konsumenter och företag. Inom handeln påverkas alla steg i värdekedjan: produktutveckling, inköp, logistik, varuförsörjning och kunddialog. Mobila enheter, ständig uppkoppling och snabbare processer tillgängliggör varor, tjänster och information på ett helt nytt sätt. Digitaliseringen medför också en ökad transparens, förändrar relationer och köpbeteenden samt öppnar upp för nya aktörer med nya affärsmodeller och alternativa kunderbjudanden. Nya köpprocesser ställer nya krav på att förstå och möta kundens behov och preferenser oavsett kanal.

### ICA Gruppens aktiviteter

- Fortsatt digitalisering av erbjudandet gentemot kund
- Kundenpassad marknadsföring och lojalitetsprogram som belönar lojala kunder
- Ny IT-plattform för HR
- Digitala banktjänster
- Skräddarsydd hemleverans av läkemedel etc samma dag



## Hälsa och välmående

Förändrade konsumtionsbeteenden påverkar ICA Gruppen på flera olika sätt. Till de tydligaste samhällstrenderna hör ett ökat fokus på hälsa – fysisk såväl som mental. Hälsoaspekterna rör ett brett spektrum av områden där kost, motion och balans i livet har blivit allt viktigare livsstilsfrågor. Intresset för vad maten innehåller och hur den har producerats har under senare år ökat kraftigt. Samtidigt får det inte bli tråkigt eller krångligt. Dagens konsumenter kräver hälsosam och god mat på samma gång – och också anpassade till sina egna preferenser. Produkter och tjänster ska förstärka önskad image, livsstil och identitet och många söker sig därför till varumärken som erbjuder och speglar detta.

### ICA Gruppens aktiviteter

- Stor satsning på ett ekologiskt, hälsosamt och lokalproducerat sortiment
- Satsningar inom egna märkesvaror
- Märkning av varor med hälsoprofil
- Kostrådgivning och Minutkliniker i apotek



## Branschglidning och förändrade konsumtionsmönster

Konkurrensen inom dagligvaruhandeln har under senare år ökat, huvudsakligen till följd av etablering av lågpriskedjor men också till följd av fortsatt branschglidning och ökad 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 heller inte alltid till för att laga mat från grunden, vilket medfört en ökad efterfrågan på färdiga måltidslösningar.

### ICA Gruppens aktiviteter

- Ökad tillgänglighet genom digitala kanaler
- Vällanserad färdigmat och kompletta måltidslösningar
- Färdigkomponerade matkassar
- Ökat fokus på att säkerställa rätt prisuppfattning



## Förändringar i demografi

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

### ICA Gruppens aktiviteter

- Fortsatt fokus på butiksetablering i storstäder
- Ständigt pågående utveckling och anpassning av sortiment och utbud för att matcha förändringar i efterfrågan
- Stort fokus på mångfaldsfrågor, bland annat genom initiativen 100-klubben (regeringens initiativ för att under tre år erbjuda arbetstillfällen för minst 100 nyanlända) och ICA 2020 (med målet att under de kommande åren ge cirka 2 000 ungdomar möjligheten till ett första jobb på ICA)

## Hållbarhet och ansvarstagande

Miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet är idag en hygienfaktor. Konsumenterna blir alltmer medvetna om matens inverkan på både den egna hälsan men också dess påverkan på miljön. Utöver miljö- och hälsomässiga aspekter bryr sig allt fler även om under vilka sociala förhållanden olika produkter har producerats. Frågor som rör miljöpåverkan, affärsetik och kontroll av såväl den egna organisationen som den externa leverantörskedjan blir allt viktigare. För företag blir det därmed allt viktigare att visa vad man gör för att driva dessa frågor framåt, för att stärka preferensen till varumärket.

### ICA Gruppens aktiviteter

- Hållbarhetsperspektivet integrerat i verksamheten
- Miljö- och kvalitetscertifierade butiker, inköps- och logistikprocesser
- Sociala revisioner för att förbättra arbetsvillkoren i högriskländer
- Märkningar i butik som guidar kunderna till hållbara och etiska val
- Insatser för minskat matsvinn, exempelvis must gjord på räddad frukt och test med ny datummärkning

# Vision, mål, strategi och värderingar

ICA Gruppens vision är att göra varje dag lite enklare. Det övergripande målet är att befästa positionen som ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa. Koncerngemensamma mål, strategiska prioriteringar och värderingar sätter tydliga ramar och prioriteringar för arbetet på såväl kort som lång sikt.

## Finansiella mål som sätter ramarna

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

## Ambitiösa och inspirerande hållbarhetsmål

ICA Gruppens hållbarhetsarbete ska skapa tydliga resultat och säkra en hållbar värdekedja, från produktion till butik och apotek. Koncernens hållbarhetsmål är ambitiöst satta för att driva arbetet framåt. När det första klimatmålet nåddes före utsatt tid 2014 beslutade styrelsen ett nytt offensivt mål i december 2015. Apotek Hjärtat och Hemtex ingår i koncernens hållbarhetsmål från och med 2016.

## En strategi för framtiden

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

## Gemensamma värderingar

ICA Gruppens värderingar utgör basen i koncernens verksamhet. Ett gemensamt förhållningssätt och gemensamma värderingar ökar tydligheten mot kund och attraktionskraften bland såväl nuvarande som framtida medarbetare. Det gör det lättare att fatta rätt beslut och ökar därigenom den interna effektiviteten. Ramarna utgörs dels av tre koncerngemensamma värderingar, dels av de sju ståndpunkter som slås fast i ICAs Goda Affärer.





## Vision

## Vi ska göra varje dag lite enklare

## Mål

## Långsiktiga finansiella mål

Växa snabbare än marknaden

Rörelsemarginal om 4,5 procent

Avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent

## Hållbarhetsmål

ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020

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

Nettoskuld/ EBITDA <2

Utdelning om minst 50 procent av årets resultat

Läs mer på sidan 16 →

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

Läs mer på sidan 17 →

## Strategi

## Strategiska teman

**KUNDUPPLEVELSE**

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

**VARUMÄRKE & LOJALITET**

Stärka kundrelationer med marknadsledande varumärken, lojalitetsprogram och CRM

**ENKELHET**

Öka effektiviteten genom hela värdekedjan

**MEDARBETARE**

Utveckla en snabbväxande organisation med mångfald och engagerade medarbetare

**HÅLLBARHET**

Skapa ökat kundengagemang och en ansvarsfull, klimatneutral verksamhet

## Värderingar

## Värderingar och ramverk

**Enkelhet  
Entreprenörskap  
Engagemang**

**ICAs goda affärer**

Läs mer på sidan 22 →

# Mål och utfall

## Finansiella mål

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

### Växa snabbare än marknaden

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

#### Utfall

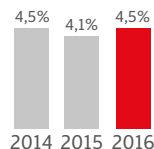
Under 2016 var de svenska ICA-butikernas tillväxt något högre än den preliminära marknadstillväxten, framför allt beroende på stark utveckling under andra halvåret. Apotek Hjärtat och Rimi Baltic ökade också sin försäljning i snabbare takt än sina respektive marknader.

### Nå en rörelsemarginal exklusive engångsposter om 4,5 procent

Målnivån ger utrymme till investeringar i verksamheten samt avkastning på investerat kapital och ligger på en branschmässigt god nivå. Styrelse och ledning styr och följer upp verksamheten exklusive engångsposter, och därför är de exkluderade ur målet.

#### Utfall

Drivet av bättre marginaler i Rimi Baltic och ICA Sverige nådde koncernen marginalmålet på 4,5 procent under 2016. Samtliga segment utom ICA Banken förbättrade rörelseresultatet under året.

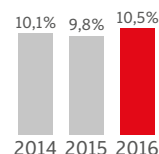


### Nå en avkastning på sysselsatt kapital om 10 procent

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 relevant mål för bankverksamhet.

#### Utfall

Förbättringen beror framför allt på att Apotek Hjärtat har utvecklats bra och att de förra året tyngdes av förvärvs- och integrationskostnader, samt att det sysselsatta kapitalet har sänkts med 559 Mkr främst inom ICA Fastigheter. Avkastningen är nu tillbaka på en nivå strax över målet.

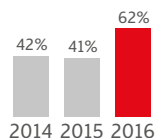


### Utdelning om minst 50 procent av årets resultat

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

#### Utfall

Styrelsen föreslår en utdelning om 10,50 kronor. Det är en höjning på 0,50 kronor eller med 5 procent och innebär att utdelningsandelen blir 62 procent.

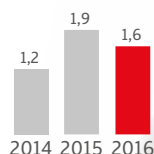


### Nettoskuld/EBITDA <2

En god balans mellan resultat och lån ger handlingsfrihet och skapar möjlighet att agera också i en lågkonjunktur.

#### Utfall

Ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten drivet av underliggande resultatökning (exklusive reavinster) har sänkt nettoskulden med 1,9 Mdkr vilket sammantaget har sänkt nyckeltalet från 1,9 till 1,6. Väl i linje med målsatt nivå.



# Hållbarhetsmål

Som en av de största aktörerna på dagligvaru- och apoteksmarknaderna har ICA Gruppen ett stort ansvar, såväl när det gäller miljömässiga som sociala och finansiella aspekter. ICA Gruppens utgångspunkt är att ansvarsfullt agerande går hand i hand med god lönsamhet. Hållbarhetsarbetet ska skapa tydliga resultat och säkra en hållbar värdekedja, från produktion till butik och apotek. Koncernens hållbarhetsmål är ambitiöst satta för att driva arbetet framåt. När det första klimatmålet nåddes före utsatt tid 2014 beslutade styrelsen om ett nytt offensivt mål i december 2015. Apotek Hjärtat och Hemtex ingår i koncernens hållbarhetsmål från och med 2016.

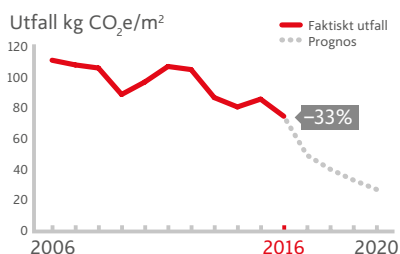
## ICA Gruppens verksamhet ska vara **klimatneutral till 2020**

Klimatförändringarna påverkar alla. För att bidra till FN:s mål att begränsa temperaturökningen har ICA Gruppen ett ambitiöst klimatmål.

### Utfall

Under 2016 minskade ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser med 33 procent (22), jämfört med basåret 2006, tack vare ett långsiktigt arbete inom energi, köldmedia och transporter. Den främsta orsaken till minskningen under 2016 är den kraftigt ökade andelen förnybara bränslen i den svenska logistikverksamheten. Andelen ICA-butiker som gått över till köldmedier med lägre klimatpåverkan har också ökat, vilket bidrar till minskningen av utsläppen. Från basåret 2006 har koncernens utsläpp av koldioxidequivaler per kvadratmeter minskat från 111 kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> till 75 kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>.

ICA Gruppens klimatmål ställer höga krav på att fortsatt se över utrustning, drift, avtal och kunskap. Den klimatpåverkan som inte kan elimineras i driften till 2020 kommer att klimatkompenseras.

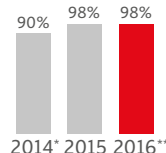


## 100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara **socialt reviderade**

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 ICA Gruppen accepterar eller enligt ICA Gruppens egen metod för social revision.

### Utfall

I slutet av 2016 var 98 procent (98) av de leverantörer som ligger i högriskländer och som tillverkar ICA Gruppens egna varor socialt reviderade. Inom produktkategorierna livsmedel samt hygien och kemtekniskt har arbetet under året resulterat i att samtliga produktionsenheter av ICAs egna varor i högriskländer är socialt reviderade. Inom kategorierna frukt, grönsaker, blommor samt non-food har förbättringar gjorts under året även om samtliga produktionsenheter ännu inte har genomgått en social revision. Fokus under 2017 är att säkerställa att en social revision genomförs på nya produktionsenheter samt de nuvarande produktionsenheter som ännu inte genomfört en social revision.



\* Utfall har korrigerats baserat på avyttringen av ICA Norge.

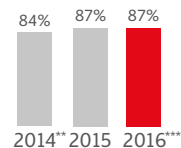
\*\* Från 2016 är Hemtex och Apotek Hjärtat inkluderat i utfallet.

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

Grunden i ICA Gruppens arbete med produktsäkerhet är att säkerställa att alla leverantörer har en säker tillverkning. Det görs genom att ställa krav på att leverantörerna är certifierade enligt en tredjepartsstandard som ICA Gruppen accepterar, innan de blir godkända för upphandling.

### Utfall

Andelen kvalitetscertifierade leverantörer som tillverkar ICA Gruppens egna varor uppgick i slutet av 2016 till 87 procent (87). Andelen kvalitetscertifierade leverantörer har legat på en hög och stabil nivå under hela 2016. Både antalet produktionsenheter samt antalet produktionsenheter som är kvalitetscertifierade har ökat. En av anledningarna till ökningen av antalet produktionsenheter är att Apotek Hjärtat och Hemtex inkluderades i rapporteringen under 2016. Effektiva interna rutiner och löpande uppföljningar av kvalitetscertifikat bidrar till att utfallet överstiger målet. Målet att 80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade kommer att kvarstå eftersom det är ett viktigt operativt mål för ICA Gruppen.\*



\* Leverantörer av livsmedel till ICA Gruppen ska vara kvalitetscertifierade men för att möjliggöra ett bredare sortiment inom kategorin non-food och ge utrymme för små lokala leverantörer inom livsmedel, ligger det övergripande målet på 80 procent.

\*\* Utfall har korrigerats baserat på avyttringen av ICA Norge.

\*\*\* Från 2016 är Hemtex och Apotek Hjärtat inkluderat 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.

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



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

Under 2016 gjordes en revidering av koncernstrategiska teman och prioriteringar.

## 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 butiks nät, en personlig omnikanalupplevelse och starka kundrelationer.



KUND-UPPLEVELSE



VARUMÄRKE & LOJALITET

## 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.



ENKELHET



MEDARBETARE



HÅLLBARHET





✓ Årets målsättning uppnådd  
 NY! Ny prioritering 2017  
 MOD Modifierad prioritering 2017

Säkra ett attraktivt och prisvärt erbjudande, ett starkt butiks nätverk och en personlig omnikanalupplevelse

#### Prioriteringar 2016

- Säkra konkurrenskraftiga priser och en rättvisande prisuppfattning ✓
- Stärka erbjudandet inom specialvaror, inklusive Hemtex ✓
- Skapa ett ledande omnikanalerbjudande tvärs över segment och plattformar ✓
- Utveckla ICAs erbjudande och position inom hälsa ✓
- Ytterligare stärka vår position i Baltikum ✓

#### Prioriteringar 2017

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

Stärka kundrelationer med marknadsledande varumärken, lojalitetsprogram och CRM

#### Prioriteringar 2016

- Utveckla ledande CRM och ett gemensamt svenskt lojalitetsprogram ✓

#### Prioriteringar 2017

- Utveckla ledande CRM baserat på det gemensamma svenska lojalitetsprogrammet MOD

Öka effektiviteten genom hela värdekedjan

#### Prioriteringar 2016

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

#### Prioriteringar 2017

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

Utveckla en snabbväxande organisation med mångfald och engagerade medarbetare

#### Prioriteringar 2016

- Införliva ICAs gemensamma värderingar och vidareutveckla arbetet inom talent management ✓

#### Prioriteringar 2017

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

Skapa ökat kund-engagemang och en ansvarsfull, klimatneutral verksamhet

#### Prioriteringar 2016

- Stödja kundernas hållbara val och driva en klimatsmart verksamhet ✓

#### Prioriteringar 2017

- Stödja kundernas hållbara val och driva en klimatsmart verksamhet

# En snabbväxande organisation

Ny teknik, nya konsumtionsmönster, omfattande branschglidning, snabb digitalisering och förändrad demografi förändrar förutsättningarna för de branscher ICA Gruppen verkar i. Ur ett organisationsperspektiv medför detta stora krav på förändringsbenägenhet, innovationsförmåga och snabbväxande. För att fortsätta anpassa organisationen till den snabba utvecklingen antog ICA Gruppen under 2016 en ny medarbetarstrategi.

Förändringarna i omvärlden påverkar samhällen, organisationer och individer. De förändrar relationen mellan såväl organisationer och omvärld som mellan ledare och medarbetare. Inom organisationer påverkar förändringarna beslutsfattandet. Idag är fler personer involverade i beslutsprocesser, samtidigt som chefer generellt sett lägger allt mindre tid på att leda sina medarbetare. Även innehållet i våra arbetsuppgifter och vad vi lägger tid på förändras successivt. En stor del av de arbetsuppgifter vi gör idag kommer att försvinna, samtidigt som nya tillkommer. Teknikutvecklingen skapar också förutsättningar för nya aktörer och nya affärsmodeller att utmana och ersätta de befintliga. Parallellt pågår en omfattande förändring även vad gäller demografi, där migration, en allt äldre befolkning och omfattande urbanisering skapar nya konsumtionsmönster och förändringar i efterfrågan.

## Innovation och snabbväxande

Det som skiljer detta utvecklingsled från tidigare är hastigheten. Den som har förmåga att snabbt ställa om kan till fullo dra nytta av de förändringar som nu sker.

För att skapa än bättre förutsättningar för att driva innovation och möjliggöra snabbare beslutsprocesser, antog ICA Gruppen under året en ny koncerngemensam medarbetarstrategi. I fokus står ett fortsatt starkt ledarskap, ett större fokus på lärande och ökat värdeskapande genom fortsatt arbete med mångfaldsfrågor.

## Ett starkt ledarskap

Till de främsta faktorerna bakom ICA Gruppens framgångar hör ett starkt och väl fungerande ledarskap. Till medarbetarstrategins mest cen-

trala delar hör att fortsätta utveckla såväl ledar- som medarbetarskapet. När förändringstakten ökar och planeringshorisonten blir kortare behöver informationsflöden och beslutsvägar anpassas. Arbetssätt och processer behöver bli mer agila. En stark gemensam kultur byggd på gemensamma värderingar, ett högt engagemang bland medarbetarna, ett starkt ledarskap och samsyn kring de övergripande målen är avgörande faktorer för att säkerställa den snabbväxande organisation som krävs framöver.

## Större fokus på lärande

Den utveckling som nu sker ställer helt nya krav på ett kontinuerligt lärande. Både organisationen som helhet och den enskilde medarbetaren behöver fortlöpande utvecklas och stärka kompetensen inom relevanta områden.

ICA har en lång tradition av lärande. Ända sedan 1955 har ICA Skolan utbildat medarbetare och idag erbjuds ett brett utbud av utbildningar oavsett var i organisationen man jobbar.

Under 2016 har såväl ledarens som den enskilde medarbetarens ansvar för lärandet tydliggjorts. I medarbetarens uppdrag ingår att själv driva sin egen utveckling, samtidigt som ledaren har ett övergripande ansvar att säkerställa den organisatoriska kompetensen på såväl kort som lång sikt.

## Ökad konkurrenskraft genom mångfald

I takt med förändrad demografi kommer ökad intern mångfald bli en allt starkare konkurrensfördel. Mångfaldsarbetet handlar om 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. ICA Gruppen strävar därför efter att ha en organisation som återspeglar hur samhället ser ut. Inom koncernen ska alla ha samma chans vid rekrytering och till utveckling i jobbet.

ICA Gruppen strävar även 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.

## Högt förändringstryck

- Digitalisering
- Branschglidning
- Nya affärsmodeller
- Förändrad demografi
- Nya konsumtionsmönster

## Aktiviteter för att stötta lärande

ICA Gruppens aktiviteter för att stötta lärande handlar i första hand om att förflytta lärandet till vardagen. Syftet är att kontinuerligt lärande, snabb tillgång till kunskap och att dela lärande är avgörande för att varje medarbetare ska kunna driva sitt arbete och utvecklingen framåt. ICA har påbörjat arbetet med att nyttja digitalisering för att effektivisera lärandet.

- Lärande som tema i chefsforum samt utveckling av arbetssätt för prestation, lärande och karriär
- Tydliggörande kring medarbetares och chefers ansvar för lärande
- Utveckling av metoder och systematik för effektivt lärande i Sverige
- Etablering av metod inom ICA Skolan för att mäta effekt av utbildnings- och kompetensutvecklingsåtgärder

LÄRANDE

**Innovationsförmåga och ökad snabbförmåga**

LEDARSKAP

MÅNGFALD

## Aktiviteter för att stärka ledarskapet

ICA Gruppens ledarskap handlar om att skapa förutsättningar för individ, team och organisation att kunna prestera i linje med mål och strategier. Under året fortsatte arbetet med att utveckla ledarskapet, vilket resulterat i positiva effekter för de enskilda ledarna, för ledningsgrupperna och för den gemensamma synen på ledarskap inom hela koncernen.

- Vidareutveckling av chefsprogrammet
- Nytt chefsintroduktionsprogram i Sverige
- Nytt upplägg och innehåll Rimi Business School
- Förtydligande av chefens och medarbetarens uppdrag
- Etablering av digitala stödverktyg och arbetssätt för att optimera ledningsgrupper och ledares utveckling och effektivitet

## Aktiviteter för att stötta mångfald

ICA Gruppen driver flera initiativ för att öka mångfalden, exempelvis genom att skapa sysselsättning för unga och funktionsnedsatta samt ge nyanlända stöd för etablering.

- Fortsatt delaktighet i 100-klubben, 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"

## Större initiativ 2016

### SpICap identifierar förbättringsområden

ICA Gruppen lägger stor kraft på att mäta och följa upp de satsningar som genomförs inom koncernen. Ett viktigt led i detta arbete är den årliga medarbetarundersökningen SpICap. Undersökningen fokuserar främst på tre huvudområden: engagemang, välbefinnande och ledarskap. 2016 års resultat av SpICap visar på en fortsatt positiv utveckling inom samtliga områden.

### Fortsatt digitalisering

Under året fortsatte implementeringen av ICA Gruppens nya IT-plattform för HR. Under 2015 introducerades grundläggande HR-processer som rekrytering, administration och lönerrevision. Under 2016 implementerades processer rörande individuella mål, utvecklingsplaner, karriär- och successionsplanering.

### Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang

Arbetet med att tydliggöra och implementera ICA Gruppens gemensamma värderingar fortsatte under året. Samtliga medarbetare inom kontor, lager och på apotek i Sverige samt alla medarbetare inom kontor, lager och butik i de baltiska länderna har i flera steg jobbat med ICAs värderingar. Värderingarna finns nu med i rekrytering, introduktion, medarbetarundersökning, relevanta utbildningar samt i arbetssätt för prestation, lärande och utveckling. Ansvaret för det fortsatta arbetet med värderingarna ligger nu hos respektive chef och i varje bolag.

### Karriär och utveckling

Under 2016 har jobb- och kompetensprofiler definierats. Kopplat till varje befattning har ansvar och affärskritiska kompetenser tydliggjorts, liksom strukturen för möjliga karriärvägar inom ICA. Den ökade transparensen gör det möjligt för medarbetare att orientera sig i olika funktioner och vad som krävs i dem. Det möjliggör även en öppen, faktabaserad dialog mellan chef och medarbetare kring fortsatta utvecklingsmöjligheter inom företaget.

### Ökad tydlighet kring arbetsmiljöansvar

Inom ICA i Sverige har under året bedrivits arbete för att säkerställa efterlevnad av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö. Den nya föreskriften reglerar bland annat arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Det organisatoriska arbetsmiljöansvaret har tydliggjorts och det systematiska arbetsmiljöarbetet har utvecklets. Nya rutiner och nyckeltal har införts i syfte att möjliggöra tydligare uppföljning.

Vår verksamhet ska drivas  
med **lönsamhet och god etik**

Vi ska **lyssna på kunderna**  
och alltid utgå från deras behov

## Vi ska värna om **mångfald** och **utveckling** bland medarbetarna

Inom ICA Gruppen ska alla – oavsett kön, könsidentitet, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder, religion eller annan trosuppfattning – ha samma chans vid rekrytering och till utveckling i jobbet. För oss är mångfald en självklarhet. Och vi är dessutom övertygade om att det stärker vårt varumärke gentemot både kunder och medarbetare.





# Vi ska ha en **öppen dialog** internt och med omvärlden

För att kunna vidareutveckla verksamheten efter kundernas förändrade behov och önskemål behöver vi vara öppna för nya intryck. Genom att föra dialog med våra kunder, våra medarbetare och övriga intressenter kan vi göra både vårt erbjudande och vår arbetsplats ännu bättre.

## Vi ska **säkerställa** kvalitet och **trygga** produkter

Med vår verksamhet inom dagligvaror, bank och apotek har vi en direkt koppling till – och påverkan på – våra kunders liv och livssituation. Att säkerställa kvalitet och trygga produkter är helt nödvändigt för vår fortsatta framgång.

Vi ska främja **hälsa**  
och **goda matvanor**

Som en av de ledande detaljhandelsaktörerna har vi en stor möjlighet att påverka människors hälsa. Genom att sprida kunskap och uppmuntra till goda matvanor kan vi bidra till bättre hälsa, ökat välbefinnande och, inte minst, nöjdare kunder.

# Vi ska verka för god miljö med hållbar utveckling

Hållbarhet går som en röd tråd genom hela vår verksamhet. Vi är beroende av att jorden orkar producera mat och andra produkter även i morgon, samtidigt som varje del i verksamheten påverkar miljön. Inom ICA Gruppen arbetar vi strukturerat för att minska miljöpåverkan från såväl butiker och lager som sortiment och underlättar samtidigt för våra kunder att göra hållbara val.

# ICA 100 år och framåt

2017 firar vi ICA-idén – fria handlare i samverkan. Vår resa genom den svenska mat-historien har varit fantastisk och det är vi väldigt tacksamma för. Vi vill även blicka framåt och arbeta för en bättre framtid som gör skillnad för nästa generation genom olika typer av samhällsengagemang. Det kan handla om samarbeten med skolor och idrottsföreningar, att erbjuda praktikplatser till nyanlända eller att motverka matsvinn. Och mycket, mycket mer. Allt för att forma ett levande och hållbart lokalsamhälle.



**1971 ICANDER**  
skapas och fungerar  
som en samlande  
symbol för ICA-  
handlarna.





**ICA**  
**100**  
*är och framåt!*



**2001 PREMIÄR** för ICAs reklamfilmer "ICA-såpan".

**2011 ICA HANDLA** får en app. Starten på ICAs online-satsning.

**1980**

**1988 GRÖNA PRICKEN** lanseras – föregångaren till den branschgemensamma märkningen nyckelhålet.



**1990**

**1990 ICA-KORTET** lanseras – ICAs egna kundkort.

**1994 EN STOR SATSNING** inleds på ICAs egna märkesvaror, EMV.

**1997 RIMI BALTIC** öppnar sin första butik i Riga, Lettland.

**1998 NORGE** ICA Handlarnas AB och norska Hakon Gruppen AS går samman.

**2000**

**2002 ICA BANKEN** startas.

**2005 ICA FÖRBUNDET INVEST** blir Hakon Invest och bolaget börsnoteras.

**2009 ICA STARTAR** eget apotek, Cura apoteket.

**2010**

**2013 HAKON INVEST** köper ut Royal Ahold. En ny koncern bildas – ICA Gruppen.

**2015 APOTEK HJÄRTAT** köps upp av ICA. Cura apoteket och Apotek Hjärtat blir ett.

**2015 ICA GRUPPEN SÄLJER** den norska dagligvaruverksamheten.

**2017**

## Vårt samhällsengagemang under 2017 och framåt

Som ett av Sveriges största företag har vi ansvar att bidra till ett samhälle där hälsa, hållbarhet och mångfald är viktiga. Därför vill vi blicka framåt och göra vad vi kan för nästa generation. Läs mer om hur vi firar på [ica.se/ica100](http://ica.se/ica100).

# Ledande inom hållbarhet

ICA Gruppens ambition är att vara en positiv kraft och en aktiv aktör i arbetet för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling och att vara ledande inom hållbarhet.

Ambitionen att vara ledande inom hållbarhet baseras dels på att ICA Gruppen som en stor aktör har ett stort ansvar, dels på att hållbarhet också driver långsiktig tillväxt. Hållbarhetsarbetet är integrerat i koncernens alla verksamheter och till ICA Gruppens strategiska prioriteringar för 2016 hörde att stödja kundernas hållbara val och driva en klimatsmart verksamhet. 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 Gruppen arbetar aktivt med förbättringar inom alla steg i värdekedjan, exempelvis 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 fortsätter 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 arbetet är att minska koncernens egen miljöpåverkan, vilket bland annat görs genom fortsatta åtgärder inom köldmedia

i butikerna, effektivare transporter samt optimering vad gäller energiförbrukningen, för att uppnå koncernens mål om att vara klimatneutral år 2020.

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.

## Grunden för ICA Gruppens hållbarhetsarbete

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 de sju ståndpunkterna i ICA:s Goda Affärer, som är fastställda av ICA Gruppens högsta ledning och utgör grunden i koncernens hållbarhetsarbete. Styrande organ och medarbetare utbildas i ICA:s Goda Affärer, dels via webbutbildning och dels genom särskilda insatser. Kopplat till varje ståndpunkt finns policyer och riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till.

ICA Gruppen har också undertecknat FN:s initiativ Caring for Climate (2007) och har åtagit sig att följa den globala branschorganisatio-

nen 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.

ICA Gruppen har genomfört en analys av FN:s Sustainable Development Goals som antogs under hösten 2015, för att kartlägga hur koncernen på bästa sätt kan bidra till arbetet med att uppnå målen. Resultatet av analysen kommer nu att börja användas i ICA Gruppens fortsatta arbete.

## Väsentliga frågor och strategi

Varje år görs en väsentlighetsanalys för att definiera vilka specifika frågor som är relevanta för ICA Gruppens arbete. Väsentlighetsanalysen ligger till grund för den strategiska inriktningen av hållbarhetsarbetet, som fastställs av styrelsen och styrs genom strategisk planering och affärsplaneringsprocesser. Det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna ligger hos ICA Gruppens Vd. Läs mer på sidorna 61 och 120.





## Strategi

**Vara ledande inom ansvarsfullt företagande**

## Väsentliga frågor

Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp

Produkt-säkerhet och kvalitet

Ursprungs-märkning

Lokal-producerad mat

Kvalitet i butik

Stödja kundernas hållbara val

Klimat-påverkan från kundernas beteenden

Läs mer på sidan 33 →

## Hållbarhetsmål

ICA Gruppens verksamhet ska vara klimat-neutral till 2020

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

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

Läs mer på sidan 17 →

## Fundament

Global Compacts tio principer



ICAs Goda Affärer

Läs mer på sidan 22 →

ICAs policyer inom etik och hållbarhet

- Hållbarhetspolicy
- Kundpolicy
- Kommunikationspolicy
- Policy för Affäretik
- Sponsringspolicy

# Hållbarhet genomsyrar hela organisationen

Genom ICAs Goda Affärer med tillhörande policyer och riktlinjer, fastställda mål samt certifierade processer är hållbarhetsarbetet integrerat i det dagliga arbetet i butik, apotek, logistik och på kontor.

Hållbarhetsarbetet inom koncernen leds av Direktör Corporate Responsibility som sedan 2016 ingår i ICA Gruppens koncernledning. Under året inrättades också ett hållbarhetsutskott i ICA Gruppens styrelse, för att öka fokus på frågorna. Utskottet kommer bland annat att bereda policyer för affärsetik och hållbarhet samt de årliga och kvartalsvisa hållbarhetsredovisningarna.

ICAs Goda Affärer samt tillhörande policyer och riktlinjer utvärderas och revideras löpande för att de ska behålla effektivitet och förankring i de dagliga verksamheterna. Alla medarbetare ansvarar för att följa ICAs Goda Affärer och uppmuntras att rapportera allvarliga missförhållanden som strider mot lagar och regler eller ICAs wGoda Affärer. Inom koncernen finns en extern visselblåstjänst som medar-

betare kan använda om de anonymt vill rapportera om missförhållanden.

## Verktyg och standarder som stöd

ICA Gruppen arbetar strukturerat med verktyg och modeller för att följa upp och säkerställa att de varor koncernen säljer och hanterar lever upp till såväl externa som interna krav.

En del i detta arbete är att certifiera stora delar av inköps-, logistik- och butiksprocesserna mot relevanta standarder för kvalitet och miljö. Den främsta vinsten med att certifiera processerna är att kunderna och medarbetarna kan känna sig trygga med att processerna följer ICA Gruppens policyer och riktlinjer.

En lista över certifierade verksamheter återfinns på sidan 122.

## Kontinuerlig dialog med intressenter

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

De viktigaste intressentgrupperna är kunder, medarbetare, ägare, de fria ICA-handlarna i Sverige, leverantörer, myndigheter och ett antal ideella organisationer. Dessa huvudintressenter har sinsemellan olika förväntningar och krav på ICA Gruppens hållbarhetsarbete.

## Fördjupat arbete kring affärsetik

För att bygga förtroende och stärka ICA Gruppens relationer med omvärlden är etik och arbete mot korruption av största vikt. Koncernen accepterar inte någon form av mutor eller korruption, och arbetar aktivt för att säkerställa att detta inte inträffar. Styrelse, Vd och koncernledning står tydligt bakom detta budskap. Under 2016 har arbetet fortsatt enligt den styrningsmodell för affärsetik som togs fram under 2015.

I ICA Gruppens policy för affärsetik beskrivs bland annat ICA Gruppens riktlinjer för antikorruption, exempelvis avseende gåvor och förmåner, intressekonflikter och sund konkurrens. Utöver den affärsetiska policyn finns interna riktlinjer som rör representation, möten och resor. För att säkerställa ICA Gruppens ställningstagande i dessa frågor ska alla leverantörsavtal innehålla en tydlig affärsetisk formulering. Samtliga medlemmar i ICA Gruppens

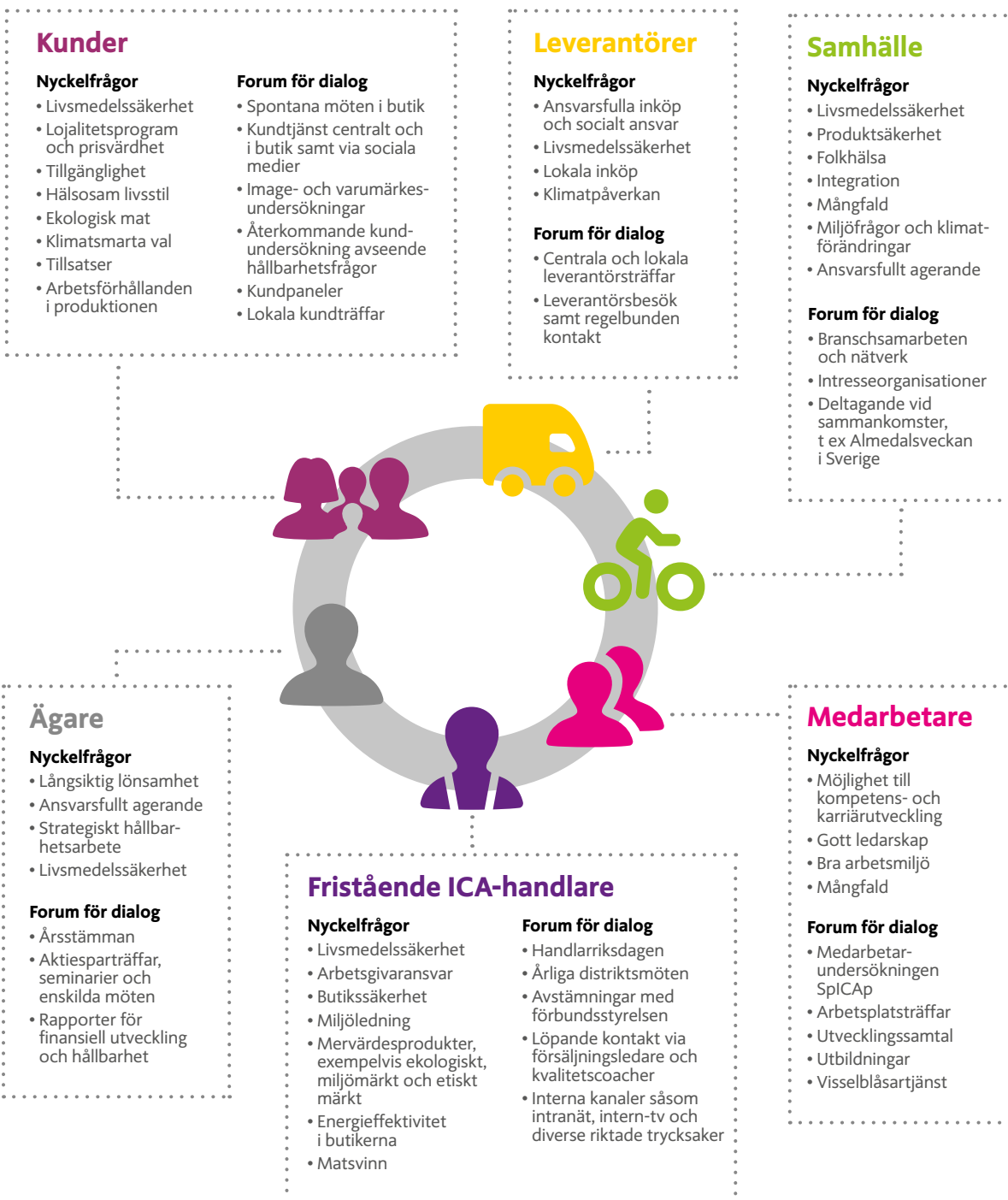
koncernledning är ansvariga för att se till att verksamheten inom respektive ansvarsområde bedrivs i enlighet med koncernens affärsetiska policy med riktlinjer. Alla chefer är ansvariga för att policyn med riktlinjer kommuniceras till medarbetarna. Hållbarhetsutskottet inom ICA Gruppens styrelse, som inrättades under året, följer bland annat upp arbetet med affärsetik inom koncernen. Affärsetik ingår också som ett område i den övergripande riskanalys som görs för koncernen.

För att säkerställa att alla medarbetare känner till och agerar i enlighet med den affärsetiska policyn finns en intern webbutbildning. Utbildningen är obligatorisk för samtliga tjänstemän inom koncernen och finns tillgänglig för övriga medarbetare. Antalet anställda som har genomfört webbutbildningen följs upp varje månad och ambitionen är att framöver redovisa utfallet externt. Som komplement till

webbutbildningen genomförs klassrumsundervisning med de medarbetargrupper som är mest exponerade för affärsetiska dilemman. Ett flertal ytterligare initiativ är avsedda att sprida kunskap kring affärsetik inom ICA Gruppen, exempelvis information och etiska frågeställningar att tycka till om på ICA Sveriges intranät. För chefer finns stöd för att fortsätta dialogen om affärsetik och antikorruption i deras respektive ledningsgrupper och ledarforum.

Genom ICA Gruppens externa webbaserade visselblåstjänst kan medarbetare rapportera anonymt om missförhållanden som upplevs strida mot lagar, regler eller ståndpunkterna i ICAs Goda Affärer. Tjänsten innehåller tydliga rutiner och processer för hur anmälda ärenden hanteras. Visselblåstjänsten var under 2016 tillgänglig för koncernens medarbetare i Sverige (dock ej verksamheten i Hemtex AB och enskilda butiksbolag), de baltiska länderna samt Asien.

# ICA Gruppens intressenter



# Så kan ICA Gruppen påverka

ICA Gruppens ansvar sträcker sig utanför den egna verksamheten, men koncernen har varierande möjlighet att påverka de olika delarna av värdekedjan.







Ett sätt att öka möjligheterna att påverka är att ställa krav på leverantörer och att samverka med kunder och omvärld. ICA Gruppen är också medlem i olika organisationer och nätverk som arbetar med relevanta frågeställningar för att på så sätt kunna bidra till en hållbar utveckling.

## Klimatpåverkan i verksamheten

För att nå FN:s klimatmål måste uppvärmningen på jorden begränsas, vilket framför allt kräver en dramatisk sänkning av de globala utsläppen av växthusgaser. Livsmedel står för nära en fjärdedel av människors klimatpåverkan, vilket innebär en stor möjlighet att som livsmedelsaktör bidra till en positiv utveckling.

ICA Gruppen har ett ambitiöst miljöarbete och målet är att verksamheten ska vara klimatneutral till 2020. Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik, apotek, logistik och på kontor, bland annat genom miljöcertifierade inköps-, fastighets- och logistikverksamheter. Fokus ligger på energiåtgärder, övergång till köldmedia med lägre klimatpåverkan, en ökad användning av förnybara bränslen samt att minimera svinn i hela kedjan.

## ICA Gruppens möjlighet att påverka

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



Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 33 procent (22). Minskningen har till största delen skett tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. ICA Gruppens mål att vara klimatneutralt till år 2020 ställer höga krav på att se över utrustning, drift, avtal och öka kunskap för att optimera resursanvändning samt kraftigt minska klimatpåverkan i ICA Gruppens egen verksamhet.

Den största klimatpåverkande faktorn inom ICA Gruppen återfinns i butiksledet. Därför

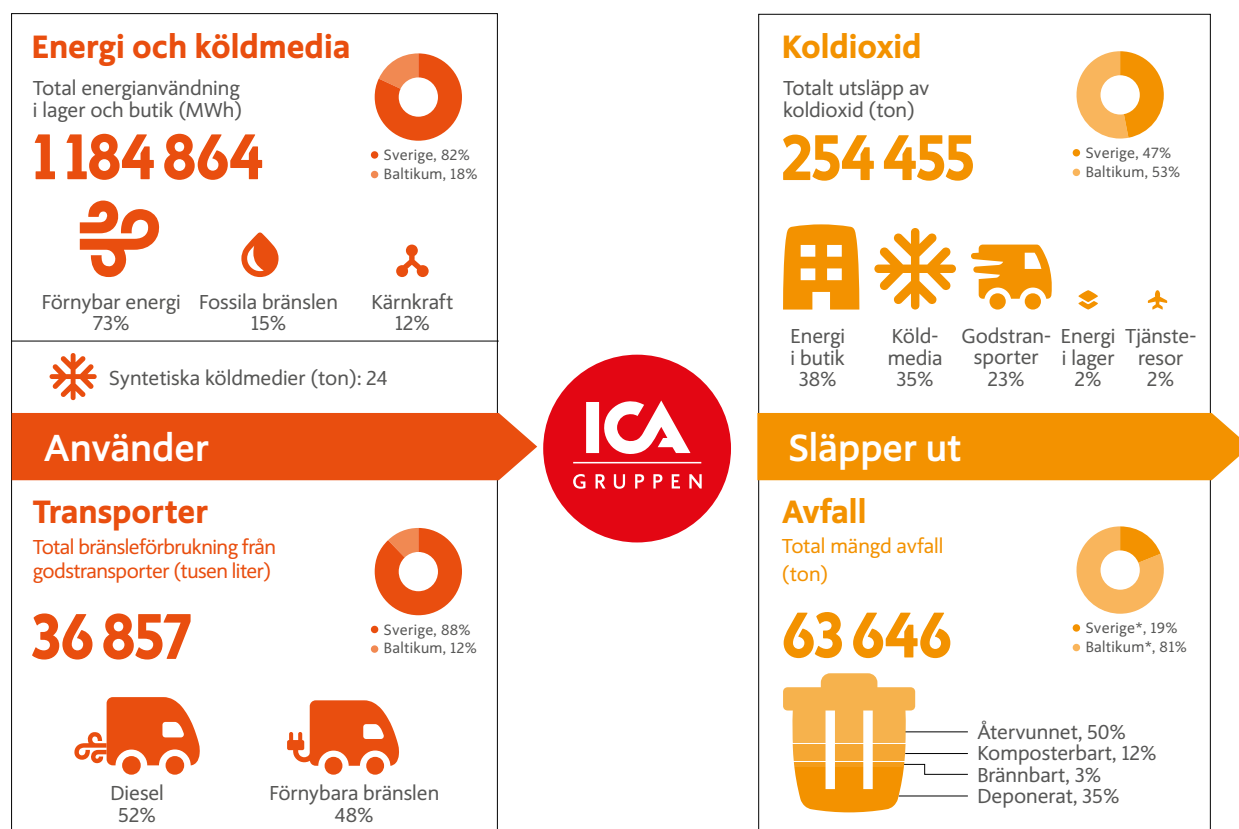
arbetar koncernen fokuserat med en successiv övergång till förnybar energi och köldmedia med lägre klimatpåverkan samt effektiviseringar inom energi, exempelvis byte till LED-belysning och lock och dörrar på kylar och frysar. Åtgärderna bidrar till att minska koncernens utsläpp samtidigt som de på sikt minskar kostnaderna både för koncernen och de enskilda butikerna.

En fjärdedel av ICA Gruppens totala direkta klimatpåverkan kommer från lagerdrift och transporter, ett område där koncernen ständigt

arbetar med förbättringar och effektiviseringar. Till de mer betydande insatserna under året hörde en ökad andel förnybara bränslen. Nästan hälften av ICA Gruppens totala bränsleförbrukning utgörs av förnybara bränslen.

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. I avfallsdata ingår inte avfall från de svenska ICA-butikerna, Apotek Hjärtat och Hemtex. Läs mer på sidan 124 och framåt.




## ICA Gruppens resursanvändning



\* Andel återvunnet i Sverige 100%, Baltikum, 57%.

# Fokusområden för hållbarhet

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

| Fokusområde   | Mål  |
|---|--|
|  <b>Miljö</b><br>Miljöfrågorna är integrerade i det dagliga arbetet i butik, apotek och logistik, med inköp och på kontor, bland annat genom verktyg och certifieringar. Stort fokus ligger på en ökad energieffektivisering, optimering i transportledet samt att minimera svinn i hela kedjan.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ICA Gruppens verksamhet ska vara klimatneutral till 2020 (sid 17)</li> <li>ICA Gruppens inköpsverksamheter, samt ICA Sveriges logistikverksamhet, ska vara miljöcertifierade (sid 122)</li> <li>All palmolja och soja som används i ICA Sveriges egna livsmedelsvaror ska vara ansvarsfullt producerad (sid 34)</li> <li>ICA Fastigheters egenägda nyetableringar ska certifieras enligt Miljöbyggnad Guld (sid 122)</li> <li>Bomull i Hemtex egna varor ska komma från mer hållbara källor år 2020 (sid 35)</li> </ul> |
|  <b>Kvalitet</b><br>Hela ICA Gruppens sortiment ska leva upp till koncernens och omvärldens kvalitetskrav. För att uppnå detta görs regelbundna leverantörsrevisioner, granskning av produktens innehåll och märkning samt produkttester. ICA Gruppen har också ett systematiskt kvalitetssäkringsarbete i logistikverksamheten samt i butik och apotek.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>80 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor ska vara kvalitetscertifierade (sid 17)</li> <li>ICA Gruppens inköpsverksamheter, samt ICA Sveriges logistikverksamhet, ska vara kvalitetscertifierade (sid 122)</li> <li>95 procent av de svenska ICA-butikerna ska internrevideras varje år (sid 38)</li> <li>600 ICA-butiker ska vara certifierade enligt Svensk standard för livsmedelshandling i butik (sid 38)</li> <li>120 apotek ska vara interninspekterade (sid 38)</li> </ul>                          |
|  <b>Etisk handel</b><br>ICA Gruppen säljer produkter från hela världen och ska ha kännedom om var produkterna kommer ifrån och under vilka villkor de har producerats. ICA Gruppen accepterar inte diskriminering, avsaknad av rätt till föreningsfrihet och kollektivavtal, barnarbete, tvångsarbete, att unga arbetare exponeras för riskfyllda arbeten eller andra brister i efterlevnad av de mänskliga rättigheterna. | <ul style="list-style-type: none"> <li>100 procent av ICA Gruppens leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade (sid 17)</li> </ul>  |
|  <b>Hälsa</b><br>Att hjälpa kunderna att må bra och inspirera dem till en hälsosam livsstil är en viktig uppgift för ICA Gruppen. Genom produkter som tar hänsyn till frågor kring tillägg, allergier, trender och livsstil kan ICA Gruppen sprida kunskap och inspirera kunderna till medvetna val i vardagen. Utgångspunkten är alltid officiella näringsrekommendationer och kostråd.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minst 42 procent av respondenter i kundundersökning* ska anse att ICA Sverige gör det enklare för dem att göra hälsosamma val (sid 127)</li> </ul>  |
|  <b>Samhällsengagemang</b><br>ICA Gruppen vill vara en positiv kraft i samhället och göra kloka investeringar för framtiden, inte minst genom samverkan och stark lokal förankring. Koncernen samarbetar med frivilligorganisationer som arbetar för folkhälsa, miljö, humanitära insatser och mångfald.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minst 28 procent av respondenter i kundundersökning* ska anse att ICA Sverige engagerar sig för en hållbar utveckling (sid 127)</li> <li>Minst 47 procent av respondenter i kundundersökning* ska anse att ICA Sverige är bra på svenska råvaror (sid 127)</li> </ul>   |

\*ICA Sverige varumärkespositionering.

## Väsentliga frågor

ICA Gruppens hållbarhetsarbete utgår från en årlig väsentlighetsanalys, där de hållbarhetsfrågor som är mest relevanta identifierats. Väsentlighetsanalysen baseras på de kontinuerliga dialoger som förs med ICA Gruppens intressenter, och kompletteras med interna analyser av verksamhet och omvärld. För ytterligare information om väsentlighetsanalysen se sidan 120.



### Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp

Läs mer på sidan 34 →



### Produktsäkerhet och kvalitet

Läs mer på sidan 36 →



### Ursprungsmärkning

Läs mer på sidan 37 →



### Lokalproducerad mat

Läs mer på sidan 37 →



### Kvalitet i butik

Läs mer på sidan 38 →



### Stödja kundernas hållbara val

Läs mer på sidan 38 →



### Klimatpåverkan från kundernas beteenden

Läs mer på sidan 40 →

# ICA Gruppens hållbarhetsarbete

Hållbarhetsarbetet inom ICA Gruppen är strukturerat utifrån de fem fokusområdena miljö, kvalitet, hälsa, etisk handel och samhällsengagemang. I detta avsnitt beskrivs ICA Gruppens arbete med de mest väsentliga frågorna inom dessa områden.



## Socialt och miljömässigt ansvar vid inköp

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.

ICA Gruppen accepterar inte diskriminering, barnarbete, tvångsarbete, att unga arbetare exponeras för riskfyllda arbeten, avsaknad av rätt till föreningsfrihet och kollektivavtal, eller andra brister i efterlevnaden av de mänskliga rättigheterna. Detta tydliggörs i policyer och i avtalen med samtliga leverantörer. Kraven baseras på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, Barnkonventionen och ILO:s (International Labour Organisation) kärnkonventioner.

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. ICA Gruppen har ett flertal inköpskontor i Asien med medarbetare inom produktkvalitet, miljö och socialt ansvar, vilket möjliggör bättre insyn och ger värdefulla erfarenheter som underlättar samarbetet. För att följa upp och hjälpa leverantörerna att nå kraven genomförs också regelbundet utbildningar samt samarbetsprojekt på plats i leverantörländerna.

### Lokalt stöd till leverantörer

ICA Gruppen genomför regelbundna besök hos leverantörer för att på plats dels ta del av vad som görs, dels uppmuntra och stimulera till fortsatt utveckling och uppföljning. Under året genomförde exempelvis representanter för ICA Sverige besök hos leverantörer av mandlar i Kalifornien för att diskutera problemen med torka och den stora mängd bevattningsmandelträd behöver.

ICA Gruppen deltar också i ett flertal olika samarbeten för att arbeta mer direkt med lokala producenter världen över i projekt som leder till lokal utveckling, minskad fattigdom, ett mer långsiktigt hållbart jordbruk – och dessutom säkerställer tillgång till högklassiga produkter. I Guatemala har ICA Sverige tillsammans med den holländska biståndsorganisationen IDH The Sustainable Trade Initiative bedrivit ett projekt avseende odling av ärtor, där man bland annat utbildat bönder i förbättrad odlingsteknik, socialt ansvar och mänskliga rättigheter. Det främsta syftet med projektet är att hjälpa bönderna att få två skördar per säsong och därigenom dubbla sina inkomster.

Sedan drygt fem år samarbetar ICA Gruppen med Centre for Child Rights and Corporate Social Responsibility (CCR CSR) i Kina, en organisation startad av svenska Rädda Barnen.

Under året avslutades ett projekt i leverantörsledet mellan ICA Gruppen, CCR CSR, Disney, Clas Ohlson och HP, kallat WeSupport. Fokus i projektet har varit på att utbilda linjeförare, unga arbetare samt föräldrar kring rättigheter och skyldigheter när det gäller arbetsrätt, konflikthantering och föräldraskap samt att öka medvetenhet kring barnarbete. Totalt tog nära 5 700 arbetare del av utbildningsprogrammet mellan maj 2014 och november 2016.

ICA Sverige har i flera år drivit frågan om acceptabla villkor för anställda bärplockare i svenska skogar, och har också deltagit i revideringen av Livsmedelsföretagens och Svensk Dagligvaruhandels riktlinjer för ansvarsfulla bäruppköp. Under året genomfördes sociala revisioner enligt Svensk Dagligvaruhandels gemensamma verktyg hos ICA Sveriges svenska leverantörer av vilda bär. Resultaten visar att bärleverantörerna har tagit sitt ansvar att säkerställa goda arbetsförhållanden för sina anställda på allvar och kan visa att riktlinjerna i stort efterlevs.

### Ansvarsfull råvaruanvändning

ICA Gruppen är engagerad i samarbeten för att förbättra produktionsvillkoren när det gäller såväl palmolja som soja, eftersom produktionen kan medföra miljömässiga och sociala problem. ICA Sverige har som mål att all palmolja som används i egna livsmedelsvaror ska vara RSPO-certifierad (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Under 2016 innehöll de allra flesta av ICA Sveriges egna livsmedelsvaror RSPO-certifierad segregerad palmolja. För den mindre andel som inte innehöll RSPO-certifierad segregerad palmolja är ICAs hållning att kompensera för dessa med så kallade palmoljefertifikat. I januari arrangerade Rimi Baltic ett seminarium om RSPO-certifierad palmolja för sina leverantörer. Syftet var att skapa medvetenhet om certifieringen, men också att på längre sikt bidra till att all palmolja som används i Rimis egna produkter ska vara certifierad.

Soja som används i ICA Sveriges egna varor i sojaprodukter samt kött- och mejeriprodukter från djur som fötts upp med soja är ansvarsfullt producerad och certifierad enligt RTRS (Round Table on Responsible Soy) eller ProTerra. Detta är i linje med uppdraget för ansvarsfullt odlad soja, Den Svenska Sojadialegen, som ICA Sverige har skrivit på.

ICA har sedan 2011 kunnat erbjuda kunderna återvinningsbara plastkassar gjorda av sockerrör. Under 2016 tog ICA Sverige ytterligare ett steg och kommer uteslutande ha växt-

baserade i stället för oljebaserade plastkassar i det centrala sortimentet. ICAs miljökasse görs av sockerrör vilket vid förbränning ger 85 procent mindre fossilt koldioxidutsläpp än vad oljebaserade kassar gör. Kassen är dessutom helt återvinningsbar.

#### Ny hållbar metod för märkning

Under året började ICA Sverige, som första svenska dagligvarukedja, testa en ny metod för märkning av frukt och grönt. Metoden är mer hållbar och ger en säkrare spårbarhet. Produkterna märks direkt på skalet med hjälp av laser som ändrar pigmentet så att namn, ursprungsland och PLU-kod tydligt syns. Ekologisk avokado och ekologisk sötpotatis var först ut att testas eftersom ekologiska produkter behöver kunna särskiljas från övriga. Då denna märkning finns på varje produkt

#### Hemtex antar mål om mer hållbar bomull

Hemtex är sedan 2007 medlem i organisationen Better Cotton Initiative, BCI, som verkar för att göra den storskaliga bomullsproduktionen mer hållbar med avseende på såväl miljö som ekonomiska och sociala faktorer. Hemtex har som mål att bomullen i produkterna ska komma från mer hållbara källor år 2020, och tittar även på andra hållbara material, exempelvis återvunnen bomull och alternativa fibrer såsom lyocell.

behövs varken klistermärken, tråg eller plastfilm runt produkten. ICA Sverige beräknar att spara över 200 kilometer plastfilm per år bara på den ekologiska avokadon genom den här insatsen.

### ICA Gruppens värld av leverantörer

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



Ungefärligt antal produktionsplatser i världen för ICA Gruppens egna varor.





## Produktsäkerhet och kvalitet

Ursprungsmärkning och spårbarhet utgör viktiga parametrar i ICA Gruppens kvalitetsarbete. De produkter ICA Gruppen säljer ska självklart följa lagstiftning avseende exempelvis märkning och ingående ämnen.

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

Under året har arbetet med att kartlägga sortimentet vad gäller riskvärdering fortsatt inom ICA Sverige, vilket legat till grund för prioriteringar framåt när det gäller att motverka matfusk. Varje år utses tio områden som de interna analyserna fokuseras på. För vissa varor är det inte tillräckligt att enbart analysera produkterna, utan där krävs också revisioner hos leverantörer. ICA Sverige har utarbetat ett verktyg baserat på en egen metodik för att genomföra oanmälda besök hos leverantörer. Under året genomfördes två besök i Sverige, ett hos en mejerileverantör och ett hos en köttleverantör, med syfte att verifiera att verktyget fungerade tillfredsställande. Resultaten var goda, och metodiken kommer nu att fortsätta användas vid ytterligare revisioner. Utöver detta har ett flertal tester på produktnivå gjorts under året. Inget av dem påvisade matfusk.

### Kontinuerliga kontroller

Grunden i ICA Gruppens arbete med produktsäkerhet är att säkerställa att alla leverantörer har en bra och säker tillverkning. Det görs genom att ställa krav på och kontrollera att leverantörerna är certifierade enligt en tredjepartsstandard innan de blir godkända för upphandling.

Innan en egen märkesvara lanseras har den genomgått flera steg av granskning och testning för att säkerställa att ICA Gruppen känner till det exakta innehållet samt att produkten uppfyller uppställda krav på exempelvis smak och funktionalitet. Alla produkter 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 3 600 produkttester i ICA Sverige.

Vid misstanke om att en såld produkt medför en hälsorisk tar ICA Gruppen kontakt med ansvarig tillsynsmyndighet, produkten tas bort från hyllorna och ett pressmeddelande om återkallelse skickas ut. Under 2016 genomförde ICA Sverige nio publika återkallelser av egna märkesvaror. Rimi Baltic hade inga publika återkallelser av egna märkesvaror.

Under året besökte generaldirektörerna för Jordbruksverket, Livsmedelsverket och Tillväxtverket Maxi ICA Stormarknad Lindhagen för att på plats se hur man praktiskt arbetar med digitalisering och spårbarhet samt på vilka sätt detta kan vara till nytta för hela värdekedjan ända fram till slutkonsumenten. Syftet var att synliggöra dagligvaruhandelns arbete och framtida behov kring spårbarhet, livsmedelskontroll, märkning och avfallshantering.

### Utfasning av skadliga ämnen

ICA Gruppen arbetar aktivt med att begränsa användningen av kemiska ämnen som kan vara skadliga för människor och miljö. Identifierade ämnen tas upp i relevanta styrdokument, exempelvis så kallade negativlistor, som används för att ställa krav på innehållet i de produkter som tas in i sortimentet. Särskilt stränga krav gäller för ICA Gruppens egna märkesvaror. I avtal förbinder sig leverantörerna att följa koncernens restriktioner, vilket följs upp genom stickprov och inspektioner. Under året uppdaterade Apotek Hjärtat sin negativlista för flera varugrupper.

Under de senaste åren har ICA Sverige arbetat med att fasa ut bisfenol A i livsmedelsförpackningar och produkter. Under året nåddes målet att förpackningar inom ICA Sveriges koloniala sortiment inte ska innehålla bisfenol A, både när det gäller egna märkesvaror och externa leverantörers varor. Det innebär att samtliga produkter inom babysortimentet och plastmatlådor liksom förpackningar inom kolonialsortimentet samt kassakvitton är helt bisfenol A-fria.





## Ursprungsmärkning

Frågan om ursprungsmärkning av mat har fortsatt att växa i betydelse. Allt fler kunder vill ha tydlig information om både varifrån varorna kommer och var de har packats. Ökade krav från kunderna på tydlig ursprungsmärkning innebär att det kommer vara fortsatt viktigt för ICA Gruppen att öka spårbarhet och öppenhet om var råvaran är odlad eller djuret är uppfött.

Under 2016 fortsatte satsningen med ICA Sveriges kundkommunikation "Härifrån: Sverige" vilket ska underlätta för butikerna att lyfta fram svenskt och lokalt sortiment och för-

medla de svenska mervärdena. Dessutom lanserades en ny, branschgemensam ursprungsmärkning, "Från Sverige". Syftet är att göra det lättare för kunderna att hitta svenskproducerade produkter i butikerna. Märket är gult och blått och får användas på livsmedel, råvaror och växter som producerats i Sverige och uppfyller kriterierna. Hittills finns märkningen på 615 av ICA Sveriges egna märkesvaror.



## Lokalproducerad mat

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

ICA Sverige har en digital plattform där lokala leverantörer kan anmäla sig. Kvalitetssäkring av leverantörerna sker genom samarbete med en extern part. Detta gör att ICA-butiker lättare kan hitta lokalt producerade, kvalitetssäkrade produkter. Drygt 1 200 leverantörer var under året anslutna till systemet.

Även Rimi Baltic har under året initierat flera satsningar och kampanjer på temat ekologisk och lokalproducerad mat. Stort fokus har även legat på att lyfta fram livsmedel i säsong. Bland annat har lokala producenter bjudits in att presentera sina produkter i butikerna.

### ICA Sverige och LRF i fortsatt samarbete

ICA Sverige samarbetar sedan 2014 med LRF i syfte att bredda utbudet av svenska varor i butik, öka försäljningen av svensk mat och bidra till den svenska landsbygdens utveckling och tillväxt. Under året fortsatte samarbetet med flera gemen-

samma projekt. Till de större aktiviteterna hörde "Mjölkkronan" där 113 Mkr samlades in till Sveriges bönder, samt ett nytt avtal som säkrar svensk mjölkkråvara till ICA Sveriges mejeriprodukter. Utöver detta har ICA Sverige genomfört ett antal kommunikationsinsatser och kampanjer för att lyfta mervärdena med svensk mat. ICA Sverige har också arrangerat lokala ostfestivaler och ordnat möten för att underlätta för butiksrepresentanter och bönder att knyta kontakt och skapa affärsrelationer.





## Kvalitet i butik

Att säkerställa hög kvalitet i butikerna är av stor vikt för ICA Gruppen. Ett strukturerat arbete grundat på standarder och certifieringar bidrar till detta. Sedan 2009 har ICA-butikerna i Sverige tillämpat Svensk standard för livsmedelshandling i butik. ICA Sverige hade en drivande roll i utvecklingen av standarden, som är världens första tredjepartsstandard för livsmedelssäkerhet i butik.

I syfte att öka antalet ICA-butiker som väljer att certifieras enligt standarden beslutade ICA Sverige under 2015 att subventionera halva certifieringskostnaden för samtliga butiker en gång under perioden januari 2016 till och med juni 2017. Detta har gett resultat och i slutet av 2016 hade 428 (351) ICA-butiker reviderats och godkänts av ett externt kontrollorgan. Sammantaget hade omkring 1 000 (950) ICA-butiker i slutet av året implementerat standarden.

ICA Sveriges kvalitetscoacher gör en årlig internrevision av i princip alla ICA-butiker, vilket innebär en omfattande genom-

gång av butikens hela livsmedelshandling. Målet är att 95 procent av ICA-butikerna ska internrevideras varje år. Under 2016 nådde ICA Sverige 96 procent (91). Rimi Baltic använder en egen standard för livsmedelshandling, baserad på den svenska standarden, som omfattar samtliga butikskoncept i Estland, Lettland och Litauen.

Kvalitetssystemet på apoteken, det så kallade egenkontrollprogrammet, regleras av Läkemedelsverkets föreskrifter. På alla apotek ska det finnas 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 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 2016 genomfördes 142 (120) interninspektioner.



## Stödja kundernas hållbara val

För att möjliggöra en hållbar utveckling krävs stora omställningar för att minska användningen av naturresurser och minska skadliga utsläpp. ICA Gruppen har som en stor aktör såväl ett stort ansvar som stora möjligheter att påverka och inspirera. Sedan flera år har ICA Gruppen arbetat aktivt och målmedvetet för att uppmuntra kunderna till en livsstil som gagnar såväl den egna hälsan och miljön som samhället i stort. Att öka intaget av frukt, grönsaker och baljväxter ger fördelar för både klimatet och den egna hälsan.

Koncernen stödjer kundernas hållbara val exempelvis genom att erbjuda hållbara produkter och tjänster samt genom att uppmuntra till fysisk aktivitet och ökad kunskap. Genom produkter som tar hänsyn till frågor kring tillsatser, dieter, allergier och livsstil kan koncernen sprida kunskap och inspirera kunderna till en hälsosam livsstil. Arbetet utgår från

officiella, nordiska kostråd och näringsrekommendationer. ICA Gruppen för också en kontinuerlig dialog med politiker, myndigheter, branschkollegor och andra intressenter om hur handeln kan bidra till att minska folkhälsoproblemen.

### Ökad försäljning av miljömärkt, ekologiskt och etiskt märkt sortiment

Under senare år har kundernas efterfrågan på produkter som tar hänsyn till miljö, produktionsvillkor och den egna hälsan ökat dramatiskt och butiksförsäljningen av produkter som är miljömärkta, ekologiska eller etiskt märkta i ICA Sveriges sortiment fortsatte att öka under året. Den totala försäljningsandelen vad gäller miljömärkta, ekologiska och etiskt märkta produkter uppgick under året till 10,2 procent.

Försäljningsutveckling för  
**miljömärkt, ekologiskt och  
etiskt märkt  
sortiment**

**+7%**

Omfattar den totala försäljningen av ICA Sveriges miljömärkta, ekologiska samt etiskt märkta sortiment ur de svenska ICA-butikerna, exklusive ICA-butikernas lokala inköp.

Försäljningsutveckling för  
**ekologiskt sortiment**

**+18%**

Omfattar den totala försäljningen av ICA Sveriges ekologiska sortiment ur de svenska ICA-butikerna, exklusive ICA-butikernas lokala inköp.

För att möta den ökande efterfrågan och stödja kundernas hållbara val fortsätter ICA Gruppen att lansera nya produkter. Ett exempel är ICA Vetemjöl på väg, ett samarbete mellan Berte Qvarn och ICA Sverige, som syftar till att stödja bönder som vill ställa om till ekologiskt jordbruk och producera ekologiskt vetemjöl. Under året har ICA Sverige också lanserat ett antal nya vegoprodukter i ICA Gott Liv-serien, utökat sortimentet av MSC-märkta produkter samt utökat det ekologiska sortimentet. Mer än 3 200 ekologiska produkter fanns i ICA Sveriges centrala sortiment under året. Det ekologiska sortimentets andel av den totala försäljningen var under året 5,3 procent (5).

ICA Gruppens egna ekologiska varumärke, ICA I love eco, finns på koncernens alla marknader. Under 2016 ökade försäljningen av ICA I love eco-sortimentet i Sverige, med 22 procent (72). 970 (500) ICA I love eco-produkter fanns i sortimentet. I samarbete med Apotek Hjärtat tog ICA Sverige också fram en ekologiskt certifierad kroppsvårdsserie bestående av ett 20-tal ansikts-, kropps- och hårvårdsprodukter.

### Hållbara val på Apotek Hjärtat

Även Apotek Hjärtat har lanserat en ekologisk hudvårdsserie, Apolosophy ECO, och erbjuder också lättillgängliga hälso- och sjukvårdstjänster i ett antal så kallade Minutkliniker som finns i anslutning till Apotek Hjärtat eller ICA-butiker. Under året fortsatte även arbetet med "Välj med Hjärtat", som syftar till att hjälpa kunderna att göra hållbara val av såväl läkemedel som handelsvaror på Apotek Hjärtat. Ett pilottest har genomförts på tre apotek, där produkter inom kategorin receptfria läkemedel har försetts med en märkning kopplad till leverantörernas uppfyllelse av Apotek Hjärtats hållbarhetskrav. Med start i början av 2017 kommer märkningen införas på samtliga Apotek Hjärtat.

### Märkning och dietister underlättar val

För att underlätta för kunderna i Sverige har ICAs produkter en tydlig märkning och butikerna har tydlig skyltning vid allergi-anpassade produkter och produkter som är hälsosammare. Nyckelhålet guidar till produkter med mindre socker och salt, mer fullkorn och fibrer och nyttigare eller mindre fett i Sverige. Rimi Baltic har sedan flera år satsat stort på hälsokampanjer för att få kunderna att öka intaget av frukt och grönsaker. Under året lanserade Rimi Litauen märkningen "Choose healthier – Välj hälsosammare" som baseras på kriterierna för Nyckelhålet, ICA Gott Liv-sortimentet samt EU:s hälsopåståenden.

Som ett led i arbetet med att bidra till en sundare kosthållning introducerade ICA Sverige under året ICA-dietisterna – tre experter på matens betydelse för hälsan. ICA-dietisterna lutar sig mot aktuell vetenskap, WHO:s riktlinjer samt de Nordiska Näringsrekommendationerna. Även i Estland erbjuds stöd i form av videoklipp med dietist och personlig coach, med syfte att inspirera till träning och hälsosamma matvanor.

### Stöd till hälso- och motionsaktiviteter

ICA Sverige har länge varit engagerat i barns och ungdomars hälsa, bland annat genom den årliga hälsosatsningen "Kompis med kroppen". ICAs satsning på barns hälsa har pågått i 15 år och hittills har över 900 000 skolbarn genomgått utbildningen där de får lära sig mer om betydelsen av bra mat och motion. Under året har ICA Sverige även engagerat sig i den nya organisationen GEN-PEP som arbetar för att barn och ungdomar ska få möjlighet att leva ett aktivt och hälsosamt liv. Syftet med organisationen är att sprida kunskap och engagemang kring barns och ungdomars hälsa.

### Grönare produkter och hållbarhetsbetyg hos ICA Banken

ICA Banken är sedan januari 2016 med i Naturskyddsföreningens projekt "Dubbelt så grön". Projektet syftar till att öka takten i omställningen till ett mer hållbart samhälle genom att utveckla och kvalitetssäkra finansiella produkter som gynnar resurseffektiv och hållbar konsumtion. ICA Banken lanserade dessutom under året Morningstars hållbarhetsbetyg i fondmenyn. Hållbarhetsbetyget visar hur väl bolagen i fonden hanterar hållbarhetsfrågor jämfört med bolag i andra fonder i samma fondkategori. Hållbarhetsbetyget är ett sätt att guida kunderna till medvetna val när de väljer fonder.







## Klimatpåverkan från kundernas beteenden

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

Med över 17 000 recept och 2,4 miljoner besök i veckan är ica.se Sveriges enskilt största matsajt. Under året lanserades en guidning av recepten på ica.se ur ett klimatperspektiv. Recepten får ett, två eller tre löv som symboliserar hur bra de är ur ett klimatperspektiv. Beräkningarna bygger på en vetenskaplig metod som är utvecklad i samarbete med Chalmers tekniska högskola. I slutet av 2016 var över 2 500 recept klimatguide och framöver kommer alla nya recept att klimatberäknas.

### Nobels seminarium om framtidens mat

Under året medverkade ICA Gruppen med en utställning i Nobel Week Dialogue, som är en stor vetenskapskonferens i Sverige den 9 december varje år. Evenemanget är en del av den officiella Nobelveckan och sammanför Nobelpristagare, ledande forskare, opinionsbildare, beslutsfattare och allmänhet. Årets tema var framtidens mat under rubriken "Your plate. Our planet: The future of food". Deltagandet gav ICA Gruppen en möjlighet att visa upp ICAs kunskap och ambitioner inom mat, klimat och hälsa, och på plats delta i samtal om vår tids största utmaningar med Nobelpristagare och några av världens mest initierade experter på området. ICA stod även för menyerna under arrangemanget, skapat utifrån ICAs klimatguide recept.

### Projektet Klimaträtt prisat av FN

Klimaträtt har hjälpt och inspirerat människor i ett flerfamiljshus i Uppsala att på ett enkelt sätt minska sin klimatpåverkan genom praktiska verktyg i vardagen. Med hjälp av en app, som omräknar testdeltagarnas olika inköp till koldioxidutsläpp, har deltagarna fått möjlighet att mäta och minska sin klimatpåverkan. Bakom Klimaträtt står ICA Sverige och Uppsalahem som initiativtagare samt WWF, Chalmers, ICA Banken, ICA Supermarket Torgkassen, Sunfleet, UL, Automile, Uppsala kommun och Metry som samarbetspartners. Vinnova var med och finansierade utvecklingen av appen i projektet Klimaträtt genom sitt program för testbäddar inom miljöteknikområdet. Under hösten prisades projektet av FN:s initiativ Momentum for Change, som är ett samarbete med the World Economic Forum Global Project on Climate Change och the Global e-Sustainability Initiative.





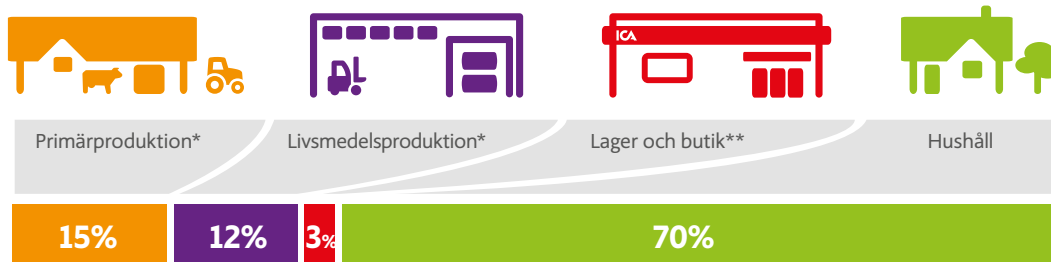
### Åtgärder för att minska matsvinn

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. Under året lanserade ICA Sverige datummärkningen "Minst hållbar till" på fyra av ICAs egna yoghurtsorter som ett sätt att uppmärksamma kunderna på märkningens egentliga betydelse och på så sätt minska matsvinnet. En alltför stor del av den mat som slängs i hemmen är fortfarande bra, trots att bäst-före-datumet passerat. Märkningen ifrågasattes dock av Livsmedelsverket, vilket innebar att ICA Sverige ändrade tillbaka märkningen till "Bäst före".

Ett annat sätt att minska matsvinnet är att säkerställa att förpackningarna är funktionellt utformade. ICA Sverige har exempelvis introducerat yoghurtförpackningar där det är enklare att klämma ut allt innehåll utan att något går till spillo. Förpackningarna är också lättare att vika ihop och tar på så sätt mindre plats vid återvinning.

ICA Sverige har också tillsammans med företaget Rescued Fruits under året räddat nästan 22 ton frukt som annars skulle ha slängts. Överbliven frukt från ICAs lager har blivit fruktdryck under ICAs eget varumärke. Under hösten utökades räddningsaktionen till att även omfatta frukt från ICA-butiker.

### Fördelning av matavfall i Sverige



### Exempel på ICA Sveriges arbete för minskat matsvinn

• ICA tar anatomiskt ansvar och köper in t ex hela grisen och hela mjölkproduktionen.

- Egna märkesvaror med förbättrade förpackningar för längre hållbarhet.
- Korrekta prognoser för tillverkning.
- Cirkulära samarbeten med t ex Rescued fruits.
- Test med ny datummärkning.
- Måltidslösningar, t ex färdiga matkassar och ICAs middagslåda.

• God kännedom om den lokala marknaden och effektiva inköpsrutiner för att köpa in rätt sort och mängd produkter.

- Must gjord på räddad frukt från lager och butik.
- Lokala engagemang i butiker, t ex måltider av produkter som närmar sig datummärkningen.
- Sänkta priser på produkter nära utgångsdatum.
- Samarbete med välgörenhetsorganisationer.

• Recept för att laga mat på rester på ica.se samt matkassar anpassade för att minimera svinn.

- Information till konsument för ökad kunskap om matens hållbarhet och mathantering.
- Anpassade storlekar (både förpackningar och t ex delade rotsaker) för små hushåll.

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

**Matsvinn** = onödigt matavfall

\* Avser allt matavfall som uppkommit, ej bara onödigt matavfall så kallat matsvinn.

\*\* Då uppgifter från matsvinn i grossistled/lager saknas i källrapporten har motsvarande siffra som för partihandel använts för grossistled eftersom denna del i rapporten, och utifrån tidigare studier, anges vara lägre än i partihandelsled/butik.

Källa: Naturvårdsverkets rapport Matavfall i Sverige

# ICA Gruppens segment

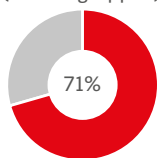
Verksamheten inom ICA Gruppen är indelad i sex segment: ICA Sverige, Rimi Baltic, Apotek Hjärtat, ICA Fastigheter, ICA Banken och Övriga segment (tidigare Portföljbolagen nu endast Hemtex). Kärnan i verksamheten utgörs av handel med dagligvaror. Övrig verksamhet ska stödja kärnverksamheten, men också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

## ICA Sverige

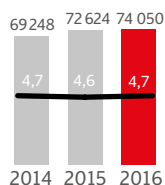
Med 1 296 butiker och en marknadsandel på cirka 36\* procent är ICA Sverige den ledande dagligvaruaktören i Sverige. De fristående ICA-handlarna äger och driver butikerna själva men har avtal med ICA Sverige om bland annat gemensamma inköp, logistik, marknads-kommunikation och butiksutveckling.

\* Beräknat på total dagligvarukonsumtion oberoende av kanal enligt Nationalräkenskaperna.

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)  
och rörelsemarginal (%)

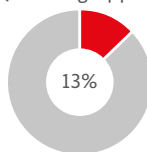


Antal anställda  
**7 622**

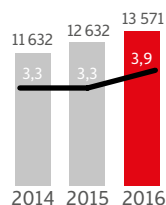
## Rimi Baltic

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel genom 264 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 88 butiker i Estland, 119 i Lettland och 57 i Litauen, vilket gav en regional marknadsandel på 15,9 procent.

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)  
och rörelsemarginal (%)

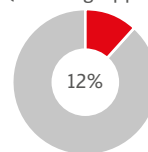


Antal anställda  
**9 679**

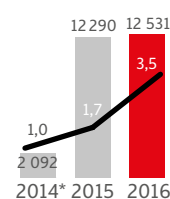
## Apotek Hjärtat

Med 385 apotek och en marknadsandel på drygt 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.

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)  
och rörelsemarginal (%)



Antal anställda  
**3 234**

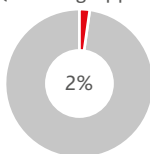
\*2014 avser Cura apoteket.



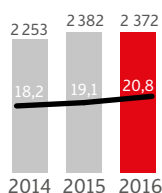
## ICA Fastigheter

ICA Fastigheter har ett stort och aktivt förvaltats 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.

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)  
och rörelsemarginal (%)

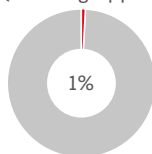


Antal anställda  
**87**

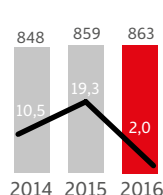
## ICA Banken

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.

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)  
och avkastning på eget kapital (%)

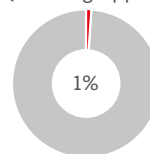


Antal anställda  
**356**

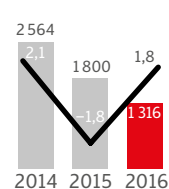
## Övriga segment

Med totalt 158 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.

Omsättning, %  
(av hela gruppen)



Nettoomsättning (Mkr)  
och rörelsemarginal (%)\*



Antal anställda  
**607**

\*Alla år inkluderar avyttrade bolag.

## ICA Sverige

# God försäljningsutveckling och stabil lönsamhet

För ICA Sverige präglades 2016 av fortsatt god försäljningsutveckling och stabil lönsamhet. Samtidigt fortsatte konkurrensen på marknaden att öka.

Till fokusområdena för året hörde att öka försäljningen, fortsätta utveckla sortimentet, öka andelen egna märkesvaror, fortsätta lanseringen av e-handelsplattformen och slutföra den omfattande logistikförändringen i sydvästra Sverige. Inom merparten av dessa områden uppnåddes under året goda resultat som bidragit till ett starkare erbjudande och en solid marknadsposition för de fristående ICA-handlarna.

Arbetet med att utveckla det fysiska butiks-nätet fortsatte under året. Sammantaget öppnades 17 nya butiker medan 27 stängdes. Som en viktig del i arbetet med att stärka och bredda kunderbjudandet fortsatte också satsningen på ICAs egna märkesvaror. De egna märkesvarornas andel av den totala försäljningen uppgick under året till 24 procent, en ökning med 0,8 procentenheter jämfört med föregående år. Under året lanserades 687 egna märkesvaror, exempelvis flera nya inom området måltidslösningar och mat från olika regioner.

Störningar i det nya logistikupplägget under våren och sommaren medförde såväl höga kostnader som bristande precision i leveranserna till ICA-butikerna i delar av södra och västra Sverige. Stabiliteten ökade under hösten

men vid slutet av året var fortfarande kostnadsnivån högre än planerat. Det nya logistikupplägget syftar till att utöka kapaciteten för att hantera ett bredare sortiment på ett effektivt sätt.

Stor kraft lades under året även på förbättringar och fortsatt lansering av ICA Gruppens e-handelserbjudande. I slutet av året var drygt 200 butiker anslutna. E-handels andel av dessa butikers totala försäljning uppgick vid årsskiftet till i genomsnitt 1,3 procent. Inkluderat färdigförpackade matkassar uppgick försäljningstillväxten i online-kanalen till drygt 43 procent. Sammantaget växte ICAs e-handel snabbare än marknaden.

## Ekologiskt och närproducerat

Till de tydligaste trenderna på den svenska dagligvarumarknaden hör en kraftigt ökad efterfrågan på ekologiska, närproducerade och hälsosamma livsmedel. Under året ökade försäljningen av ekologiska produkter i det centrala sortimentet med 15 procent.

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. Under året genomfördes flera gemensamma projekt. Till de större hörde "Mjölkkronan", vilket totalt inbringade 113 miljoner kronor till Sveriges mjölkbönder. Under året tecknades även ett nytt avtal som säkrar svensk mjölkråvara för produktionen av ICA Sveriges alla egna mejeriprodukter. När avtalet trätt i kraft fullt ut kommer 90 procent av mejeriprodukterna och nära 70 procent av hårdosten vara helt tillverkade av svensk mjölkråvara.

## Nyckeltal

|  | 2016   | 2015   | 2014   |
|--|--------|--------|--------|
| Nettoomsättning, Mkr                             | 74 050 | 72 624 | 69 248 |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr | 3 941  | 3 784  | 3 581  |
| Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr         | 3 504  | 3 366  | 3 228  |
| Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %           | 4,7    | 4,6    | 4,7    |
| Investeringar, Mkr                               | 640    | 780    | 596    |
| Avskrivningar, Mkr                               | 438    | 418    | 358    |
| Antal anställda                                  | 7 622  | 8 242  | 7 512  |
| Andel EMV av butiksförsäljning, %                | 24,0   | 23,3   | 22,2   |

## Finansiell utveckling

Nettoomsättningen ökade under 2016 med 2,0 procent till 74 050 Mkr (72 624). Försäljningsökningen drevs främst av ökad parthandelsförsäljning och nyöppnade butiker. Försäljningen från butiksdotterbolag var dock lägre då flera större butiker såldes i januari. Rörelseresultatet exklusive engångsposter steg med 4,1 procent till 3 504 Mkr (3 366). Högre logistikkostnader och ökade investeringar i marknadsföring påverkade negativt. Rörelsemarginalen uppgick till 4,7 procent (4,6).





### ICA-butikernas försäljning

Försäljningen i de svenska ICA-butikerna ökade under 2016 med 2,4 procent respektive 2 procent för jämförbara enheter. Försäljningsökningen drevs av både fler kunder och ökat snittköp. Alla butiksp profiler hade positiva försäljningsökningar men ICA Nära ökade mest. Tillväxten för dagligvarumarknaden som helhet i Sverige uppgick till 2,2 procent enligt HUI Research AB.

### Marknadsutveckling

Dagligvarumarknaden i Sverige är en mogen marknad, där de traditionella aktörerna främst utgörs av ICA, Axfood, Coop och Bergendahls. Dessa aktörer står tillsammans för cirka

70 procent av marknaden. Konkurrenten 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.

### Fokus framåt

Fokus under 2017 kommer att ligga dels på att säkra en god försäljningsutveckling och därigenom fortsätta att växa snabbare än marknaden. Särskilt fokus kommer att ligga på större städer.

Utvecklingen av koncept riktade mot måltidsmarknaden kommer att fortsätta, liksom utvecklingen av sortimentet egna märkesvaror. Stor kraft kommer även läggas på att säkerställa rätt prisupplevelse och breddning av det digitala kunderbudandet. Utvecklingen av online-erbjudandet kommer vara fortsatt hög, inte minst vad gäller att stödja butikerna i arbetet med försäljning och marknadsföring av tjänsten.

Antalet nyetableringar beräknas vara något lägre än under 2016. Totalt planeras 10–15 nyetableringar ske under 2017. Förnysetakten av det befintliga butiksnätet kommer att vara fortsatt hög och omfatta cirka 250 butiker.

### Försäljningsutveckling och antal butiker inklusive handlarägda butiker

| Profil               | Butiksförsäljning (exklusive moms) |                        |                          | Antal butiker i Sverige |     |              |         |          |
|----------------------|------------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-----|--------------|---------|----------|
|                      | 2016, Mkr                          | Utveckling samtliga, % | Utveckling jämförbara, % | Dec 2015                | Nya | Konverterade | Stängda | Dec 2016 |
| Maxi ICA Stormarknad | 33 806                             | 2,6                    | 2,1                      | 81                      | 1   | 0            | -1      | 81       |
| ICA Kvantum          | 26 877                             | 2,4                    | 1,9                      | 123                     | 2   | 0            | 0       | 125      |
| ICA Supermarket      | 33 619                             | 1,9                    | 1,7                      | 431                     | 7   | -1           | -5      | 432      |
| ICA Nära             | 16 634                             | 2,7                    | 2,9                      | 671                     | 7   | 1            | -21     | 658      |
| Totalt               | 110 936                            | 2,4                    | 2,0                      | 1 306                   | 17  | 0            | -27     | 1 296    |



## Rimi Baltic

# Stark resultatutveckling och ökade marknadsandelar

För Rimi Baltic kännetecknades 2016 av god försäljningsutveckling, stark resultatutveckling och ökade marknadsandelar på samtliga marknader.

Till de främsta strategiska prioriteringarna för 2016 hörde att fortsätta stärka varumärket Rimi. Totalt öppnades 14 nya butiker, varav fem i Estland, två i Lettland och sju i Litauen. Som ett led i arbetet beslutades under året även om att avveckla lågprisbutikerna Säästumarket i Estland. Merparten av butikerna kommer framöver att konverteras till Rimi-butiker.

Parallellt fortsatte arbetet med sortimentsutveckling och prisupplevelse, inte minst vad gäller egna märkesvaror och non-food. Sammantaget stod egna märkesvaror för 22,4 procent av den totala försäljningen under året, en ökning med 1,1 procentenheter jämfört med föregående år. Under året fortsatte även arbetet med att öka andelen gemensamma inköpsvolymen för de tre marknaderna. Viktiga inslag i

detta arbete är utbyggnationen av centrallager och huvudkontor i Riga. Starten för utbyggnaden försenades under året, vilket dock inte påverkat den dagliga operativa verksamheten.

## Förvärv av IKI

I slutet av 2016 tecknade ICA Gruppen avtal om att förvärva UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI, för 213 MEUR på kontant- och skuld-fri bas. IKI är den näst största aktören på den litauiska dagligvarumarknaden med en marknadsandel på cirka 15 procent under 2015 och ett rikstäckande butiksnät på cirka 230 butiker.

I och med förvärvet, som är villkorat av konkurrensmyndigheternas godkännande, går Rimi Baltic, från att vara den fjärde största aktören till att bli den näst största aktören på den växande litauiska dagligvarumarknaden. Utöver en snabb uppskalning av verksamheten bedöms sammanslagningen även skapa årliga kostnads-synergier på cirka 15 MEUR när de är fullt realiserade 2020. Synergierna uppstår främst genom större inköpsvolym, effektivare logistik och marknadsföring.

## Marknadsutveckling

Totalt växte dagligvarumarknaden i de baltiska länderna under året med 3,1 procent. Hög etableringstakt, inte minst från lågprisaktörer, och växande försäljningsytor har under senare år medfört en allt hårdare konkurrens. Rimi Baltics samlade marknadsandel för 2016 uppgick till 15,9 procent.

## Fokus framåt

Det övergripande målet framåt är att fortsätta växa snabbare än marknaden. Stort fokus kommer att ligga på att ytterligare stärka lönsamheten. Investeringarna i såväl nya som befintliga butiker kommer att fortsätta, liksom satsningarna på kompletterande digitala kanaler. Totalt planeras tio nya butiker under 2017. Arbetet med egna märkesvaror fortsätter, men med en förflyttning av fokus från volymtillväxt till ökade marginaler. Stor kraft kommer även läggas på att ytterligare förbättra den interna effektiviteten.

## Nyckeltal

|  | 2016   | 2015   | 2014   |
|--|--------|--------|--------|
| Nettoomsättning, Mkr                             | 13 571 | 12 632 | 11 632 |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr | 838    | 807    | 722    |
| Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr         | 526    | 415    | 383    |
| Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %           | 3,9    | 3,3    | 3,3    |
| Investeringar, Mkr                               | 372    | 384    | 500    |
| Avskrivningar, Mkr                               | 306    | 290    | 285    |
| Antal anställda                                  | 9 679  | 9 562  | 8 995  |
| Andel EMV av butiksförsäljning, %                | 22,4   | 21,3   | 19,9   |
| EUR-kurs, genomsnitt                             | 9,4718 | 9,3528 | 9,1093 |

## Finansiell utveckling

Nettoomsättningen ökade under 2016 med cirka 7,4 procent till 13 571 Mkr (12 632) och med drygt 6 procent i lokal valuta. Ökningen drevs framför allt av positiv volymeffekt från nya och konverterade butiker men även prisutvecklingen bidrog till ökningen. Rörelseresultatet exklusive engångsposter steg med 26 procent till 526 Mkr (415). Resultatförbättringen berodde främst på bättre pris och kampanjmarginaler men också på ökad volym och förbättrad produktivitet. Rörelsemarginalen ökade till 3,9 procent (3,3).

## Försäljningsutveckling och antal butiker

| Profil   | Butiksförsäljning<br>(exklusive moms) |                           |                             | Antal butiker<br>i Baltikum |     |         |             |
|----------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----|---------|-------------|
|          | 2016,<br>MEUR                         | Utveckling<br>samtliga, % | Utveckling<br>jämförbara, % | Dec<br>2015                 | Nya | Stängda | Dec<br>2016 |
| Estland  | 389                                   | 5,7                       | 2,7                         | 87                          | 5   | -4      | 88          |
| Lettland | 722                                   | 5,0                       | 1,2                         | 117                         | 2   | 0       | 119         |
| Litauen  | 313                                   | 8,9                       | 0,3                         | 52                          | 7   | -2      | 57          |
| Total    | 1 424                                 | 6,0                       | 1,4                         | 256                         | 14  | -6      | 264         |

## Apotek Hjärtat

# Ökade marknadsandelar och fortsatt digitalisering

Trots hård konkurrens fortsatte Apotek Hjärtat under året att växa snabbare än marknaden. Bakom utvecklingen ligger bland annat ett framgångsrikt arbete med butiksnätet, vidareutveckling av digitala kanaler och tjänster samt lyckade lanseringar av egna märkesvaror.

Under året bedrevs ett omfattande arbete avseende fortsatt utveckling av kunderbjudande, butiksnät och e-handel. Sammantaget har insatserna bidragit till ökad försäljning, högre marginaler och en överlag starkare marknadsposition. Försäljningen ökade inom samtliga varusegment, men handelsvaror var det varusegment med kraftigast tillväxt med en ökning på 6,1 procent jämfört med föregående år.

Under året avyttrades 16 apotek och 5 förvärvades. Affärerna genomfördes för att renodla apoteksnätet så att inga apotek är samlokaliserade med konkurrerande livsmedelsbutiker. Elva nya apotek öppnades och fem stängdes. De nyöppnade apoteken följer Apotek Hjärtats nya butikskoncept, där utvecklingen går mot att kombinera traditionell farmaci med ett brett erbjudande inom hälsa och välmående, inklusive enklare hälsotjänster.

Som ett led i satsningen på att öka tjänsteutbudet öppnades ytterligare tre så kallade

Minutkliniker för enklare vårdbesök, tester och vaccinationer. Totalt finns nu sex Minutkliniker, alla i direkt anslutning till Apotek Hjärtat eller Maxi ICA Stormarknad. Syftet med konceptet är att förenkla för kunderna, stärka marknadsplatserna och samtidigt avlasta traditionella vårdcentraler.

Stort fokus under 2016 låg också på slutförändring av integrationen och tillvaratagande av de identifierade samordningsvinsterna med övrig verksamhet inom ICA Gruppen. Bland annat infördes gemensam bonus för medlemmarna i Apotek Hjärtats och ICA Sveriges lojalitetsprogram.

### Marknadsutveckling

I slutet av 2016 uppgick antalet apotek i Sverige till nära 1 400 stycken. Efter omregleringen 2009 har antalet apotek ökat med över 40 procent, samtidigt som öppettiderna ökat från i snitt 45 till 55 timmar per apotek och vecka. Även om tillväxttakten avtagit under senare år är konkurrensen fortsatt hård, inte minst till följd av omfattande branschglidning och ökad närvaro av renodlade e-handelsaktörer.

Omsättningen på öppenvårdsapoteken uppgick under 2016 till cirka 40 Mdkr. Cirka 75 procent av totalmarknadens omsättning utgjordes av förskrivna läkemedel, 10 procent av receptfria läkemedel och drygt 15 procent av handelsvaror och tjänster. Vad gäller försäljning av receptbelagda läkemedel är såväl inköps- som försäljningspriser fastställda i den prismodell och de regelverk som beslutas av staten genom Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV).

### Fokus framåt

Fokus under 2017 kommer att ligga på att ytterligare stärka positionen som en av de ledande aktörerna på den svenska apoteksmarknaden. Planen är att etablera 10-15 nya apotek under 2017. Breddningen av sortimentet egna märkesvaror kommer att fortsätta, e-handeln kommer utvecklas och arbetet med att effektivisera logistikflöden kommer att fortsätta. Därutöver kommer ambitionen inom hållbarhetsområdet att höjas ytterligare, bland annat genom lanseringen "Välj med Hjärtat" som guidar kunderna till att göra mer hållbara val när det gäller receptfria läkemedel.

## Nyckeltal

|  | 2016   | 2015   | 2014  |
|--|--------|--------|-------|
| Nettoomsättning, Mkr                             | 12 531 | 12 290 | 2 092 |
| Varav:   |        |        |       |
| Receptfria läkemedel                             | 9 251  | 9 193  | 1 260 |
| Receptfria läkemedel                             | 1 415  | 1 345  | 471   |
| Övriga produkter och tjänster                    | 1 865  | 1 752  | 361   |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr | 594    | 354    | 58    |
| Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr         | 436    | 209    | 21    |
| Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %           | 3,5    | 1,7    | 1,0   |
| Investeringar, Mkr                               | 168    | 95     | 30    |
| Avskrivningar, Mkr                               | 136    | 155    | 37    |
| Antal anställda                                  | 3 234  | 3 113  | 701   |
| Andel EMV av övriga produkter, %                 | 17,6   | 14,2   | 6,9   |

### Antal apotek

|                | Dec 2015 | Nya | Stängda | Dec 2016 |
|----------------|----------|-----|---------|----------|
| Apotek Hjärtat | 390      | 16  | -21     | 385      |

### Finansiell utveckling

Apotek Hjärtats nettoomsättning under 2016 uppgick till 12 531 Mkr (12 290). Justerat för avyttrade verksamheter steg försäljningen med 6,2 procent. Marknadstillväxten bedöms ha varit 5,4 procent. Rörelseresultatet exklusive engångsposter var 436 Mkr (209). Föregående år ingick i rörelseresultatet integrations- och förvärvskostnader på sammanlagt -208 Mkr samt rörelseresultat från avyttrade verksamheter om 8 Mkr. Underliggande resultatökning uppgår således till 27 Mkr eller 6,6 procent.

## ICA Fastigheter

# Rätt lokaler på rätt platser

2016 var ett händelserikt år för ICA Fastigheter. Till de större projekten under året hörde avyttringen av den norska fastighetsportföljen samt fortsatt utveckling och projektering av platser i stadsnära lägen. 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. Gemensamt för projekten är att ICA Fastigheter, med stöd av ICAs nyligen framtagna platsbyggnadsstrategi, tar ett större ansvar för hela platsen.

Under 2016 förvärvades fyra större fastigheter, två i Göteborg och två i Stockholmsregionen inom ramen för råmark och exploateringsfastigheter. Under året vann ICA Fastigheter även en markanvisningstävling avseende en större fastighet vid Arninge handelsplats i Täby utanför Stockholm.

och en reavinst på cirka 400 Mkr. Köpare var en fastighetsfond förvaltat av norska UNION Eiendomskapital. I och med försäljningen är hela fastighetsbeståndet i Norge avyttrat. Sedan 2015 har 73 fastigheter i Norge sålts för 2,8 Mdkr till en reavinst om drygt 430 Mkr.

## Marknadsvärdering

Under året gjordes en värdering av samtliga svenska fastigheter. Marknadsvärdet för de helägda svenska fastigheterna bedömdes till 12,2 Mdkr (bokfört värde 10,1 Mdkr). Marknadsvärdet på de tre samägda bolagen, som alla förvaltas av ICA Fastigheter, Secore Fastigheter AB, Ancore Fastigheter AB och Långeborgs Logistik AB, värderades under året till sammanlagt 8,9 Mdkr, att jämföra med bokförda värden om 7,4 Mdkr. ICA Fastigheters ägarandel i alla tre bolagen är 50 procent.

## Fokus framåt

ICA Fastigheter planerar under 2017 fortsätta stödja kärnverksamheten i Sverige genom att stärka och utveckla marknadsplatser, butiker och apotek, samt med ett särskilt fokus på hållbarhetsfrågor. Under 2017 planeras fastigheter för cirka 1 Mdkr att säljas till Secore Fastigheter AB.

## Nyckeltal

|  | 2016  | 2015  | 2014  |
|--|-------|-------|-------|
| Nettoomsättning, Mkr                             | 2 372 | 2 382 | 2 253 |
| Varav hyrestintäkter ägda fastigheter, Mkr       | 1 117 | 1 187 | 1 147 |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr | 1 032 | 1 145 | 973   |
| Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr         | 493   | 456   | 409   |
| Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %           | 20,8  | 19,1  | 18,2  |
| Investeringar, Mkr                               | 1 212 | 924   | 1 055 |
| Avyttringar, Mkr                                 | 404   | 1 178 | 1 037 |
| Avskrivningar, Mkr                               | 467   | 524   | 515   |
| Direktavkastning, %                              | 7,1   | 7,4   | 6,9   |
| Uthyrningsgrad, %                                | 98,6  | 98,3  | 98,3  |
| Antal ägda fastigheter                           | 173   | 175   | 187   |
| Antal ägda m <sup>2</sup> , 000-tal              | 718   | 768   | 781   |
| Antal anställda                                  | 87    | 86    | 77    |

## Finansiell utveckling

Nettoomsättningen var under året 2 372 Mkr (2 382) varav intäkter från ägda fastigheter var 1 117 Mkr (1 187). Rörelseresultatet exklusive engångsposter ökade till 493 Mkr (456). Bakom ökningen låg bland annat lägre avskrivningar och rörelsekostnader samt högre resultatbidrag från joint ventures.

## Avyttring av fastigheter i Norge

Med anledning av ICA Gruppens tidigare försäljning av dagligvaruverksamheten i Norge skrevs i december avtal om försäljning av ICA Eiendom Norge AS. Affären slutfördes den 1 februari 2017. 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

## Övriga nyckeltal

|   | Konsoliderade verksamheter |       | JV enligt kapitalandelsmetoden |
|---|----------------------------|-------|--------------------------------|
|   | Sverige                    | Norge |                                |
| Bokfört värde ägda fastigheter, Mdkr    | 11,6                       | 1,6   | 5,8                            |
| Bedömt marknadsvärde, Mdkr              | 14,0                       | 2,2   | 7,1                            |
| Antal ägda fastigheter                  | 115                        | 58    | 43                             |
| Antal ägda kvadratmeter, tusental       | 603                        | 115   | 294                            |
| Uthyrningsgrad, %                       | 98,8                       | 98,4  | 99,2                           |
| Andel hyror från icke ICA-verksamhet, % | 11,5                       | 100   |                                |
| Investeringar, Mkr                      | 1 208                      | 4     |                                |
| Avyttringar, Mkr                        | 21                         | 383   |                                |

## ICA Banken

# Breddat erbjudande och fördjupade kundrelationer

För ICA Banken präglades 2016 av breddning, fördjupning och fortsatt digitalisering. Intäkterna ökade samtidigt som det låga ränteläget och den fortsatta uppbyggnaden av försäkringsverksamheten satte press på räntenetto och rörelseresultat.

För ICA Bankens del präglades 2016 i hög utsträckning av fortsatt arbete med att utveckla och anpassa verksamheten. Till de främsta prioriteringarna hörde att fortsätta bredda kunderbjudandet och fördjupa relationen till de befintliga kunderna. Därutöver breddades distributionskanalerna för försäkrings- samt låneprodukter och samarbeten inleddes med ett antal aktörer. Sammantaget har konkurrenskraftiga priser och tjänster i kombination med ett starkt varumärke attraherat många nya kunder.

Som ett led i den fortsatta etableringen av ICA Försäkringar utökades under året försäkringserbjudandet. Försäkringsverksamheten stärker och breddar ICA Bankens kunderbjudande, men bidrar också till starkare kundlojalitet mot detaljhandelsverksamheten. Försäkringskunder med ICA-kort får bonus på försäkringspremien och kunder med stort engagemang i ICA Banken och ICA Försäkring har premierats med dubbelbonus.

Sammantaget har arbetet inom bank- och försäkringsverksamheterna under året varit framgångsrikt och resulterat i fler kunder, ökad affärsvolym och ökade intäkter. Till följd av lägre räntenetto, minskade kortintäkter samt uppstartskostnader för ICA Försäkring minskade dock rörelseresultatet jämfört med föregående år. ICA

Försäkring genererade under året ett negativt rörelseresultat då verksamheten fortfarande är i en uppbyggnadsfas. Antalet bankkunder uppgick i slutet av året till drygt 713 000, motsvarande en ökning med cirka 4,7 procent jämfört med föregående år. Affärsvolymerna har ökat med cirka 12 procent. Antalet försäkringskunder uppgick till cirka 75 000, vilket gör ICA Försäkring till Sveriges snabbast växande försäkringsbolag.

## Lansering av ICA Banken Företag

Till de större händelserna 2016 hörde 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.

## Marknadsutveckling

Den svenska bankmarknaden domineras fortfarande av ett fåtal större fullsortimentsbanker. 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.

## Fokus framåt

Det övergripande målet framöver är att fortsätta öka intäkterna, dels genom de investeringar som genomförts i försäkringsbolaget och företagsaffären, dels genom ett breddat erbjudande till befintliga och nya privatkunder. 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 och riktade erbjudanden. Lanseringen av nya försäkringskategorier kommer att fortsätta. Sedan januari 2017 erbjuder ICA Försäkring smådjursförsäkringar och under 2017 kommer även båt- och sjukförsäkringar, vilket ger ICA Försäkring ett komplett försäkringserbjudande.

## Nyckeltal

|  | 2016   | 2015   | 2014   |
|--|--------|--------|--------|
| Intäkter, Mkr                                    | 863    | 859    | 848    |
| Varav räntenetto, Mkr                            | 385    | 395    | 418    |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr | 74     | 406    | 219    |
| Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr         | 51     | 110    | 189    |
| K/I-tal, %                                       | 89,2   | 84,0   | 78,9   |
| Avkastning på eget kapital, %                    | 2,0    | 19,3   | 10,5   |
| Kreditförlustnivå, %                             | -0,6   | 1,9    | 0,1    |
| Kärnprimärkapitalrelation, %                     | 17,1   | 18,0   | 16,3   |
| Affärsvolym, Mkr                                 | 32 288 | 28 859 | 26 353 |
| Antal anställda                                  | 356    | 338    | 322    |

## Finansiell utveckling

ICA Bankens intäkter under 2016 uppgick till 863 Mkr (859) med ett rörelseresultat exklusive engångsposter om 51 Mkr (110). Resultatminskningen berodde på lägre provisionsnetto, framför allt på grund av lägre kortintäkter samt ett försämrat räntenetto drivet av ränteläget på marknaden som innebär lägre inlåningsmarginaler. Därtill ökade kreditförlusterna med 13 Mkr. ICA Försäkring som startade i slutet av 2015 har bidragit till ökade intäkter men verksamheten går ännu inte med vinst, vilket också bidrog till det lägre rörelseresultatet 2016.



## Övriga segment

# Fokus på Hemtex

I linje med ICA Gruppens non-food-strategi avyttrades under 2016 e-handelsbolaget inkClub. Avyttringen innebär att ICA Gruppens renodling av de tidigare portföljbolagen nu är helt genomförd. Segmentet består idag av heminredningskedjan Hemtex med verksamhet i Sverige, Finland och Estland.

I slutet av 2016 uppgick antalet butiker till totalt 158, varav 136 i Sverige, 17 i Finland och 5 i Estland. Av butikerna är 142 ägda av Hemtex-koncernen och 16 av franchiseföretag.

ICA Gruppen förvärvade minoritetens aktier i Hemtex 2015 och Hemtex blev ett helägt dotterbolag till ICA Gruppen i slutet av 2015. Därefter har ett omfattande förändringsarbete inletts med det övergripande målet att nå en långsiktigt hållbar lönsamhet. Av speciell vikt är ökad effektivitet och stärkt kunderbjudande. Distributionen har effektiviserats och samarbetet med ICA Sverige har 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.

Under året genomfördes en strategisk översyn av hela verksamheten: inköp, kunderbjudande, organisation och interna processer. Därutöver har även selektiva kostnadsbe-

sparingar genomförts, huvudsakligen inom centrala overheadkostnader men till viss del även i butiksledet. I början av året tillträdde Björn Abild som ny Vd. Han var tidigare Vd för ICA Special.

### Fokus framåt

Fokus under 2017 kommer att ligga på implementeringen av den strategi som tagits fram. Väsentliga delar i denna utgörs av ett tydligare sortiment, en ny prissättningsstrategi, ett nytt butikskoncept och fortsatta satsningar på e-handel.

### Avyttring av inkClub

Avyttringen av inkClub gjordes mot bakgrund av begränsade synergier med övrig verksamhet inom ICA Gruppen. Köpeskillingen uppgick till 322 Mkr, vilket efter transaktionskostnader innebär en reaförlust för ICA Gruppen om 30 Mkr.

## Nyckeltal

|  | 2016  | 2015  | 2014  |
|--|-------|-------|-------|
| Nettoomsättning, Mkr                             | 1 316 | 1 800 | 2 564 |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), Mkr | 21    | -2    | 537   |
| Rörelseresultat exkl. engångsposter, Mkr         | 24    | -32   | 53    |
| Rörelsemarginal exkl. engångsposter, %           | 1,8   | -1,8  | 2,1   |
| Investeringar, Mkr                               | 13    | 33    | 49    |
| Avskrivningar, Mkr                               | 28    | 41    | 41    |
| Antal anställda                                  | 607   | 725   | 1 025 |

### Försäljningsutveckling och antal butiker

| Profil | Butiksförsäljning<br>(exklusive moms) |                           |                             | Antal butiker<br>inklusive franchisebutiker |     |         |             |
|--------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---|-----|---------|-------------|
|        | 2016,<br>Mkr                          | Utveckling<br>samtliga, % | Utveckling<br>jämförbara, % | Dec<br>2015                                 | Nya | Stängda | Dec<br>2016 |
| Hemtex | 1 120                                 | -1,9                      | -4,1                        | 162   | 1   | -5      | 158         |

### Finansiell utveckling

Nettoomsättningen 2016 uppgick till 1 316 Mkr (1 800), varav Hemtex omsättning uppgick till 1 074 Mkr (1 108). Hemtex rörelseresultatet exklusive engångsposter var väsentligt högre än föregående år, 5 Mkr (-23). Utvecklingen förklaras främst av förbättrade bruttomarginaler som följd av lägre andel försäljning till reducerat pris. Det har delvis motverkats av en lägre försäljningsvolym driven av lägre antal kunder. Därutöver är kostnaderna något högre vilket delvis förklaras av den pågående verksamhetsöversynen.





# Fortsatt snabb digitalisering

Trend

Den pågående digitaliseringen påverkar samtliga verksamheter inom ICA Gruppen och i princip alla områden såväl kundnära som bakomliggande processer. Allt från logistik och varuförsörjning till marknadsföring, försäljning och utbildning. Under 2016 tog ICA Gruppen flera viktiga steg framåt. Till de mest synliga hör den fortsatta utrollningen av ICA Sveriges e-handels-satsning, lansering av nya smarta digitala banktjänster samt en fortsatt digitalisering av apotekserbudandet. Att digitaliseringen är ett område som har hög prioritet återspeglas i flera av ICA Gruppens strategiska prioriteringar för 2017.



## Risker og riskhantering

ICA Gruppens verksamheter är naturligt förknippade med risker. En god förståelse för riskerna och en löpande uppföljning av förändringar i riskbilden ger förutsättningar för riskinformerade beslut som bidrar till att skapa möjligheter och till att infria koncernens strategiska mål. En viktig del av verksamhetsstyrningen är därför att säkerställa kontinuerlig analys av risker samt hantering av de risker som kan medföra en betydande negativ påverkan på ICA Gruppens måluppfyllelse.

## Riskhanteringstrategi

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 bland annat att oönskade händelser ska försöka begränsas om de bedöms kunna leda till att förtroendet för verksamheten försvagas eller till betydande avbrott i verksamheten. Genom att identifiera risker i ett tidigt skede och effektivt hantera de risker som är förknippade med verksamheten kan ICA Gruppen skapa förutsättningar för en långsiktig konkurrenskraftig verksamhet och vara ett tryggt val för kunder, medarbetare och samarbetspartner.

Under året har ett nytt ramverk för riskhantering implementerats. 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 som innebär en regelbunden identifiering och uppföljning av koncernens största risker. Dessutom genomförs riskanalyser löpande i samband med större projekt, väsentliga verksamhetsförändringar, som en integrerad del i koncernens hållbarhetsarbete samt inför betydande investeringar. En översikt av koncernens största risker samt åtgärder för att hantera dessa rapporteras halvårsvis till koncernledningen och ICA Gruppens styrelse.

Effektiviteten i riskhanteringsarbetet följs upp av ICA Gruppens riskhanteringskommitté. Risk-

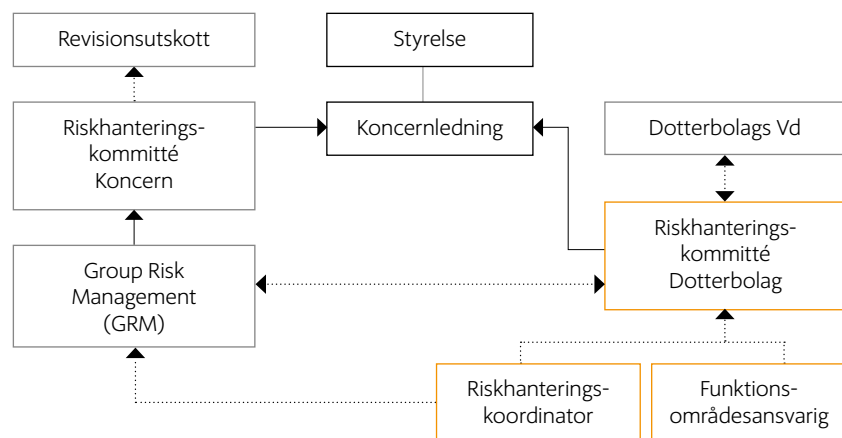
hanteringskommittén, som leds av ICA Gruppens CFO, har det övergripande ansvaret för att genom vägledning och styrning säkerställa en översikt av koncernens risker och rapportera väsentliga förändringar i riskbilden. Under året har motsvarande kommittéer inrättats i dotterbolagen som tillsammans med utsedda riskhanteringskoordinatorer ska säkerställa att riskhanteringsarbetet bedrivs på ett samordnat och effektivt sätt inom respektive verksamhet.

Därtill finns det en koncernfunktion, Group Risk Management (GRM), som följer upp efterlevnad av ramverket, samt genom utbildning, utveckling av verktyg och genomförandet av riskanalyser för specifika riskområden stödjer dotterbolagen och bidrar till att stärka koncernens riskhanteringsarbete.

Genom regelbundna avstämningar med Internkontroll och Internrevision, kan identifierade brister i genomförda granskningar beaktas i riskidentifieringen och aktiviteter för att förbättra riskmedvetenheten i identifierade riskområden samordnas. För mer information om arbetet med internkontroll i finansiell rapportering se Bolagsstyrningsrapporten sidan 70.

Några av de förändringar som har påverkat ICA Gruppens riskbild under året är den fortsatta avyttringen av fastighetsbeståndet i Norge, avyttringen av inkClub, avtal om att förvärva IKI i Litauen, utökningen av Minutkliniken verksamhet samt 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-infrastruktur. Oförmåga att säkerställa en modern och för verksamheten anpassad IT-infrastruktur kan få en väsentlig negativ påverkan på koncernens verksamhet och resultat.

Vidare kan intrång eller brister i hantering av kund-, medarbetar- eller för koncernen affärs-kritisk information leda till minskat förtroende för ICA samt innebära en negativ påverkan på koncernens resultat.

### Möjligheter

I en tid med ett tydligt skifte mot en ökad digitalisering kan en väl hanterad IT-infrastruktur skapa möjlighet för att framgångsrikt anpassa verksamheten till en förändrad efterfrågan på kommunikation och erbjudande av såväl tjänster som produkter. Vidare möjliggör nya tekniska lösningar ofta en högre grad av automatisering samt effektivare processer.

### Hantering

Under året har förberedelserna inför ett planerat byte av plattformen fortsatt, där en viktig

del är kartläggningar av beroenden och genomförandet av tester för att reducera riskerna med bytet.

Som en del i koncernens strukturerade riskhanteringsarbete pågår löpande aktiviteter för att begränsa antalet störningar i system och konsekvenserna av dessa.

Vidare arbetar koncernfunktionerna strukturerat med att utbilda och öka medvetenheten om de regler och rutiner som ICA Gruppen har för en säker hantering av information och reducera risken för förlust av känslig data.

## Distributionsrisker

### Riskbeskrivning

Tillgång till en effektiv distribution på samtliga de marknader där koncernen är verksam är nödvändigt för infriandet av koncernens mål. Om någon väsentlig leverantör, transportör, lagerhållare eller annan part som är involverad i leveranskedjan skulle strejka, gå i konkurs, eller på annat sätt upphöra att sköta sitt uppdrag kan ICA Gruppen påverkas negativt och få svårigheter att leverera produkter under en period. Detsamma gäller om ett längre avbrott skulle uppstå till följd av en störning eller en skada i någon av anläggningarna.

### 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 identifieras som bidrar till en beredskap för att hantera eventuella avbrott i distributionen.

Därtill bedrivs fortlöpande arbete som bidrar till att säkerställa en hög säkerhetsnivå på anläggningarna till exempel i form av löpande underhåll av anläggningarna, utbildning av medarbetare samt uppföljning av rutiner för god ordning och reda genom egenkontroller och riskbesiktningar.

Under 2016 har det förekommit störningar i logistiknätet för den svenska verksamheten vilka framför allt har haft en negativ inverkan på leverans av varor till butikerna i delar av södra och västra Sverige. Stabiliteten i produktionen och servicenivån till butikerna har successivt förbättrats under året.

## 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 våra branscher och de omfattande omställningsarbeten som pågår i våra verksamheter, kan påverka

våra medarbetare samt vår 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 bedrivit ett strukturerat arbete med att utveckla effektiva verktyg som stödjer en kontinuerlig kompetenshöjning och möjligheter till fortsatt utveckling inom koncernen.

Det bedrivs även ett löpande arbete med att kartlägga och reducera nyckelpersonsberoende.



## 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.

### 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

Genom ICA Gruppens ramverk ICAs Goda Affärer, som är integrerat i verksamheten finns ett stöd för hur koncernen ska agera i relationer med kunder, medarbetare och leverantörer. Eftersom ICAs verksamhet i Sverige består av fria handlare som i varierad omfattning köper produkter från andra leverantörer än ICA Sverige är möjligheten att kontrollera efterlevnad av ICAs Goda Affärer ibland begränsad. Genom en kontinuerlig dialog med ICA-handlarnas Förbund och fortlöpande utbildning eftersträvas en hög efterlevnad av ramverket.

## Fastighetsrelaterade risker

### Riskbeskrivning

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

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

### 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 våra 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 konjunkturläget, förändringar i råvarupriser och distributionskostnader. Större förändringar i konsumtionsmönster som till exempel en ökad internetförsäljning liksom konkurrenternas agerande kan också leda till minskade marknadsandelar, lägre marginaler eller en ökad prispress. Vidare finns det en risk för politisk instabilitet eller oroligheter på de marknader där ICA Gruppen bedriver verksamhet eller anskaffar varor ifrån.

### 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 2016 har ICA Gruppen fortsatt att utveckla e-handelslösningen som drygt 200 ICA-butiker har anslutit sig till.

Vidare har EMV-sortimentet 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 en tillskärpning av regelverken skett under de senaste åren vilket innebär ökade krav på att säkerställa att resurser och kontroller finns för att implementera och följa lagar och regler. Oförmåga att efterleva lagar eller regler, liksom förändringar avseende tillämpning eller tolkning av befintliga lagar och regler kan med-

föra 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 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.

## Risker relaterade till förvärv

### Riskbeskrivning

Som ett led i att förverkliga ICA Gruppens strategiska mål sker löpande förvärv och avyttringar av verksamheter. Om förhållandena i de förvärvade verksamheterna skulle avvika betydande från vad som var känt inför förvärvet eller om integrationen av de förvärvade verksamheterna skulle misslyckas kan det begränsa förmågan att realisera förväntade synergier och påverka ICA Gruppens varumärke och resultat negativt.

### 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

Under 2016 har integrationen av Apotek Hjärtat fortsatt enligt plan där bland annat ett gemensamt lojalitetsprogram har lanserats. Även integrationen av Hemtex har fortsatt enligt plan bland annat genom utvecklingen av sortimentet ICA Home by Hemtex.

ICA Gruppen har även avyttrat inkClub som ett led i den renodling av koncernen som har pågått de senaste åren.

## 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 förnyelsetakt 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 marknadskännedom kombineras 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 vår samtid.

## 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 finansieringen skapar förutsättningar för att bland annat hålla en lämplig likviditetsnivå och att hålla nere valuta- och lånekostnader vilket bidrar till att ICA Gruppen kan infria sina finansiella mål.

### 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 och miljöhänsyn leder till förändrade köpbeteenden.

Om ICA Gruppen inte har förtroende för sitt hållbarhetsarbete till exempel till följd av att brister avseende märkning av varor, hantering av varor i butik, oförmåga att hantera livsmedelslarm eller 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 företag som har ett ansvarsfullt och proaktivt hållbarhetsarbete. Som en stor aktör har ICA Gruppen en

möjlighet att stödja kunderna att göra medvetna val i en mer hållbar riktning till exempel genom att lyfta fram mer ekologiska, 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.

### Hantering

Hållbarhetsarbetet är en central del i ICA Gruppens verksamhet. Övergripande hållbarhetsmål inom miljö, kvalitet och socialt ansvar följs upp och publiceras i kvartalsvisa hållbarhetsrapporter. En betydande del i hållbarhetsarbetet är att certifiera inköps-, logistik- och butiksprocesserna mot relevanta standarder

för kvalitet och miljö. Under 2016 inrättades ett hållbarhetsutskott i ICA Gruppens styrelse för att ytterligare sätta fokus på frågorna.

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. Dedikerade kvalitetscoacher stöttar butikerna i genomförandet samt genomför årliga revisioner. Vidare samverkar ICA Gruppen med andra aktörer som till exempel LRF i Sverige och kan därmed möta en ökad efterfrågan på svensk mat samt bidra till att värna om svenskt jordbruk.

## 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 utgöra troliga förändringar.

Klimatförändringar kan även medföra temperaturförändringar, torka, översvämningar etc, vilket kan innebära att tillgång och kostnad för olika grödor kan förändras då en del områden kan bli obrukbara. Varutransporter kan påverkas om extrema väderförhållanden förändrar framkomligheten. Även 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 i butiker och lager samt minskade utsläpp från transporter.

ICA Sverige bedriver ett fokuserat arbete för att öka andelen förnybara bränslen i de transporter som körs för ICA. 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.

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 inköpsarbetet. Regelbunden dialog förs med leverantörer för att hantera framtida risker. Under 2016 besökte ICA Sverige leverantörer i Kalifornien för att diskutera de utmaningar som finns kring vattenanvändningen vid mandelodling.

Under året lanserade ICA Sverige som första aktör klimatguidade recept i syfte att uppmärksamma kunderna på matens klimatpåverkan.

Trend

# Nya koncept för smarta måltidslösningar

Till de främsta trenderna på dagligvarumarknaden hör en ökad efterfrågan på färdiga eller lättlagade måltider. Många av oss arbetar hårt för att få ihop vardagslogistiken. Vi vill äta gott, nyttigt och hälsosamt, men har inte alltid tiden att laga från grunden. ICA Gruppen möter efterfrågan med ett brett utbud av färdiga måltidslösningar och koncept för färdig eller halvfärdig mat – att äta i butikerna eller ta med hem. Trenden är som starkast i storstäderna och under 2016 genomförde ICA Gruppen tester av flera olika koncept med fokus på färdiga måltider, allt från sushi och pizza till frukostpåsar och middagslådor. Satsningarna inom detta område kommer att fortsätta även under 2017.





# Bolagsstyrningsrapport 2016

## God bolagsstyrning – grunden för en sund företagskultur

En omvärld i förändring och förvärvet av IKI i Litauen har varit viktiga ingredienser i styrelsens arbete under 2016. Därtill kommer återkommande uppföljning av våra koncernövergripande mål och de strategiska prioriteringar vi tidigare beslutat om.



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 stabila system, rutiner och processer som möjliggör kontinuerlig uppföljning av mål, intern kontroll och riskhantering.

### Delaktighet och kontinuitet

Det är mycket glädjande att återigen kunna konstatera att engagemanget inom styrelsen har varit högt. Diskussionerna har även under det gångna året varit intensiva, konstruktiva och präglade av öppenhet och en fortsatt ambition att våga tänka i nya banor – precis som det ska vara för att vi som organisation ska kunna fortsätta att utvecklas. 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.

### En omvärld i förändring

Stort fokus i styrelsens arbete låg under det gångna året på de snabba omvärlds- och marknadsförändringarna. Till de främsta kännetecknen hör förändrade konsumentbeteenden,

omfattande branschglidning och en digitalisering som påverkar de flesta områden vi verkar inom. Vi har talat om det länge och under det gångna året blev det om möjligt än mer påtagligt. För en stor organisation som ICA Gruppen medför de nya förutsättningarna både utmaningar och möjligheter. De ställer stora krav på förändringsbenägenhet och mod att fortsätta utvecklas. Det ställer också stora krav på kapacitet och förmåga till fortsatta investeringar.

### Kapacitet för fortsatta investeringar

Vi har under senare år gjort stora strukturella förändringar med flertalet förvärv och avyttringar. Nu senast förvärvet av IKI i Litauen som har diskuterats under flertalet styrelsemöten under året. Vi har en stark finansiell ställning och en stabil plattform för fortsatt tillväxt. Med starka kassaflöden och en sund kapitalstruktur har vi goda förutsättningar för att möjliggöra såväl fortsatta investeringar som en god och stabil avkastning till aktieägarna.

### Snabbfotade och långsiktiga

Precis som övriga organisationen behöver vi som styrelse säkerställa att vi är tillräckligt snabbfotade för att snabbt kunna ta tillvara på möjligheter eller agera på händelser – i vår omvärld eller inom vår organisation. Samtidigt är vårt perspektiv i alla lägen långsiktigt. 2017 är det 100 år sedan ICA grundades och vår ambition är att finnas i minst 100 år till. Det är alltid utifrån detta perspektiv vi fattar beslut kring mål, strategi och särskilda satsningar.

I en snabbt föränderlig värld är det också extra viktigt att kontinuerligt utvärdera styrelsens sammansättning och gemensamma kompetens. Vi har under senare år stärkt oss inom viktiga områden och min uppfattning är att styrelsen idag rymmer en bra blandning av kompetenser.

### Nytt hållbarhetsutskott

Till våra främsta strategiska prioriteringar hör fortsatta satsningar inom hållbarhetsområdet. Det uttalade målet är att ICA Gruppens verksamhet år 2020 ska vara klimatneutral – ett både utmanande och stimulerande mål. Från styrelsens håll följer vi utvecklingen noga och med stort intresse. För att ytterligare säkerställa hållbarhetsperspektivet i alla frågor inrättade vi under året dessutom ett utskott helt dedikerat dessa frågor.

### Mod att fortsätta utvecklas

Till styrelsens främsta uppgifter hör att stötta och utmana koncernledningen samt 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 vår uppskattning för det engagemang som präglat – och präglar – arbetet inom hela organisationen. Vi lever och verkar i en snabbt föränderlig tid, där förmågan och modet att tänka i nya banor är helt avgörande för att lyckas. Den entusiasm som präglat det gångna året bådar gott när vi nu tar oss an de kommande 100 åren.

Stockholm i februari 2017

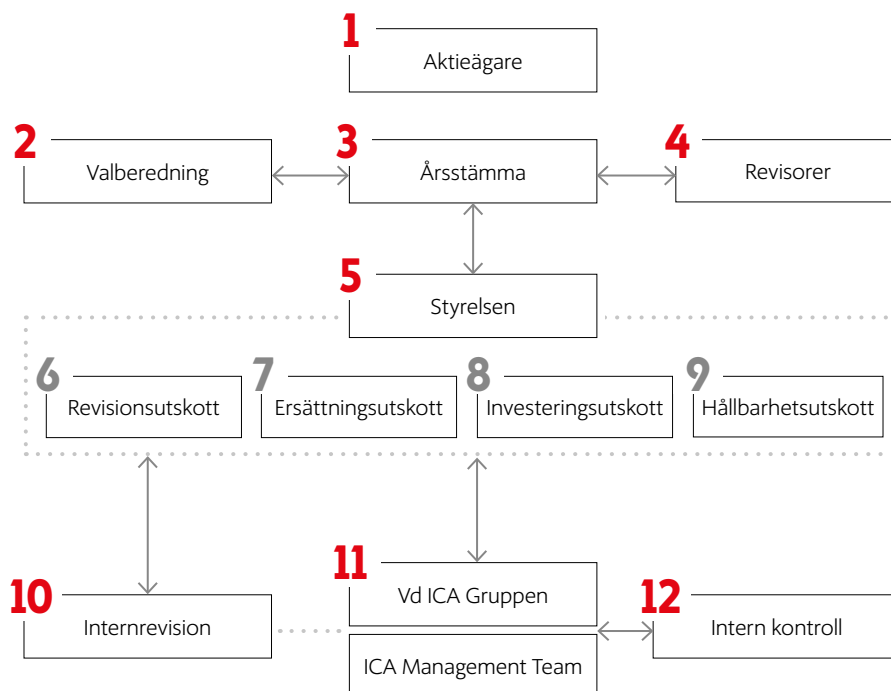
Claes-Göran Sylvén  
Styrelsens ordförande

### För ytterligare information:

- Svensk aktiebolagslag, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)
- Nasdaq Stockholm, [www.nasdaqomxnordic.com](http://www.nasdaqomxnordic.com)
- Svensk kod för bolagsstyrning, [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)
- ICA Gruppens bolagsordning, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se)

# Styrning för värdeskapande

God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att 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 AB (ICA Gruppen eller Bolaget) 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

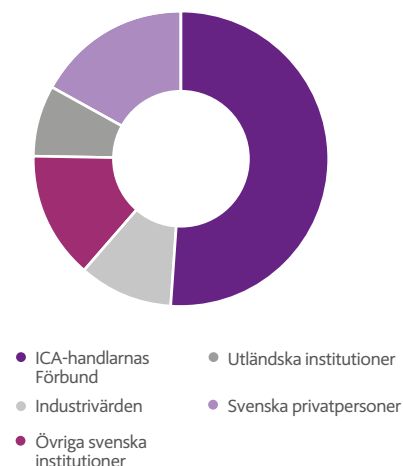
**1** ICA Gruppen är noterat på Nasdaq Stockholm sedan den 8 december 2005 och ingår i segmentet Large Cap. Den största ägaren är ICA-handlarnas Förbund med en ägarandel om 51,3 procent. Den näst största ägaren, AB Industrivärden, äger 10,3 procent. Övriga aktier ägdes per den 31 december 2016 av 46 437 fysiska och juridiska personer. Ingen av dessa aktieägare ägde, per den 31 december 2016, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Bolaget. Vid omröstning på bolagsstämma berättigar varje aktie till en röst och varje röstberättigad kan rösta för fulla antalet företrädade aktier.

Fram till den 20 januari 2016 hade Bolaget en aktiestruktur med två aktieslag; stamaktier och C-aktier. C-aktierna, som utgjorde 40,8 procent

av det totala antalet aktier, var inte noterade och gav inte rätt till kontant vinstutdelning. Resterande 59,2 procent var noterade stamaktier som berättigade till utdelning. Den 20 januari 2016 konverterades C-aktierna till stamaktier med rätt till utdelning.

Aktiekapitalet i ICA Gruppen uppgår till 502 866 988 kronor fördelat på 201 146 795 aktier, envar med kvotvärde om 2,50 kronor. Det fanns per den 31 december 2016 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](http://www.icagruppen.se).

### Aktieägare



# Valberedning

**2** Reglerna för ICA Gruppens valberedning beslutades vid årsstämman 2016. 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 ledamoten. Valberedningen ska lägga fram förslag i nedanstående frågor inför årsstämman 2017:

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

## Valberedningens arbete

Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 28 september 2016 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 Sylvén, har varit adjungerad i valberedningen. Valberedningen har träffat Vd Per Strömberg och CFO Sven Lindskog som, tillsammans med Claes-Göran Sylvén, har informerat om ICA Gruppens verksamhet, styrelsearbete och fokusområden. Valberedningen har även tagit del av resultatet av den styrelseutvärdering som gjordes för 2016. Därtill har revisionsutskottets ordförande, Cecilia Daun Wennborg, informerat valberedningen om arbetet i styrelsen, revisionsutskottet samt ICA Gruppens ekonomifunktion. Cecilia Daun Wennborg har vidare informerat valberedningen om utvärderingen av revisionsarbetet som revisionsutskottet har gjort under 2016 samt den upphandling av revisionstjänster som revisionsutskottet har genomfört under 2016.

Valberedningen har tillämpat punkt 4.1 i Koden som mångfaldspolicy varmed valberedningen beaktar att styrelsen, med hänsyn till Bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt, ska ha en ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Vidare arbetar valberedningen med målet att uppnå en jämn könsfördelning i styrelsen.

Med beaktande av ovanstående 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 revision av Bolaget. Aktieägare har haft möjlighet att lämna förslag och synpunkter avseende valberedningens arbete inför årsstämman 2017. Valberedningens förslag inför årsstämman 2017 framgår av kallelsen till årsstämman samt på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se). Vidare information om valberedningens arbete presenteras i valberedningens redogörelse inför stämman 2017.

# Årsstämma

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

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

## Årsstämma 2016

Årsstämma 2016 ägde rum onsdagen den 20 april 2016, på Friends Arena i Solna. Förutom aktieägare närvarade ICA Gruppens styrelse, koncernledning, medarbetare, media och ett

antal inbjudna gäster. Protokoll från årsstämman och därtill anknutna dokument återfinns på ICA Gruppens hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se).

## Årsstämma 2017

Årsstämma 2017 kommer att hållas fredagen den 7 april 2017 på Waterfront i Stockholm. Aktieägare som senast lördagen den 1 april 2017 är införda i aktieboken (förd av Euroclear Sweden AB), vilket rent praktiskt innebär fredagen den 31 mars 2017, och som senast måndagen den 3 april 2017 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 Ernst & Young AB valdes till revisor på årsstämman 2016 för en mandat-

period om ett år. Ernst & Young AB har således reviderat Bolagets räkenskaper för 2016 och auktoriserad revisor Erik Åström har varit huvudansvarig revisor. Revisorerna har deltagit vid ett styrelsemöte för att redogöra för Ernst

& Young ABs revisionsprocess i ICA Gruppen samt för att ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro. Därutöver har revisorerna deltagit vid samtliga möten med styrelsens revisionsutskott.

## 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 Kodens.

### Avvikelse från Kodens, börsregler eller god sed på aktiemarknaden

Bolaget har inte avvikit från Kodens 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 sätter ramarna för verksamheten. De centrala regelverken utgörs av bolagsordningen, arbetsordningen för styrelsen och respektive utskott, Vd-instruktion inklusive instruktion för ekonomisk rapportering samt instruktion för jävshantering samt delegationsordning. Bolagets interna regler med avseende på etik och samhällsansvar är samlade under begreppet ICAs Goda Affärer. Inom ramen för ICAs Goda Affärer finns hållbarhetspolicy, policyn för Affärsetik, kommunikationspolicy, sponsorpolicy och kundpolicy. Därutöver finns följande grundläggande policyer:

- finanspolicy
- policy för riskhantering
- insiderpolicy
- skattepolicy

### ICAs Goda Affärer

ICAs Goda Affärer är utformade för att praktiskt kunna tillämpas i den dagliga verksamheten. Med ICAs Goda Affärer menas att ICA Gruppen ska:

- drivas med lönsamhet och god etik
- lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov
- värna om mångfald och utveckling bland medarbetarna

- ha en öppen dialog internt och med omvärlden
- säkerställa kvalitet och trygga produkter
- främja hälsa och goda matvanor
- verka för god miljö med hållbar utveckling

### Så styrs ICA Gruppens hållbarhetsarbete

I september 2016 beslöt styrelsen att utse ett hållbarhetsutskott inom styrelsen och samtidigt reviderades processen för styrningen av hållbarhetsarbetet inom Bolaget. Nedan angiven beskrivning omfattar förhållandena efter september 2016. För en beskrivning av hur styrningen av hållbarhetsarbetet bedrevs dessförinnan hänvisas till Bolagsstyrningsrapport 2015.

Den strategiska inriktningen för Bolagets hållbarhetsarbete fastställs av styrelsen genom hållbarhetsutskottet och styrs genom strategisk planering och affärsplaneringsprocesser. Hållbarhetsutskottets uppgifter grundas i Kodens föreskrifter om styrelsens ansvar för att sätta riktlinjer för hur Bolaget 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 Bolagets hållbarhetsarbete kopplat till ICAs Goda Affärer. 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. Denna roll ingår sedan hösten 2016 i ICA Gruppens koncernledning (IMT). Koncernledningen har, under ledning av Direktör Corporate Responsibility, i uppdrag att utveckla och i förekommande fall följa upp Bolagets tillämpning av ICAs Goda Affärer. Till stöd för koncernledningen och Direktör Corporate Responsibility har Bolaget inrättat en kommitté benämnd Sustainability Work Group. Denna kommitté är tvärfunktionell och bereder ärenden avseende hållbarhet. 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, jämställdhet, mänskliga rättigheter och kvalitet. Bolaget offentliggör kvartalsvis rapporter om sitt hållbarhetsarbete som visar den löpande utvecklingen under året. Rapporten omfattar alla rörelsedrivande bolag i koncernen. Därutöver lämnar Bolaget årligen en hållbarhetsredovisning i enlighet med Global Reporting Initiative:s (GRI) riktlinjer som ger en helhetsbild av hållbarhetsarbetet. Läs mer om hållbarhetsarbetet på sidan 26 och framåt och på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se).

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

ICA-handlare, det vill säga egna företagare som driver ICA-butiker och således ej medarbetare inom ICA Gruppen, har ett ansvar för att deras verksamhet följer externa och interna regler. Reglerna omfattar bland annat ett regelverk som anger hur ICA-handlare ska agera under varumärket ICA, kallat ICAs Goda Affärer för Butik. Bolaget och ICA-handlarnas medlemsorganisation, ICA-handlarnas Förbund, har gemensamt inrättat en ansvarsnämnd som har till uppgift att handlägga 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 uteslutning ur ICA-handlarnas Förbund.

# 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 och tio stämموالدا ledamöter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Nuvarande styrelse består av tio stämموالدا styrelseledamöter varav tre är kvinnor. Vd är föredragande vid styrelsens möten och Bolagets chefsjurist är styrelsens sekreterare. Utöver de stämموالدا 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 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 Hägglund 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. Peter Berlin 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. Såvitt avser Peter Berlin har ICA Sverige AB (ett dotterbolag till ICA Gruppen AB) vid etableringen av hans butik, ICA Kvantum Emporia, tillhandahållit en finansieringslösning enligt gängse rutiner inom ICA Sverige AB. Detta påverkar inte hans självständighet i förhållande till Bolaget eller hans medlemskap i ICA-handlarnas Förbund. Claes-Göran Sylvé var Vd för Bolaget fram till och med den 20 maj 2013. Han anses därför enligt Kodens 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 52–56. 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, förutom instruktionen till hållbarhetsutskottet, behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 24 maj 2016. Instruktioner till hållbarhetsutskottet beslutades på styrelsemötet den 26–27 september 2016. Under 2016 har styrelsen sammanträtt elva 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 2016 har Internrevisionens granskningar bland annat omfattat pågående förändringsprogram, operativ IT-säkerhet, e-commerce, efterlevnad av externa regelverk samt styrning och kontroll av personuppgifter. Butiksrevisioner är ett specialområde inom

## Väsentliga frågor och ärenden 2016

### Januari

- Samtliga C-aktier konverteras till stamaktier.

### Februari

- Utökad satsning på tjänsteutbudet inom hälsa genom etablering av tre nya så kallade Minutkliniker på Apotek Hjärtat.

### Juni

- Beslut om att avyttra inkClub.

### September

- Beslut om att inrätta ett hållbarhetsutskott inom styrelsen.
- Kerstin Lindvall utses till Direktör Corporate Responsibility och ledamot i koncernledningen.

### December

- ICA Fastigheter avyttrar ICA Eiendom Norge AS.
- ICA Gruppen ingår avtal om förvärv av litauiska dagligvarukedjan IKI.

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 2016 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 2015 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 2016 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om arvode. Information om styrelsearvode för 2016 finns i not 4 för koncernen, se sidorna 64–65 samt på sidorna 87–88. Valberedningens förslag till ersättning inför årsstämman 2017 framgår av kallelsen till årsstämman.

I september 2016 inrättades hållbarhetsutskottet. Med stöd av beslut på årsstämman 2016 om att reservera 300 000 kr i syfte att ge utrymme för styrelsen att skapa ytterligare utskott beslöts därvid att ledamöterna som utses till hållbarhetsutskottet ska få ersättning för kvarvarande period till nästa årsstämma motsvarande halva ersättningen till ledamöterna i investerings- och ersättningsutskotten.

## 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 regelefterlevnad. Vidare åligger det revisionsutskottet att hålla sig underrättad om revisionen av ICA Gruppen samt att granska och övervaka revisionens opartiskhet och självständighet. Revisionsutskottet bistår vid upprättande av förslag till årsstämmans beslut om revisorsval. Under 2016 har revisionsutskottet genomfört en utvärde-

ring av revisionen av Bolaget samt genomfört en upphandling av revisionstjänster som syftar till att lämna en rekommendation om revisor till valberedningen. Revisionsutskottet har under 2016 bestått av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Bengt Kjell, Göran Blomberg och Magnus Moberg. 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 har under 2016 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Fredrik Hägglund.

8

### Investeringsutskottet

Investeringsutskottet har i uppgift att granska och kvalitetssäkra beslutsunderlag i förvärvs- och avyttringsärenden, inklusive förekomsten av erforderliga riskanalyser. Vidare har investeringsutskottet ett investerings- och avyttringsmandat i enlighet med Bolagets delegeringsordning. Investeringsutskottet har under 2016 bestått av Claes-Göran Sylvén (ordförande), Jan Olofsson, Jeanette Jäger och Peter Berlin.

9

### Hållbarhetsutskottet

Hållbarhetsutskottets uppgifter grundas i Kodens föreskrifter om styrelsens ansvar för att sätta 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 Hägglund.

# ICA Gruppens styrelse



|  | Claes-Göran Sylén  | Peter Berlin   | Göran Blomberg  | Cecilia Daun Wennborg  | Andrea Gisle Joosen  | Fredrik Hägglund   |
|--|--|--|---|--|--|--|
| <b>Född</b>                                      | 1959   | 1960   | 1962  | 1963   | 1964   | 1967   |
| <b>Utbildning</b>                                | Genomgått utbildningar av olika slag (ekonomi, företagsledarutbildningar, ledarutveckling m.m.)  | Civilekonom  | Civilekonom   | Civilekonom  | Civilekonom, Cand. Merc.   | Jur. kand.   |
| <b>Invald</b>                                    | 2013   | 2011   | 2013  | 2005   | 2010   | 2013   |
| <b>Övriga väsentliga uppdrag</b>                 | Styrelseordförande i MQ Holding AB. Styrelseledamot i Centrum Fastigheter i Norrtälje AB och HUI Research m.fl. ICA-handlare, ICA Kvantum Flygfyr i Norrtälje. | Styrelseordförande i ICA-handlarnas Förbund m.fl. Styrelseledamot i Hyllie Mat AB och Grobladet AB. Vd för Hyllie Mat AB. ICA-handlare, ICA Kvantum Emporia i Malmö. | Styrelseordförande i Urbano AB, Expandia Modular AB och Retail Finance Europe AB. Styrelseledamot i Hakon Media AB m.fl. CFO, ICA-handlarnas Förbund. | Styrelseledamot i Getinge AB, Loomis AB, Bravida Holding AB, Sophiahemmet, Atvexa AB, Hotell Diplomat och Oxfam Sverige m.fl.  | Styrelseordförande i Teknikmagasinet AB. Styrelseledamot i Dixons Carphone plc, BillerudKorsnäs AB, Mr Green & Co AB och James Hardie Industries plc.    | Styrelseledamot i Svensk Handel och Independent Retail Europe m.fl. Vd för ICA-handlarnas Förbund.   |
| <b>Tidigare väsentliga befattningar</b>          | Styrelseordförande i ICA AB. Styrelseledamot i Svensk Handel. Vd för Hakon Invest AB och ICA-handlarnas Förbund.   | Styrelseordförande i Sandby Livs AB. Styrelseledamot för Erfa gruppen AB och ICA AB. Vd för Erfa gruppen AB och Sandby Livs AB.                                      | Styrelseledamot i ICA AB och Rindi Energi AB m.fl. CFO Hakon Invest AB, RNB Retail and Brands AB, Portwear AB och Pronyx AB.                          | Vice Vd för Ambea AB, Vd respektive CFO för Carema Vård och Omsorg Aktiebolag. T.f. Vd för Skandiabanken, Sverige-chef Skandia och Vd för SkandiaLink Livförsäkrings AB. | Styrelseledamot i Light-house Group AB och Elektronikbranschen Sverige m.fl. Vd för Boxer TV Access AB, Vd för Panasonic Nordic AB, Vd för Chantelle AB. | Styrelseledamot i ICA AB, 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. |
| <b>Total ersättning 2016, kr</b>                 | 1 175 000  | 475 000  | 510 000   | 632 500  | 500 000  | 500 000  |
| <b>Oberoende</b>                                 | Inte oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.  | Oberoende i relation till Bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till Bolagets huvudägare.   | Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.  | Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.   | Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen samt Bolagets huvudägare.   | Oberoende i relation till Bolaget, bolagsledningen men inte i relation till Bolagets huvudägare.   |
| <b>Aktieinnehav</b>                              | 657 889 aktier (inkl. närstående)  | 141 680 aktier (inkl. närstående)  | 20 625 aktier (inkl. närstående)*   | 3 125 aktier (inkl. närstående)  | 1 780 aktier (inkl. närstående)  | 17 067 aktier (inkl. närstående)*  |
| <b>Utskott</b>                                   | Medlem i ersättningsutskottet (ordf) och investeringsutskottet (ordf)  | Medlem i investeringsutskottet   | Medlem i revisionsutskottet   | Medlem i revisionsutskottet (ordf) och hållbarhetsutskottet (ordf)   | Medlem i ersättningsutskottet och hållbarhetsutskottet   | Medlem i ersättningsutskottet och hållbarhetsutskottet   |
| <b>Närvaro vid styrelsemöten</b>                 | 11/11  | 10/11  | 10/11   | 9/11   | 11/11  | 11/11  |
| <b>Närvaro vid möten i revisionsutskottet</b>    | –  | –  | 4/4   | 4/4  | –  | –  |
| <b>Närvaro vid möten i ersättningsutskottet</b>  | 7/7  | –  | –   | –  | 7/7  | 7/7  |
| <b>Närvaro vid möten i investeringsutskottet</b> | 11/11  | 10/11  | –   | –  | –  | –  |
| <b>Närvaro vid möten i hållbarhetsutskottet</b>  | –  | –  | –   | 1/1  | 1/1  | 0/1  |



| Jeanette Jäger  | Bengt Kjell  | Magnus Moberg   | Jan Olofsson  | Jonathon Clarke                            | Magnus Rehn                      | Ann Lindh  |
|---|--|---|---|--|----------------------------------|--|
| 1969  | 1954   | 1966  | 1948  | 1968                                       | 1966                             | Suppleant<br>Arbetsagarrepresentant<br>Unionen   |
| Ekonomutbildning,<br>Stockholms universitet   | Civilekonom  | Genomgått utbildningar<br>av olika slag (ekonomi,<br>företagsledarutbildningar,<br>ledarutveckling m.m.)  | Civilekonom   | Utbildad svetsare, studier<br>i arbetsrätt | Gymnasieutbildning               | <b>Född:</b> 1964<br><b>Utbildning:</b> Gymnasie-<br>utbildning<br><b>Utsedd:</b> 2013<br><b>Tidigare väsentliga<br/>befattningar:</b><br>Arbetsagarrepresentant,<br>ICA AB.<br><b>Total ersättning 2016, kr:</b><br>–<br><b>Oberoende:</b> –<br><b>Aktieinnehav:</b> 0 (inkl.<br>närstående)<br><b>Närvaro vid styrelse-<br/>möten:</b> 5 av 11<br><b>Närvaro vid revisions-<br/>utskottsmöten:</b> –<br><b>Närvaro vid ersättnings-<br/>utskottsmöten:</b> –   |
| 2015  | 2013   | 2008  | 2005  | 2013                                       | 2013                             |  |
| Chef för Digitala lös-<br>ningar, Bankgirot.  | Styrelseordförande i<br>Hemfosa Fastigheter AB<br>och SSAB. Styrelseleda-<br>mot i AB Industrivärden,<br>Indutrade AB och Pandox<br>AB m.fl.   | Styrelseordförande i Nya<br>Ulfmag AB. Styrelseleda-<br>mot i ICA-handlarnas<br>Förbund, Jomag AB samt<br>Storbutiken i Falköping AB<br>m.fl. Vd för Storbutiken i<br>Falköping AB. ICA-hand-<br>lare, Maxi ICA Stormark-<br>nad Falköping. | Styrelseordförande i<br>Korshags Food AB.<br>Styrelseledamot och Vd<br>för Kabinettet AB.   |  |                                  |  |
| Styrelseledamot i SeeCity<br>AB. Marknads- och kom-<br>munikationsdirektör<br>Tieto, Affärsområdeschef<br>Tietos konsultverksamhet<br>finans globalt, Affärsom-<br>rådeschef Tieto Capital<br>Markets globalt, Produkt-<br>och Marknadsdirektör<br>TDC. Vd för Inne AB.<br>Marknadschef Paynova<br>AB. Mentor inom<br>Womentor. | Styrelseordförande i<br>Kungsleden AB och Skån-<br>ska Byggsvaror Group AB.<br>Styrelseledamot i Höganäs<br>AB, Skanska AB, Munters<br>AB, Össur Hf, Fermenta AB,<br>Byggnadsfirman Wallen-<br>stam AB, Bonifazius AB,<br>Gandalf AB, Helsingborgs<br>Dagblad AB, AB Handel och<br>Industri, Nordic Tankers<br>Holding AB, Plastal Industri<br>AB och Hoist International<br>AB m.fl. T.f. Vd i AB Indus-<br>trivärden, Vd för AB Handel<br>och Industri, Vice Vd för AB<br>Industrivärden, Senior part-<br>ner Navet Affärsutveckling<br>AB och Chef för corporate<br>finance Securum AB. | Styrelseordförande i Köpet<br>i Sandared AB. Styrelse-<br>ledamot för Moberg &<br>Svensson i Sandared AB<br>och Ulfmag AB.  | Styrelseordförande i Init<br>AB, Arkitektkopia AB, Silva<br>AB, Printley AB och Bindo-<br>matic AB. Styrelseledamot<br>i MultiQ International AB<br>och Koneo AB. Chef för<br>Mergers & Acquisitions/<br>stf chef för Corporate<br>Finance vid Handelsban-<br>kens Capital Markets. Stf<br>Koncernchef och Vice Vd<br>för Esselte AB. | Arbetsagarrepresentant                     | Arbetsagarrepresentant           | <b>Marcus Strandberg</b><br>Suppleant<br>Arbetsagarrepresentant<br>Handelsanställdas<br>Förbund<br><b>Född:</b> 1966<br><b>Utbildning:</b> Gymnasie-<br>utbildning<br><b>Utsedd:</b> 2013<br><b>Tidigare väsentliga<br/>befattningar:</b><br>Arbetsagarrepresentant,<br>ICA AB.<br><b>Total ersättning 2016, kr:</b><br>–<br><b>Oberoende:</b> –<br><b>Aktieinnehav:</b> 0 (inkl.<br>närstående)<br><b>Närvaro vid styrelse-<br/>möten:</b> 9 av 11<br><b>Närvaro vid revisions-<br/>utskottsmöten:</b> –<br><b>Närvaro vid ersättnings-<br/>utskottsmöten:</b> –<br><b>Närvaro vid investerings-<br/>utskottsmöten:</b> – |
| 475 000   | 510 000  | 510 000   | 475 000   | –  | –                                |  |
| Oberoende i relation till<br>Bolaget, bolagsledningen<br>samt Bolagets huvud-<br>ägare.   | Oberoende i relation till<br>Bolaget och bolagsled-<br>ningen, men inte i relation<br>till Bolagets huvudägare.  | Oberoende i relation till<br>Bolaget och bolagsled-<br>ningen, men inte i relation<br>till Bolagets huvudägare.   | Oberoende i relation till<br>Bolaget, bolagsledningen<br>samt Bolagets huvud-<br>ägare.   | –  | –                                |  |
| 300 aktier<br>(inkl. närstående)  | 1 000 aktier<br>(inkl. närstående)   | 50 000 aktier<br>(inkl. närstående)   | 3 750 aktier<br>(inkl. närstående)  | 0 aktier<br>(inkl. närstående)             | 250 aktier<br>(inkl. närstående) |  |
| Medlem i investerings-<br>utskottet   | Medlem i revisions-<br>utskottet   | Medlem i revisions-<br>utskottet  | Medlem i investerings-<br>utskottet   |  |                                  |  |
| 10/11   | 9/11   | 11/11   | 11/11   | 11/11                                      | 10/11                            |  |
| –   | 4/4  | 4/4   | –   | –  | –                                |  |
| –   | –  | –   | –   | –  | –                                |  |
| 11/11   | –  | –   | 11/11   | –  | –                                |  |
| –   | –  | –   | –   | –  | –                                |  |



# 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, The Consumer Goods Forum samt ledamot i styrgruppen för GEN-PEP. Vd har inga väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som Bolaget har betydande affärsförbindelser med. Styrelsen har under 2016 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, 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 (Ersättningskommitté), Sustainability Work Group, Retail Investment Committee (Investeringskommitté) och Group Risk Management Committee (GRM-kommitté). Dessutom sker regelbundna genomgångar av interrevisionsärenden 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 2016

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, fastställda vid årsstämman 2016, anger att ersättningsformerna ska vara marknadsmässiga för ledande befattningshavare inom liknande branscher och syfta till att rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare med relevant erfarenhet och kvalificerade ledarskapsegenskaper. Ersättningsprinciperna ska vidare motivera de ledande befattningshavarna att stärka koncernens marknadsposition och resultat samt vara kopplat till långsiktigt värdeskapande för aktieägarna. Dessutom ska rörliga ersättningar vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier. Nivåerna för ersättning till ledande befattningshavare inom närliggande branscher och marknader analyseras och utvärderas kontinuerligt. Den totala ersättningen ska bestå av följande komponenter: grundlön, pensionsförmåner, bonus, övriga ersättningar och förmåner samt avgångsvederlag. Därutöver beslöt årsstämman 2016 att styrelsen ska fatta beslut om ett aktieinvesteringsprogram för år 2016 med innebörd att de ledande befattningshavarna förväntas investera viss del av sin bruttolön i aktier i Bolaget.

### • Grundlön

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

### • Pension

För Vd och övriga ledande befattningshavare ska en premiebestämd pensionsplan tillämpas som innebär att maximalt 35 procent av den pensionsgrundande lönen kan avse pensionskostnad, vilken betalas så länge anställningen består. Ledande befattningshavare anställda i annat land än Sverige har pensionsavtal i enlighet med nationell praxis som följer ovan angivna principer.

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

### • Bonus

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

#### – Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till måltal per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 27 procent av årslönen (54 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 befattning vid avtalets ingående.

#### – Långsiktigt bonusprogram

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

### • Aktieinvesteringsprogram

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

Vd och ledande befattningshavare förväntades under en av Ersättningsutskottet fastställd period, från och med dagen efter årsstämman till och med utgången av 2016, förvärva aktier i Bolaget till ett belopp uppgående till mellan 5 och 10 procent av deras fasta bruttolön för aktuellt räkenskapsår. Redan innehavda aktier

fick inte räknas in. Förvärvade aktier ska innehas under den tid som befattningshavare är anställd i koncernen.

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

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

#### • Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

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

ningen. Avgångsvederlag ska vara avräkningsbart. Vid befattningshavarens egen uppsägning ska Bolaget, om Bolaget väljer att göra gällande ett i vissa fall avtalat konkurrensförbud, lämna ersättning under den tid konkurrensförbudet gäller med maximalt 60 procent av den fasta lönen. Avgångsvederlag och ersättning under tid för konkurrensförbud ska inte vara pensionsgrundande.

För ett fåtal avtal ingångna före årsstämman 2016 föreligger undantag såvitt avser uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul.

#### • Övriga ersättningar och förmåner

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

#### • Särskilda skäl

Styrelsen äger rätt att frångå ovan föreslagna riktlinjer om särskilda skäl föreligger. Styrelsen har vid ett tillfälle funnit skäl att frångå riktlinjerna: Enligt det anställningsavtal som Vd Apotek Hjär-

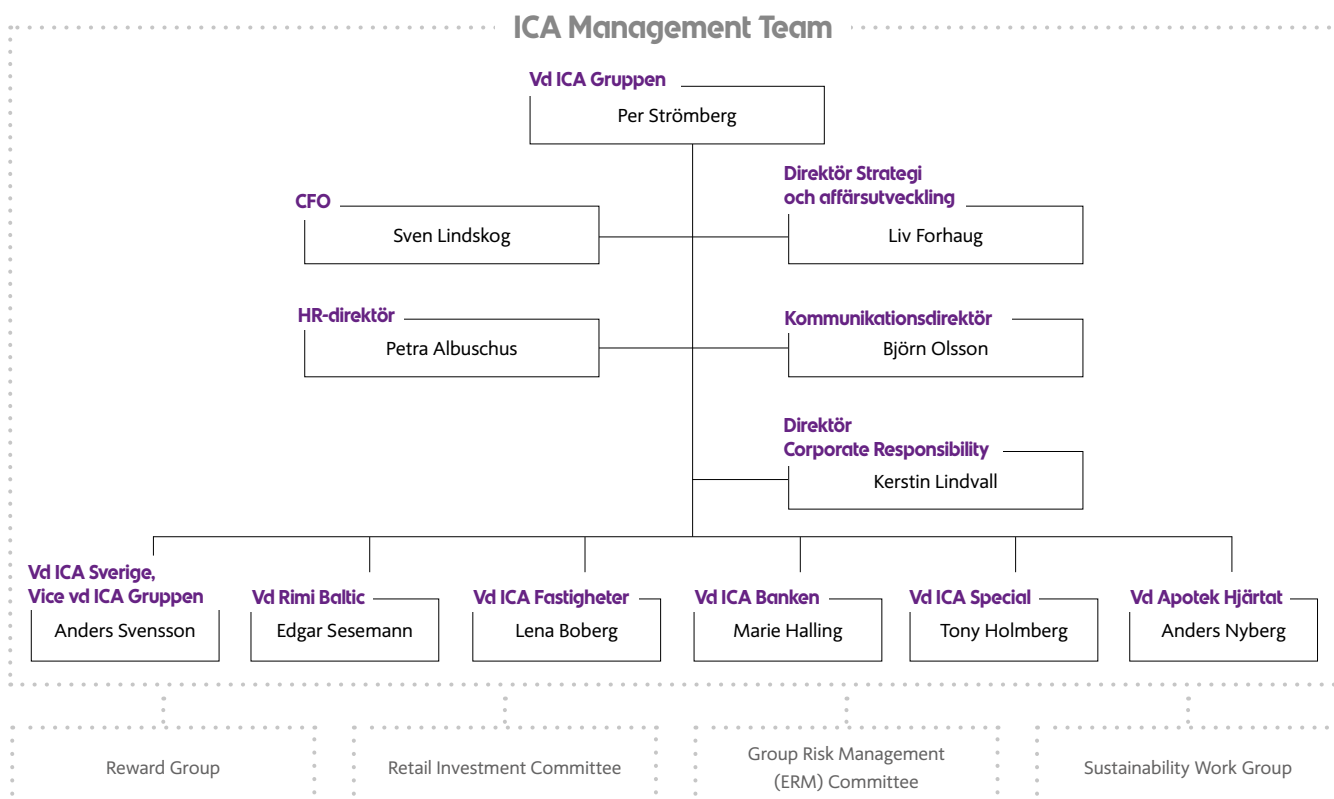
tat hade vid tillfälle för förvärvet av Apotek Hjärtat 2014 och som fortfarande gäller har Vd Apotek Hjärtat pensionsförmåner enligt ITP1 vilket i sin tur innebär att bonus, till skillnad från övriga ledande befattningshavare, är pensionsgrundande.

#### Förslag till årsstämman 2017

Till årsstämman 2017 föreslår styrelsen preliminärt att ovanstående riktlinjer, med mindre justeringar och med undantag för aktieinvesteringsprogrammet, ska antas på nytt. Styrelsens slutliga förslag till riktlinjer framgår av kallelsen till årsstämman.

#### Ytterligare information

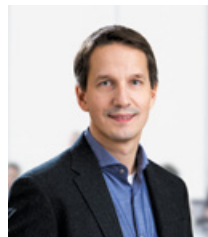
Mer information om fast och rörlig ersättning finns på Bolagets hemsida, i styrelsens redovisning av ersättningsutskottets utvärdering enligt punkten 9.1 i Koden, kallelsen till årsstämman samt i not 4 för koncernen.



# ICA Gruppens ledning



|                       | <b>Per Strömberg</b>  | <b>Petra Albuschus</b>   | <b>Lena Boberg</b>   | <b>Liv Forhaug</b>  | <b>Marie Halling</b>   | <b>Tony Holmberg</b>  |
|-----------------------|---|--|--|---|--|---|
|                       | Vd (CEO) ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2012.   | HR-direktör (CHRO) ICA Gruppen. Anställd på ICA 2008 och medlem i ICA Gruppens koncernledning sedan 2015.  | Vd (CEO) ICA Fastigheter. Anställd på ICA sedan 2007 och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2010.   | Direktör Strategi och affärsutveckling (CSO) ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2013.   | Vd (CEO) ICA Banken. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2014.   | Vd (CEO) ICA Special. Anställd på ICA sedan 1991 och medlem i ICA Gruppens koncernledning sedan januari 2016.   |
| <b>Född</b>           | 1963  | 1968   | 1970   | 1970  | 1963   | 1971  |
| <b>Utbildning</b>     | Civilekonom   | Civilingenjör  | Civilekonom  | Civilekonom   | Juristutbildning   | Genomgått företagsledar- och ekonomutbildningar på bland annat INSEAD Business school, IHM Business school och internt på ICA.  |
| <b>Övriga uppdrag</b> | 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 och Hufvudstaden AB.   | –  | –   |
| <b>Erfarenhet</b>     | 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, Partner och ansvarig för detaljhandelssektorn i Skandinavien (2006–2013), dessförinnan projektledare och konsult (1996–2005). Verksam i Sverige, övriga Europa och i USA. | Swedbank (2005–2014) bland annat som chef för Östra regionen och medlem i Swedbanks koncernledning, chef för Retail Banking and Private Banking. FöreningsSparbanken (1996–2005) bland annat som chef för Corporate Banking FöreningsSparbanken Stockholm. | Chef affärsområden inom ICA Sverige (2010–2015), Rimi Baltic bland annat som Country manager för Rimi Lithuania (2008–2010), Verksamhetsutvecklingschef för marknad ICA AB (2007–2008), Affärsområdeschef för ICA Kvantum och andra uppdrag inom ICA (1991–2007). |
| <b>Aktieinnehav</b>   | 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   | Kerstin Lindvall   | Anders Nyberg  | Björn Olsson  | Edgar Sesemann  | Anders Svensson  |
|---|--|--|---|---|--|
| CFO ICA Gruppen. Anställd på ICA och i ICA Gruppens koncernledning sedan 2014.  | 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 (CCCCO) ICA Gruppen. Anställd på ICA 2004 och i ICA Gruppens ledning 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  | 1971   | 1956   | 1971  | 1961  | 1964   |
| Civilekonom   | Agronom  | Ekonomutbildning. Stockholms universitet DIHR, Institutet för högre kommunikations- och reklamutbildning   | 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 Apoteksförening.  | –   | –   | Vice ordförande i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening, Vice ordförande i 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). | 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 Apoteksförening (2012–2016). | Presschef/Tf. Informationschef, Svensk Handel (2000–2003).  | ICA, bland annat som Vd för Rimi Estland (2008), Inköpsdirektör för ICA AB, ICA Sverige AB och ICA Handlarnas AB (1999–2008). Affärsområdeschef för Dagligvaror KF Stormarknader (1992–1998). Kategorichef för B&W Stormarknader (1990–1992). Avdelningschef för B&W Falkenberg och B&W Täby (1986–1990). | Arla (2002–2009) bland annat som Senior Vice President, Arla Foods Consumer Nordic, Vd för Arla Foods Sverige. Procter & Gamble Nordic och Procter & Gamble UK (1993–2002) bland annat som Logistikdirektör Norden och Försäljningsdirektör Sverige. Konsult, Andersen Consulting (1988–1993). |
| 2 100 aktier (inkl. närstående)   | 750 aktier (inkl. närstående)  | 8 035 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 finns funktionen Intern kontroll som har i uppdrag att koordinera och övervaka processen för intern styrning och kontroll i koncernen. Funktionen ska även bidra till och stödja verksamheten i arbetet med intern kontroll inom ICA Gruppen. Processen för intern kontroll över finansiell rapportering syftar till att med rimlig säkerhet hantera risker för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen samt att lagar och regler som har betydelse för den finansiella rapporteringen efterlevs. Funktionen Intern kontroll definierar de affärskritiska processer och nyckelkontroller som ingår i koncernens återkommande utvärdering av intern kontroll. Utvärderingen baseras på en process för periodisk självutvärdering. Utfallet sammanställs i den rapportering Intern kontroll lämnar till ledningsgruppen (ICA Management Team, IMT) 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 kontroll 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. Den bygger på en organisation där det finns tydliga beslutsvägar och där befogenheter och ansvar har fördelats 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 instruktionen till Vd säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning, som syftar till en effektiv kontroll och hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har också fastlagt ett antal grundläggande policyer och styrdokument som har betydelse för upprätthållandet av en effektiv kontroll, till exempel delegationsordning, policy för riskhantering, finanspolicy, hållbarhetspolicy, affärsetisk policy och kommunikationspolicy. Därutöver har ledningen fastlagt 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 internkontroll och medvetandegöra verksamhetens risker. För en beskrivning av koncernens risker och riskhantering, se avsnitt "Risker och riskhantering" på sidorna 52–56.



### 3. Kontrollaktiviteter

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

Bolaget arbetar i huvudsak med tre typer av kontroller:

- Koncernövergripande kontroller avseende Bolagets efterlevnad av koncernens policyer och riktlinjer.
- Processkontroller i koncernens affärskritiska processer. Aktiviteterna omfattar en rad vitt skilda aktiviteter, såsom godkännanden, tillstånd, kontroller, 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.
- 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. Kommunikationspolicyn och tillhörande riktlinjer säkerställer att den externa kommunikationen är korrekt och lever upp till de krav som ställs på bolag noterade på Nasdaq Stockholm. Finansiell information lämnas regelbundet genom årsredovisning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på Bolagets hemsida, [www.icagruppen.se](http://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 gick ned med cirka 10 procent under 2016 medan handeln i aktien ökade något. ICA Gruppens styrelse föreslår höjd utdelning till 10,50 kr per aktie (10,00).

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

## Kursutveckling och avkastning

ICA Gruppen-aktien nådde årshögsta på 311,8 kr den 5 februari 2016. Lägsta kurs var 243,8 kr som noterades den 11 februari 2016. Vid årets utgång stod aktien i 277,9 kr, vilket innebär en kursnedgång på 9,6 procent under 2016. Det motsvarar ett börsvärde om cirka 55 899 Mkr.

Sedan den 8 december 2005, då Bolaget börsnoterades, har aktien gett en totalavkastning på 474 procent. Under samma period har SIX Return Index gett en avkastning på 173 procent.

Totalt omsattes nästan 106 miljoner aktier i ICA Gruppen till ett värde av drygt 29 Mdkr på Nasdaq Stockholm under 2016, motsvarande en genomsnittlig dagsomsättning om 417 224 aktier. I snitt omsattes under året aktier för motsvarande 116 Mkr per dag. Enligt Fidessa stod Nasdaq Stockholm under året för 61 procent av handeln i ICA Gruppen-aktien. Resterande handel skedde på Bats CXE 17 procent, Bats BXE 12 procent och Turquoise 10 procent.

## Aktiestruktur

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

## Aktieägare

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2016 till 46 439, en ökning med 10 425 ägare jämfört med föregående år. Största ägare var vid samma tidpunkt ICA-handlarnas Förbund, med 51,3 procent av antalet aktier och röster i ICA Gruppen. Näst största ägare var AB Industrivärden med 10,3 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 7,8 procent (9,5).

## 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

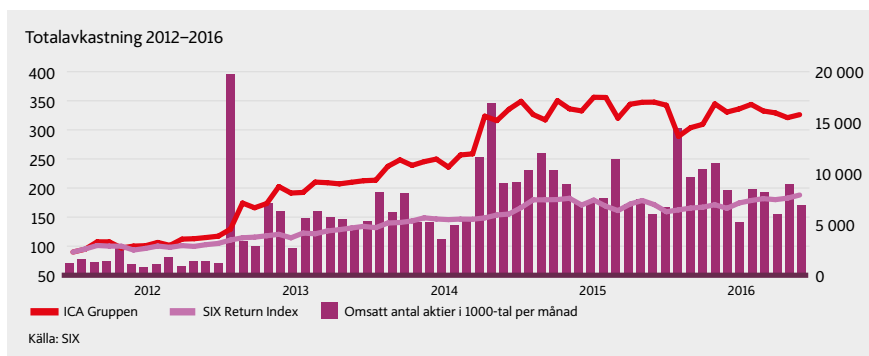
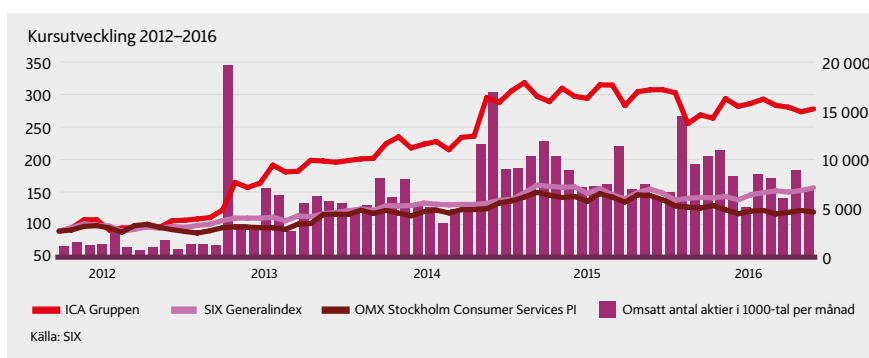
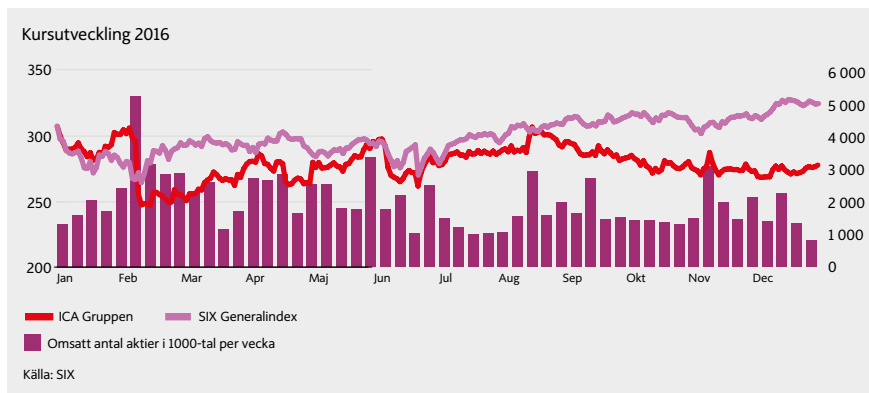
Styrelsen för ICA Gruppen föreslår en utdelning om 10,50 kr per aktie för 2016, eller totalt 2 112 Mkr. Till de mål som styrelsen fastställt hör att ICA Gruppen ska lämna en årlig utdelning till aktieägarna som långsiktigt uppgår till minst 50 procent av årets resultat. Den av styrelsen föreslagna utdelningen motsvarar 61,8 procent av koncernens årsresultat.

Styrelsens fullständiga förslag till utdelning framgår av kallelsen till årsstämman.

### Största aktieägare den 31 december 2016

|  | Antal aktier       | Andel av kapital och röster i % |
|--|--------------------|---------------------------------|
| ICA-handlarnas Förbund                   | 103 163 599        | 51,3                            |
| Industrivärden                           | 20 625 000         | 10,3                            |
| SEB                                      | 2 834 589          | 1,4                             |
| L Jönsson                                | 1 279 601          | 0,6                             |
| Pensionskassan SHB försäkringsfören.     | 900 000            | 0,4                             |
| Spiltan fonder                           | 789 402            | 0,4                             |
| Folksam                                  | 775 736            | 0,4                             |
| C-G Sylvén                               | 657 889            | 0,3                             |
| U Davidson                               | 630 000            | 0,3                             |
| Skandia försäkring                       | 563 269            | 0,3                             |
| <b>De tio största aktieägarna totalt</b> | <b>132 219 085</b> | <b>65,7</b>                     |
| Övriga svenska aktieägare                | 53 333 971         | 26,5                            |
| Utländska aktieägare                     | 15 593 739         | 7,8                             |
| <b>Totalt</b>                            | <b>201 146 795</b> | <b>100</b>                      |

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



## Aktieinformation

Handelsplats Nasdaq Stockholm,  
Large Cap-segmentet

|  |              |
|--|--------------|
| Kortnamn                                   | ICA          |
| ICB-kod                                    | 5300         |
| ISIN-kod SE                                | SE0000652216 |
| Handelspost                                | 1            |
| Börsvärde per den<br>31 december 2016, Mkr | 55 899       |
| Kurs per den 31 december 2016, kr          | 277,90       |
| Förändring under året, %                   | -9,6         |
| Årshögsta, kr                              | 311,80       |
| Årslägst, kr                               | 243,80       |

## Aktiedata

|  | 2016        | 2015        |
|--|-------------|-------------|
| Resultat per stamaktie, kr                       | 16,97       | 24,14       |
| Resultat per C-aktie, kr                         | –           | 24,14       |
| Kassaflöde per aktie, kr                         | 26,96       | 29,06       |
| Eget kapital per aktie, kr                       | 147,48      | 139,41      |
| Utdelning per stamaktie, kr                      | 10,50       | 10,00       |
| Utdelningsgrad, %                                | 62          | 41          |
| Börskurs vid årets slut, kr                      | 277,90      | 307,40      |
| Direktavkastning, %                              | 3,8         | 3,2         |
| P/E-tal  | 16,4        | 12,7        |
| Kurs/Eget kapital, %                             | 188         | 220         |
| Antal utestående<br>stamaktier vid årets slut    | 201 146 795 | 119 078 903 |
| Antal utestående C-aktier<br>vid årets slut      | –           | 82 067 892  |
| Totalt antal utestående<br>aktier vid årets slut | 201 146 795 | 201 146 795 |
| Genomsnittligt antal aktier                      | 201 146 795 | 201 097 895 |

## 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        | Gustav Sandström  | +46 8 568 805 57 | gustav.sandstrom@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                | Olof Larshammar   | +46 8 522 297 94 | olof.larshammar@seb.se         |
| Swedbank           | Stefan Olsson     | +46 8 585 920 62 | stefan.a.olsson@swedbank.se    |

## Ägarstruktur

| Innehav, antal aktier | Antal ägare   | Kapital och röster, % |
|-----------------------|---------------|-----------------------|
| 1–500                 | 37 520        | 2,23                  |
| 501–1 000             | 3 524         | 1,43                  |
| 1 001–5 000           | 3 771         | 4,26                  |
| 5 001–10 000          | 632           | 2,32                  |
| 10 001–15 000         | 287           | 1,80                  |
| 15 001–20 000         | 140           | 1,25                  |
| 20 001–               | 565           | 86,71                 |
| <b>Totalt</b>         | <b>46 439</b> | <b>100,00</b>         |

# Finansiell information

## Innehållsförteckning

| <b>Koncernen</b>                         | Sida |
|--|------|
| Finansiell femårsöversikt                | 76   |
| Rapport över totalresultat               | 77   |
| Rapport över finansiell ställning        | 78   |
| Rapport över förändringar i eget kapital | 80   |
| Rapport över kassaflöden                 | 81   |

| <b>Koncernens noter</b>   |     |
|---|-----|
| Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information                                  | 82  |
| Not 2 Segmentrapportering   | 86  |
| Not 3 Kostnader per kostnadslag   | 87  |
| Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar                            | 87  |
| Not 5 Revisionskostnader  | 89  |
| Not 6 Övriga rörelseintäkter  | 89  |
| Not 7 Leasingavtal  | 89  |
| Not 8 Finansnetto   | 90  |
| Not 9 Skatter   | 90  |
| Not 10 Resultat per aktie   | 91  |
| Not 11 Immateriella anläggningstillgångar   | 91  |
| Not 12 Materiella anläggningstillgångar   | 93  |
| Not 13 Andelar i joint ventures och intresseföretag                                 | 94  |
| Not 14 ICA Banken   | 95  |
| Not 15 Varulager  | 95  |
| Not 16 Närståendetransaktioner  | 95  |
| Not 17 Tillgångar och skulder som innehas för försäljning samt avvecklad verksamhet | 96  |
| 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 |

| <b>Moderbolaget</b>         | Sida |
|-----------------------------|------|
| Resultaträkning             | 105  |
| Övrigt totalresultat        | 105  |
| Balansräkning               | 106  |
| Förändringar i eget kapital | 108  |
| Kassaflödesanalys           | 109  |

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

# Finansiella nyckeltal

ICA Gruppen använder sig av finansiella mått i årsredovisningen och vissa av dem är inte definierade av IFRS utan är så kallade alternativa nyckeltal. Syftet är att ge ytterligare information som bidrar till en mer fullödlig 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 16. Data på måtten och definitioner tillhandahålls även på [www.icagruppen.se](http://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 i förhållande till genomsnittligt eget kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkning av avkastning på eget kapital.

### Avkastning på sysselsatt kapital

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

### Avyttringar

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

### Bruttoresultat

Nettoomsättning minus kostnad för sålda varor.

### Direktavkastning (ICA Fastigheter)

Driftnetto i relation till genomsnittligt bokfört värde för fastigheter.

### EBITDA

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

### Eget kapital per aktie

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

### Engångsposter

Vinst/förlust vid avyttring av anläggningstillgångar, nedskrivningar 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.

### Resultat per stamaktie

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

### Räntenetto (ICA Banken)

Skillnaden mellan bankens intäkts- och kostnadsräntor.

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

### Rörelseresultat

Resultat före finansnetto och skatt.

### Soliditet

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

### Sysselsatt kapital

Eget kapital plus räntebärande skulder.

### Uthyrningsgrad (ICA Fastigheter)

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

För ordlista se sidan 137.



# Finansiell femårsöversikt

| Mkr  | Utfall<br>2016 | Utfall<br>2015 | Utfall<br>2014 | Proforma <sup>1)</sup><br>2013 | Proforma <sup>1)</sup><br>2012 | Utfall<br>2013 | Utfall<br>2012 |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Resultaträkning</b>   |                |                |                |                                |                                |                |                |
| Nettoomsättning  | 103 655        | 101 221        | 87 174         | 82 993                         | 80 552                         | 65 155         | 2 726          |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)                        | 6 238          | 6 191          | 5 819          | 4 912                          | 4 824                          | 3 905          | 278            |
| Rörelseresultat (EBIT) exklusive engångsposter                     | 4 669          | 4 138          | 3 937          | 3 695                          | 3 306                          | 3 015          | 118            |
| Rörelseresultat (EBIT)   | 4 518          | 4 594          | 4 097          | 3 482                          | 3 623                          | 10 787         | 212            |
| Resultat före skatt  | 4 154          | 4 225          | 3 727          | 2 859                          | 3 128                          | 10 341         | 244            |
| Årets resultat från kvarvarande verksamhet                         | 3 397          | 3 721          | 3 105          | 2 432                          | 1 316                          | 9 994          | 262            |
| Årets resultat   | 3 418          | 4 913          | 2 667          | 1 424                          | 312                            | 9 446          | 262            |
| <b>Balansräkning</b>   |                |                |                |                                |                                |                |                |
| Anläggningstillgångar  | 55 941         | 55 831         | 51 256         | 52 352                         | 51 742                         | 52 352         | 8 207          |
| Likvida medel och kortfristiga placeringar                         | 3 974          | 4 611          | 6 091          | 3 949                          | 4 788                          | 3 949          | 1 446          |
| Övriga omsättningstillgångar                                       | 16 208         | 14 474         | 15 087         | 12 660                         | 12 835                         | 12 660         | 728            |
| <b>Summa tillgångar</b>  | <b>76 123</b>  | <b>74 916</b>  | <b>72 434</b>  | <b>68 961</b>                  | <b>69 365</b>                  | <b>68 961</b>  | <b>10 381</b>  |
| Eget kapital   | 29 688         | 28 075         | 27 911         | 26 541                         | 22 899                         | 26 541         | 9 021          |
| Långfristiga skulder   | 14 538         | 14 945         | 16 995         | 13 612                         | 20 022                         | 13 612         | 633            |
| Kortfristiga skulder   | 31 897         | 31 896         | 27 528         | 28 808                         | 26 444                         | 28 808         | 727            |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>                              | <b>76 123</b>  | <b>74 916</b>  | <b>72 434</b>  | <b>68 961</b>                  | <b>69 365</b>                  | <b>68 961</b>  | <b>10 381</b>  |
| <b>Kassaflöde</b>  |                |                |                |                                |                                |                |                |
| Från den löpande verksamheten                                      | 5 422          | 5 845          | 3 612          |                                |                                | 3 975          | 814            |
| Från investeringsverksamheten                                      | -1 694         | -1 707         | -563           |                                |                                | -16 585        | -266           |
| Från finansieringsverksamheten                                     | -4 251         | -5 867         | -767           |                                |                                | 16 203         | -505           |
| <b>Årets kassaflöde</b>  | <b>-523</b>    | <b>-1 729</b>  | <b>2 282</b>   |                                |                                | <b>3 593</b>   | <b>43</b>      |
| Årets kassaflöde från den kvarvarande löpande verksamheten         | 5 422          | 5 723          | 3 794          |                                |                                | 4 263          |                |
| <b>Nyckeltal</b>   |                |                |                |                                |                                |                |                |
| Rörelsemarginal exklusive engångsposter, %                         | 4,5            | 4,1            | 4,5            | 4,5                            | 4,1                            | 4,6            | 4,3            |
| Rörelsemarginal, %   | 4,4            | 4,5            | 4,7            | 4,2                            | 4,5                            | 16,6           | 7,8            |
| Nettomarginal, %   | 3,3            | 4,9            | 3,1            | 1,7                            | 0,4                            | 14,5           | 9,6            |
| Avkastning på sysselsatt kapital, %                                | 10,5           | 9,8            | 10,1           | 8,5                            | 8,4                            | 8,3            | 2,9            |
| Avkastning på eget kapital, %                                      | 11,9           | 16,6           | 9,3            | 6,0                            | 1,1                            | 7,2            | 2,9            |
| Soliditet, %   | 39,0           | 37,5           | 38,5           | 38,5                           | 33,0                           | 38,5           | 86,9           |
| Sysselsatt kapital i genomsnitt, exklusive ICA Banken              | 43 050         | 43 609         | 39 479         |                                |                                | 33 602         | 15 750         |
| Nettoskuld   | -9 758         | -11 697        | -7 058         | -9 190                         | 1 199                          | -9 190         | 1 199          |
| Nettoskuld/EBITDA, ggr   | 1,6            | 1,9            | 1,2            | 1,9                            | n.a                            | 2,4            | n.a            |
| <b>Data per aktie</b>  |                |                |                |                                |                                |                |                |
| Årets resultat per aktie, kvarvarande verksamhet, kr               | 16,87          | 18,21          | 14,71          |                                |                                | 52,56          | 1,65           |
| Årets resultat per aktie, kr                                       | 16,97          | 24,14          | 12,53          |                                |                                | 49,68          | 1,65           |
| Eget kapital per aktie, kr   | 147,48         | 139,41         | 122,91         |                                |                                | 116,23         | 55,28          |
| Kassaflöde från den löpande kvarvarande verksamheten per aktie, kr | 26,96          | 28,45          | 18,86          |                                |                                | 22,44          | 0,27           |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr             | 26,96          | 29,06          | 17,97          |                                |                                | 20,92          | 4,79           |
| Utdelning per stamaktie, kr  | 10,50          | 10,00          | 9,50           |                                |                                | 8,00           | -              |
| Utdelning, Mkr   | 2 112          | 2 011          | 1 130          |                                |                                | 951            | -              |
| Utdelningsgrad, %  | 62             | 41             | 42             |                                |                                | 68             | -              |
| Börskurs per 31/12, kr   | 277,90         | 307,40         | 305,80         |                                |                                | 201,00         | 118,30         |
| Direktavkastning, %  | 3,8            | 3,2            | 3,1            |                                |                                | 4,0            | n.a            |
| <b>Antal utestående aktier</b>                                     |                |                |                |                                |                                |                |                |
| Stamaktier   | 201 146 795    | 119 078 903    | 118 937 248    |                                |                                | 118 937 248    | 78 597 414     |
| C-aktier   | -              | 82 067 892     | 82 067 892     |                                |                                | 82 067 892     | 82 067 892     |
| Totalt antal aktier  | 201 146 795    | 201 146 795    | 201 005 140    |                                |                                | 201 005 140    | 160 665 306    |
| Totalt genomsnittligt antal aktier                                 | 201 146 795    | 201 097 895    | 201 005 140    |                                |                                | 190 006 752    | 169 828 539    |

1) Exklusive engångseffekt av förvärv av ICA AB.

Definitioner på sidan 75.

# Rapport över totalresultat, koncernen

| Mkr  | Not        | 2016          | 2015          |
|--|------------|---------------|---------------|
| Nettoomsättning  | 2          | 103 655       | 101 221       |
| Kostnad för sålda varor  | 3          | -89 687       | -87 504       |
| <b>Bruttoresultat</b>  |            | <b>13 968</b> | <b>13 717</b> |
| Övriga rörelseintäkter   | 6          | 462           | 904           |
| Försäljningskostnader  | 3          | -6 965        | -6 966        |
| Administrationskostnader   | 3, 5       | -2 763        | -2 809        |
| Övriga rörelsekostnader  | 2          | -219          | -267          |
| Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat                   | 13         | 35            | 15            |
| <b>Rörelseresultat</b>   | 2, 4, 5, 7 | <b>4 518</b>  | <b>4 594</b>  |
| Finansiella intäkter   |            | 26            | 42            |
| Finansiella kostnader  |            | -390          | -411          |
| <b>Finansnetto</b>   | 8          | <b>-364</b>   | <b>-369</b>   |
| <b>Resultat före skatt</b>   |            | <b>4 154</b>  | <b>4 225</b>  |
| Skatt  | 9          | -757          | -504          |
| <b>Resultat från kvarvarande verksamhet</b>                              |            | <b>3 397</b>  | <b>3 721</b>  |
| Resultat från avvecklad verksamhet                                       | 17         | 21            | 1 192         |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>  |            | <b>3 418</b>  | <b>4 913</b>  |
| <b>Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet</b> |            |               |               |
| Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt                 | 9          | -37           | 227           |
| <b>Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet</b>    |            |               |               |
| Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt                        |            | 173           | -166          |
| Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt                          |            | 77            | -89           |
| Andel av joint ventures övriga totalresultat                             |            | 6             | 12            |
| <b>Summa poster som kan överföras till resultatet</b>                    | 9, 18      | <b>256</b>    | <b>-243</b>   |
| <b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>   |            | <b>3 637</b>  | <b>4 897</b>  |
| <b>Årets resultat hänförligt till:</b>                                   |            |               |               |
| Moderföretagets aktieägare   |            | 3 413         | 4 855         |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                      |            | 5             | 58            |
| <b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>                              |            |               |               |
| Moderföretagets aktieägare   |            | 3 634         | 4 838         |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                      |            | 3             | 59            |
| <b>Resultat per aktie, kronor</b>  | 10         |               |               |
| Stamaktie och C-aktie  |            | 16,97         | 24,14         |
| Stamaktie och C-aktie, kvarvarande verksamhet                            |            | 16,87         | 18,21         |
| Stamaktie och C-aktie, avvecklad verksamhet                              |            | 0,10          | 5,93          |

# Rapport över finansiell ställning, koncernen

| Tillgångar                                   |     |               |               |
|--|-----|---------------|---------------|
| Mkr  | Not | 2016-12-31    | 2015-12-31    |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| <i>Immateriella anläggningstillgångar</i>    | 11  |               |               |
| Goodwill                                     |     | 16 301        | 16 301        |
| Varumärken                                   |     | 13 353        | 13 630        |
| IT-system                                    |     | 871           | 611           |
| Övrigt                                       |     | 32            | 367           |
|  |     | 30 557        | 30 909        |
| <i>Materiella anläggningstillgångar</i>      | 12  |               |               |
| Byggnader och mark                           |     | 11 099        | 11 707        |
| Förvaltningsfastigheter                      |     | 970           | 2 156         |
| Förbättringsutgifter på annans fastighet     |     | 404           | 339           |
| Inventarier                                  |     | 2 089         | 2 100         |
| Pågående nyanläggningar                      |     | 647           | 344           |
|  |     | 15 209        | 16 646        |
| <i>Finansiella anläggningstillgångar</i>     |     |               |               |
| Andelar i joint ventures och intresseföretag | 13  | 740           | 758           |
| ICA Bankens placeringar                      | 14  | 3 280         | 1 800         |
| ICA Bankens utlåning                         | 14  | 5 600         | 5 162         |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar     |     | 64            | 65            |
| Övriga fordringar                            |     | 35            | 35            |
|  |     | 9 719         | 7 820         |
| <i>Uppskjuten skattefordran</i>              | 9   | 456           | 456           |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |     | <b>55 941</b> | <b>55 831</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| <i>Varulager</i>                             | 15  | 4 455         | 4 452         |
| <i>Kortfristiga fordringar</i>               |     |               |               |
| Kundfordringar                               |     | 3 856         | 3 803         |
| Skattefordran                                |     | 5             | –             |
| ICA Bankens placeringar                      | 14  | –             | 300           |
| ICA Bankens utlåning                         | 14  | 2 600         | 2 618         |
| Fordringar hos närstående                    | 16  | 89            | 88            |
| Övriga omsättningstillgångar                 |     | 129           | 47            |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter |     | 2 755         | 2 828         |
|  |     | 9 434         | 9 684         |
| <i>Likvida medel</i>                         | 22  | 3 974         | 4 611         |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |     | <b>17 863</b> | <b>18 747</b> |
| Tillgångar som innehas för försäljning       | 17  | 2 319         | 338           |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      |     | <b>76 123</b> | <b>74 916</b> |

## Eget kapital och skulder

| Mkr  | Not | 2016-12-31    | 2015-12-31    |
|--|-----|---------------|---------------|
| <b>Eget kapital</b>  | 18  |               |               |
| Aktiekapital   |     | 503           | 503           |
| Övrigt tillskjutet kapital                                   |     | 7 694         | 7 694         |
| Reserver   |     | 144           | -114          |
| Balanserat resultat  |     | 21 325        | 19 958        |
| <b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b> |     | <b>29 666</b> | <b>28 041</b> |
| Innehav utan bestämmande inflytande                          |     | 22            | 34            |
| <b>Summa eget kapital</b>                                    |     | <b>29 688</b> | <b>28 075</b> |
| <b>Långfristiga skulder</b>                                  |     |               |               |
| Avsättningar till pensioner                                  | 19  | 2 299         | 2 128         |
| Uppskjuten skatteskuld                                       | 9   | 4 673         | 4 919         |
| Obligationslån   | 20  | 4 991         | 4 991         |
| Övriga räntebärande skulder                                  | 20  | 2 415         | 2 730         |
| Övriga avsättningar  |     | 21            | 31            |
| Övriga skulder   |     | 139           | 146           |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                            |     | <b>14 538</b> | <b>14 945</b> |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                                  |     |               |               |
| Obligationslån   | 20  | –             | 1 994         |
| Övriga räntebärande skulder                                  | 20  | 3 057         | 2 718         |
| Leverantörsskulder   |     | 12 151        | 11 759        |
| Inlåning i ICA Banken  | 14  | 12 897        | 11 966        |
| Skuld till närstående  | 16  | 0             | 8             |
| Skatteskuld  |     | 70            | 46            |
| Övriga skulder   |     | 729           | 696           |
| Avsättningar   |     | 137           | 196           |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                 |     | 2 616         | 2 494         |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                            |     | <b>31 657</b> | <b>31 877</b> |
| Skulder som innehas för försäljning                          | 17  | 240           | 19            |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                        |     | <b>76 123</b> | <b>74 916</b> |

# Rapport över förändringar i eget kapital, koncernen

| Mkr   | Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare |                            |             |                        |               | Innehav utan bestämmande inflytande | Totalt eget kapital |
|---|---|----------------------------|-------------|------------------------|---------------|-------------------------------------|---------------------|
|   | Aktiekapital  | Övrigt tillskjutet kapital | Reserver    | Balanserade vinstmedel | Summa         |                                     |                     |
| Ingående eget kapital 2015-01-01                  | 503   | 7 694                      | 130         | 16 379                 | 24 706        | 3 205                               | 27 911              |
| Årets resultat                                    |   |                            |             | 4 855                  | 4 855         | 58                                  | 4 913               |
| Övrigt totalresultat                              |   |                            | -244        | 227                    | -17           | 1                                   | -16                 |
| Årets totalresultat                               |   |                            | -244        | 5 082                  | 4 838         | 59                                  | 4 897               |
| Förändring av innehav utan bestämmande inflytande |   |                            |             |                        |               | -14                                 | -14                 |
| Förvärv av aktier i Hemtex AB                     |   |                            |             | -116                   | -116          | -103                                | -219                |
| Utdelning   |   |                            |             | -1 130                 | -1 130        | -113                                | -1 243              |
| Inlösen av preferensaktier                        |   |                            |             | -300                   | -300          | -3 000                              | -3 300              |
| Försäljning av aktier i eget förvar               |   |                            |             | 43                     | 43            |                                     | 43                  |
| <b>Utgående eget kapital 2015-12-31</b>           | <b>503</b>  | <b>7 694</b>               | <b>-114</b> | <b>19 958</b>          | <b>28 041</b> | <b>34</b>                           | <b>28 075</b>       |
| 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              |
| <b>Utgående eget kapital 2016-12-31</b>           | <b>503</b>  | <b>7 694</b>               | <b>144</b>  | <b>21 325</b>          | <b>29 666</b> | <b>22</b>                           | <b>29 688</b>       |



# Rapport över kassaflöden, koncernen

| Mkr   | Not 17, 22 | 2016          | 2015          |
|---|------------|---------------|---------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>   |            |               |               |
| Rörelseresultat   |            | 4 518         | 5 750         |
| Utdelning från joint ventures   |            | 56            | 2             |
| Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet                               |            | 1 546         | -74           |
| Betald inkomstskatt   |            | -728          | -829          |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b> |            | <b>5 392</b>  | <b>4 849</b>  |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>   |            |               |               |
| Varulager (ökning -/minskning +)  |            | -67           | -157          |
| Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)                                    |            | -25           | -1 050        |
| Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)                                       |            | 793           | 1 041         |
| ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar                               |            | -671          | 1 162         |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                   |            | <b>5 422</b>  | <b>5 845</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>   |            |               |               |
| Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar                      |            | -2 502        | -2 376        |
| Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar                  |            | 489           | 1 607         |
| Förvärv av Apotek Hjärtat   |            | -             | -3 499        |
| Utgivande av lån  |            | -42           | 0             |
| Återbetalning av utgivna lån  | 13         | 672           | 4             |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning -/minskning +)                   |            | 2             | -1            |
| Erhållna räntor   |            | 21            | 40            |
| Investering i joint ventures  | 13         | -663          | -138          |
| Försäljning av dotterföretag  |            | 329           | 2 656         |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                   |            | <b>-1 694</b> | <b>-1 707</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>  |            |               |               |
| Upptagande av lån   |            | 5             | 146           |
| Återbetalning av upptagna lån   |            | -1 940        | -926          |
| Förvärv av aktier i Hemtex AB   |            | -7            | -219          |
| Erlagda räntor  |            | -298          | -368          |
| Utbetald utdelning till aktieägare i ICA Gruppen AB                               |            | -2 011        | -1 130        |
| Utbetald utdelning till preferensaktieägare                                       |            | -             | -113          |
| Inlösen av preferensaktier  |            | -             | -3 300        |
| Försäljning av egna aktier  |            | -             | 43            |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                  |            | <b>-4 251</b> | <b>-5 867</b> |
| <b>Årets kassaflöde</b>   |            |               |               |
| Likvida medel vid årets början  |            | 4 611         | 6 258         |
| Kursdifferenser i likvida medel   |            | -114          | 82            |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>   |            | <b>3 974</b>  | <b>4 611</b>  |

# Noter

## Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information

.....

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

ICA Gruppen AB (publ) är moderbolag i ICA Gruppen 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 till de svenska kunderna. I koncernen ingår även Hemtex som säljer hemtextil. Bolaget inkClub avyttrades under juni månad. För mer information se [www.icagruppen.se](http://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 2017. Koncernens rapport över totalresultat och finansiell ställning samt moderbolagets resultat och balansräkningar kommer att bli föremål för beslut om fastställande på årsstämman den 7 april 2017.

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

### Nya standarder och uttalanden som har tillämpats från och med 2016

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

### Nya redovisningsprinciper 2017

För 2017 finns endast mindre ändringar publicerade från IASB och IFRIC. Dessa ändringar har endast en marginell påverkan på ICA Gruppens finansiella rapporter.

**Nya standarder från IASB som godkänts av EU med relevans för ICA Gruppen**  
IFRS 9 *Financial instruments* publicerades i juli 2014. Standarden kommer att ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. Den träder ikraft för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. IFRS 9 har godkänts av EU i november 2016. IFRS 9 innehåller regler för klassificering och värdering av finansiella tillgångar och skulder, nedskrivning av finansiella instrument och säkringsredovisning. ICA Gruppen har gjort en analys av vilka effekter ett införande förväntas få på de finansiella rapporterna. Bedömningen är att den potentiellt största effekten gäller värdering av kreditförluster hänförliga till ICA Banken.

IFRS 15 *Intäkter från avtal med kunder* publicerades i maj 2014 och en ändring av IFRS 15 publicerades av IASB i april 2016. Ändringen av IFRS 15 förtydligar bland annat definitionen av huvudman och agent. IFRS 15 ska tillämpas från och med räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. IFRS 15 har godkänts av EU i oktober 2016 och ändringen av IFRS 15 förväntas godkännas av EU under andra kvartalet 2017. Under året har ICA Gruppen analyserat vilka effekter införandet av IFRS 15 får på de finansiella rapporterna. ICA Gruppens huvudsakliga intäkt kommer från försäljning av varor. IFRS 15 innebär i de flesta fall inte någon ändring jämfört med redovisningen av intäkter under gällande IAS 18 Intäkter. När det gäller reglerna om agent och huvudman i IFRS 15, samt IASBs föreslagna ändring av IFRS 15 gällande samma område, har en analys skett av om ICA Gruppens roll i några avtal är såsom huvudman eller agent. Den preliminära slutsatsen är att ICA Gruppen har en roll som huvudman istället för agent, som bedömningen har varit under IAS 18 Intäkter. Effekten av den preliminära bedömningen enligt den av EU fastställda IFRS 15, samt den föreslagna men av EU ej godkända ändringen av IFRS 15, innebär att nettoomsättningen ökar, med ett oförändrat rörelseresultat och en marginellt lägre rörelsemarginal.

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

IFRS 16 *Leasing* har publicerats i januari 2016. Standarden träder i kraft 2019. EU förväntas godkänna IFRS 16 under andra halvåret 2017. IFRS 16 innehåller framför allt 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 på som längst 12 månader samt leasingavtal 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. Det pågår ett arbete inom ICA Gruppen med att analysera effekterna av ett införande av IFRS 16. Arbetet innefattar bland annat att tolka reglerna i IFRS 16, att samla in data och bedöma vilka avtal som utgör en lease, att värdera leasingavtal samt att utvärdera behovet av nytt systemstöd. Det är för tidigt att kvantifiera effekterna av införandet av IFRS 16, men införandet kommer att innebära en stor effekt på 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 Mkr 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 butiksrollen 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 då uppkommer redovisas i övrigt totalresultat. Vid avyttring av en utlandsverksamhet redovisas de ackumulerade valutakursdifferenserna i resultatet tillsammans med vinsten eller förlusten vid avyttringen.

### Intäkter

Vid parthandelsförsäljning redovisas en intäkt när varan levereras, och vid detaljhandelsförsäljning när varan betalas i butiken. Vid försäljning online redovisas intäkten när varan anlät 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.

Utdelningsintäkter redovisas i resultatet när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

### Leasing

Leasingavtal klassificeras i koncernen som antingen operationella eller finansiella. ICA Gruppen hyr byggnader och inventarier för egen användning inom koncernen, men butikslokaler hyrs även in för att hyras ut till icke konsoliderade ICA-handlare. 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 eller förmånerna väsentligen finns hos ICA Gruppen. Den ekonomiska innebörden i dessa arrangemang innebär således en klassificering som operationella leasingavtal både vad gäller inhyrda och uthyrda tillgångar.

#### ICA Gruppen som leasetagare

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

#### ICA Gruppen som leasegivare

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

### Inkomstskatt

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

*Forts. Not 1 Redovisningsprinciper och allmän information*

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

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

**Varulager**

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

**Finansiella instrument**

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

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

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder har bestämts i enlighet med beskrivningar i not 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 avvikten på att den säkrade posten redovisas i resultatet. Den ineffektiva delen av värdeförändringarna redovisas i resultatet.

*ICA Bankens fordringar och skulder*

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

*Ränta*

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

*Likvida medel*

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

**Avsättningar och 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 skuld eller avsättning eftersom det inte är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller att beloppets storlek inte kan beräknas med tillräcklig säkerhet.

**Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning**

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

**Väsentliga antaganden och bedömningar**

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

Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. De antaganden och bedömningar som företagsledningen anser som mest väsentliga är följande:

**Sale and lease back transaktioner med vidareuthyrning**

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

**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 pensionsskuld krävs ett antal antaganden såsom livslängd, löneökning, inflation och diskonteringsränta. Bedömningen av dessa antaganden sker på samma långa löptid som skulden. Antagandena baseras på externa och interna bedömningar om framtiden samt på historiska erfarenheter. En liten förändring av ett antagande kan få betydande effekt på skulden.

**Intäkter**

Det finns avtal som kräver en kvalificerad bedömning av om ICA Gruppen agerar som huvudman eller agent enligt IAS 18 Intäkter. Bedömningen innefattar många olika faktorer där en samlad bedömning sker av samtliga fakta och omständigheter för att avgöra ICA Gruppens roll i avtalet. Om ICA Gruppen är huvudman redovisas intäkter och kostnader brutto, medan endast erhållen provision eller motsvarande redovisas som intäkt om ICA Gruppen är agent.



## Not 2 Segmentrapportering

Segmentindelningen baseras på hur ledningen i ICA Gruppen följer och styr verksamheten. ICA Gruppen bedriver parti- och detaljhandelsverksamhet i Sverige, detaljhandelsverksamhet i de baltiska länderna samt apoteksverksamhet i Sverige. ICA Sverige utgör ett segment och de baltiska länderna tillsammans utgör ett annat segment. Apotek Hjärtat, som bedriver apoteksverksamhet i Sverige, förvärvades i januari 2015. Under 2015 integrerades den tidigare bedrivna apoteksverksamheten inom segment ICA Sverige med den förvärvade rörelsen i Apotek Hjärtat. Apoteksrörelsen rapporteras i segment Apotek Hjärtat. Jämförelsetal för 2015 har räknats om efter förändringen. Fastigheter belägna i Sverige och Norge följs upp skilt från annan verksamhet och ingår i segment ICA Fastigheter. 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 består av detaljhandelsföretaget Hemtex samt inkClub fram till avyttringen av bolaget i juni månad 2016. Övrigt utgörs av poster som ej ingår i identifierade segment vilket huvudsakligen innefattar gemensamma koncernfunktioner.

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

| Mkr  | ICA Sverige |        | Rimi Baltic |        | Apotek Hjärtat |        | ICA Fastigheter |       | ICA Banken |      |
|--|-------------|--------|-------------|--------|----------------|--------|-----------------|-------|------------|------|
|  | 2016        | 2015   | 2016        | 2015   | 2016           | 2015   | 2016            | 2015  | 2016       | 2015 |
| Extern nettoomsättning                       | 73 883      | 72 258 | 13 571      | 12 632 | 12 530         | 12 289 | 1 490           | 1 403 | 820        | 804  |
| Intern nettoomsättning                       | 167         | 366    | –           | –      | 1              | 1      | 882             | 979   | 43         | 55   |
| Avskrivningar                                | 438         | 418    | 306         | 290    | 136            | 155    | 467             | 524   | 31         | 29   |
| Intresseföretags och joint ventures resultat | –           | –      | –           | –      | –              | –      | 35              | 14    | –          | –    |
| Rörelseresultat exklusive engångsposter      | 3 504       | 3 366  | 526         | 415    | 436            | 209    | 493             | 456   | 51         | 110  |

### Övrig segmentsinformation

|   |        |        |       |       |       |       |        |        |        |        |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Tillgångar  | 38 503 | 37 944 | 5 725 | 5 677 | 8 252 | 8 164 | 14 498 | 13 990 | 15 233 | 14 297 |
| Skulder   | 17 612 | 17 248 | 3 340 | 3 834 | 4 311 | 4 191 | 9 744  | 9 220  | 13 521 | 12 321 |
| Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar | 640    | 780    | 372   | 384   | 168   | 95    | 1 212  | 924    | 36     | 50     |
| Investeringar i intresseföretag och joint ventures                | –      | –      | –     | –     | –     | –     | –      | 138    | –      | –      |
| Andra ej kassaflödespåverkande poster                             | 149    | 0      | 11    | –93   | –22   | 10    | –53    | –130   | 8      | –267   |

| Mkr  | Övriga segment |       | Summa redovisade segment |         | Övrigt |      | Elimineringar |        | Total   |         |
|--|----------------|-------|--------------------------|---------|--------|------|---------------|--------|---------|---------|
|  | 2016           | 2015  | 2016                     | 2015    | 2016   | 2015 | 2016          | 2015   | 2016    | 2015    |
| Extern nettoomsättning                       | 1 315          | 1 800 | 103 609                  | 101 186 | 46     | 35   |               |        | 103 655 | 101 221 |
| Intern nettoomsättning                       | 1              | 0     | 1 094                    | 1 401   | 817    | 897  | –1 911        | –2 298 |         |         |
| Avskrivningar                                | 28             | 41    | 1 406                    | 1 457   | 95     | 83   |               |        | 1 501   | 1 540   |
| Intresseföretags och joint ventures resultat | 0              | 1     | 35                       | 15      | –      | 0    |               |        | 35      | 15      |
| Rörelseresultat exklusive engångsposter      | 24             | –32   | 5 034                    | 4 524   | –365   | –386 |               |        | 4 669   | 4 138   |
| Engångsposter                                |                |       |                          |         |        |      |               |        | –151    | 456     |
| Finansnetto                                  |                |       |                          |         |        |      |               |        | –364    | –369    |
| Resultat efter finansiella poster            |                |       |                          |         |        |      |               |        | 4 154   | 4 225   |

### Övrig segmentsinformation

|   |     |       |        |        |        |        |         |         |        |        |
|---|-----|-------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|
| Tillgångar  | 765 | 1 427 | 82 976 | 81 499 | 45 213 | 56 161 | –52 066 | –62 744 | 76 123 | 74 916 |
| Skulder   | 373 | 881   | 48 901 | 47 695 | 19 513 | 25 280 | –21 979 | –26 134 | 46 435 | 46 841 |
| Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar | 13  | 33    | 2 441  | 2 266  | 61     | 110    |         |         | 2 502  | 2 376  |
| Investeringar i intresseföretag och joint ventures                | –   | –     | –      | 138    | –      | 0      |         |         | –      | 138    |
| Andra ej kassaflödespåverkande poster                             | 30  | 11    | 123    | –469   | –7     | –2     |         |         | 116    | –471   |

**Engångsposter**

| Mkr   | 2016         | 2015         |
|---|--------------|--------------|
| Rörelseresultat exklusive engångsposter                     | 4 669        | 4 138        |
| <i>Rearesultat vid försäljning av anläggningstillgångar</i> |              |              |
| Övriga segment, Forma                                       | –            | –7           |
| Övriga segment, inkClub                                     | –30          | 2            |
| Övriga segment, Cervera                                     | –            | –8           |
| ICA Fastigheter   | 72           | 165          |
| Rimi Baltic   | 6            | 102          |
| ICA Banken  | –8           | 267          |
| Apotek Hjärtat  | 22           | –10          |
| Övrigt  | 6            | 3            |
| Summa rearesultat   | 68           | 514          |
| <i>Nedskrivningar</i>                                       |              |              |
| ICA Sverige, IT-lösning varuanskaffning                     | –148         | –            |
| ICA Fastigheter   | –54          | –49          |
| Rimi Baltic   | –17          | –9           |
| Summa engångsposter   | –151         | 456          |
| <b>Rörelseresultat</b>                                      | <b>4 518</b> | <b>4 594</b> |
|   |              |              |
| Förvärv- och integrationskostnader Apotek Hjärtat           | –            | –209         |
| Summa engångsposter   | –151         | 247          |

Engångsposter (föregående år även inklusive förvärv och integrationskostnader Apotek Hjärtat) redovisas i följande rader:

|                            |             |            |
|----------------------------|-------------|------------|
| Övriga rörelseintäkter     | 68          | 514        |
| Övriga rörelsekostnader    | –219        | –267       |
| <b>Summa engångsposter</b> | <b>–151</b> | <b>247</b> |

**Extern nettoomsättning fördelat per intäktsslag**

| Mkr  | 2016           | 2015           |
|--|----------------|----------------|
| Partihandelsförsäljning                                    | 56 550         | 54 347         |
| Detaljhandelsförsäljning                                   | 39 097         | 39 309         |
| Hysesintäkter  | 2 784          | 2 614          |
| Räntenetto, provisioner samt försäkringspremier ICA Banken | 820            | 804            |
| Övriga tjänster till ICA-handlare                          | 4 404          | 4 147          |
| <b>Nettoomsättning</b>                                     | <b>103 655</b> | <b>101 221</b> |

**Geografisk information**

| Mkr               | Nettoomsättning |                | Materiella och immateriella anläggningstillgångar |               |
|-------------------|-----------------|----------------|---|---------------|
|                   | 2016            | 2015           | 2016  | 2015          |
| <b>Land</b>       |                 |                |   |               |
| Sverige           | 89 759          | 88 024         | 42 305  | 42 696        |
| Norge             | 202             | 288            | 0   | 1 558         |
| Baltiska länderna | 13 592          | 12 653         | 3 459   | 3 300         |
| Övriga länder     | 102             | 256            | 2   | 1             |
| <b>Totalt</b>     | <b>103 655</b>  | <b>101 221</b> | <b>45 766</b>                                     | <b>47 555</b> |

Nettoomsättning fördelas per land utifrån var kunderna är lokaliserade.

**Not 3 Kostnader per kostnadsslag**

| Mkr                      | 2016          | 2015          |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Varukostnader            | 77 973        | 76 142        |
| Personalkostnader        | 9 603         | 9 479         |
| Administrativa kostnader | 1 755         | 2 039         |
| Lokalkostnader           | 4 892         | 4 672         |
| Av- och nedskrivningar   | 1 720         | 1 598         |
| Övriga kostnader         | 3 691         | 3 616         |
| <b>Totala kostnader</b>  | <b>99 634</b> | <b>97 546</b> |

Allokeringen av kostnader per kostnadsslag har ändrats och jämförelseåret har justerats i enlighet med ändringen.

**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.

|                                      | 2016          |              |               | 2015          |              |               |
|--------------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
|                                      | Kvinnor       | Män          | Totalt        | Kvinnor       | Män          | Totalt        |
| Sverige                              | 6 993         | 5 115        | 12 108        | 7 393         | 5 357        | 12 750        |
| Norge                                | 6             | 6            | 12            | 9             | 10           | 19            |
| Baltiska länderna                    | 8 175         | 1 524        | 9 699         | 8 042         | 1 520        | 9 562         |
| Finland                              | 73            | 0            | 73            | 71            | 2            | 73            |
| Hong Kong                            | 43            | 51           | 94            | 45            | 50           | 95            |
| <b>Totalt kvarvarande verksamhet</b> | <b>15 290</b> | <b>6 696</b> | <b>21 986</b> | <b>15 560</b> | <b>6 939</b> | <b>22 499</b> |
| ICA Norge                            | –             | –            | –             | 473           | 377          | 850           |
| <b>Totalt</b>                        | <b>15 290</b> | <b>6 696</b> | <b>21 986</b> | <b>16 033</b> | <b>7 316</b> | <b>23 349</b> |

**Löner, andra ersättningar och sociala avgifter**

| Mkr                          | 2016         | 2015         |
|------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Koncernen</b>             |              |              |
| Löner och andra ersättningar | 6 199        | 6 169        |
| Sociala avgifter             | 2 091        | 1 916        |
| Pensionskostnader            | 435          | 508          |
| <b>Totalt</b>                | <b>8 725</b> | <b>8 593</b> |

| Mkr                                   | 2016         | 2015         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Koncernen</b>                      |              |              |
| Styrelse och verkställande direktörer |              |              |
| – Löner och andra ersättningar        | 135          | 144          |
| – varav rörlig lönedel                | 15           | 22           |
| – Pensionskostnader                   | 23           | 25           |
| Övriga anställda                      | 6 476        | 6 508        |
| <b>Totalt</b>                         | <b>6 634</b> | <b>6 677</b> |

Av styrelsemedlemmarna och verkställande direktörerna i koncernen var 393 män (430) och 489 kvinnor (432). Uppgifterna avser samtliga styrelseuppdrag inom ICA Gruppen och en person kan inneha flera styrelseuppdrag. Beloppen är exklusive sociala avgifter.

Forts. Not 4 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

Ersättningar till styrelsen

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

| Arvode till styrelse-<br>ledamöter i ICA<br>Gruppen AB: | 2016                |                     |                 | 2015                |                     |                 |
|---|---------------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------------------|-----------------|
|   | Styrelse-<br>arvode | Utskotts-<br>arbete | Summa<br>arvode | Styrelse-<br>arvode | Utskotts-<br>arbete | Summa<br>arvode |
| Claes Göran Sylvé                                       | 1 025               | 150                 | 1 175           | 950                 | 150                 | 1 100           |
| Fredrik Hägglund  | 425                 | 75                  | 500             | 350                 | 50                  | 400             |
| Göran Blomberg  | 425                 | 85                  | 510             | 350                 | 85                  | 435             |
| Peter Berlin  | 425                 | 50                  | 475             | 350                 | 50                  | 400             |
| Magnus Moberg   | 425                 | 85                  | 510             | 350                 | 85                  | 435             |
| Bengt Kjell   | 425                 | 85                  | 510             | 350                 | 85                  | 435             |
| Cecilia Daun<br>Wennborg                                | 425                 | 208                 | 633             | 350                 | 170                 | 520             |
| Jan Olofsson  | 425                 | 50                  | 475             | 350                 | 50                  | 400             |
| Andrea Gisle Joosen                                     | 425                 | 75                  | 500             | 350                 | 50                  | 400             |
| Jeanette Jäger  | 425                 | 50                  | 475             | 350                 | 50                  | 400             |
| <b>Totalt</b>   | <b>4 850</b>        | <b>913</b>          | <b>5 763</b>    | <b>4 100</b>        | <b>825</b>          | <b>4 925</b>    |

**Ersättningar till Vd (CEO) ICA Gruppen AB och andra ledande befattningshavare**  
Vd (CEO) ICA Gruppen AB och övriga ledande befattningshavare omfattas av två rörliga ersättningssystem i form av kontant bonus, varav det ena löper på ett år och det andra på tre år. Den sammanlagda bonusens storlek maximeras per person och år till motsvarande 59 procent (59) av årslönen och 118 procent (118) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Bonusen är inte pensionsgrundande för Vd (CEO) ICA Gruppen AB eller övriga ledande befattningshavare. Rörlig ersättning till Vd (CEO) ICA Banken AB hanteras i enlighet med Finansinspektionens föreskrift FFFS 2011:1.

Årligt bonusprogram

Kontantbaserat bonusprogram kopplat till budget per räkenskapsår, vilket maximalt kan uppgå till 27 procent (27) av årslönen och 54 procent (54) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. Målen för bonusprogrammet bestäms av styrelsen inför varje räkenskapsår och individuella bonusavtal ska ingås med respektive deltagare vars innehåll beror på deltagarens befattning vid avtalets ingående. Målen skall vara objektivt mätbara samt budgetrelaterade. Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under ett bonusår. Om pensionsavgång sker under intjänandetiden sker utbetalning pro rata. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Långsiktigt bonusprogram

Kontantbaserat treårigt bonusprogram kopplat till värdeskapande i koncernen, vilket maximalt kan uppgå till 32 procent (32) av årslönen och 64 procent (64) för Vd (CEO) ICA Gruppen AB. För program som påbörjades före 2015 gäller 25 procent respektive 50 procent maximal bonuspotential. Målen för bonusprogrammet är objektivt mätbara och bestäms av styrelsen samt är kopplade till både absoluta och relativa prestationskrav. För de långsiktiga bonusprogrammen står uppfyllelse av de absoluta prestationskraven för 60 procent av maximala utfallet och de relativa prestationskraven står för resterande 40 procent. Utbetalning av bonus skall vara villkorad av att deltagarens anställning inte upphört under programmets löptid. Om pensionsavgång sker under intjänandetiden sker utbetalning under förutsättning att minst 2/3 av programmet är intjänat och utbetalas pro rata. Styrelsen har rätt att justera bonussystemet vid till exempel extraordinära upp- och nedgångar i koncernens resultat.

Koncernledningen

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

| 2015, Tkr                           | Lön           | Rörlig<br>ersättning <sup>2)</sup> | Förmåner     | Pensions-<br>kostnad <sup>1)</sup> | Summa          |
|-------------------------------------|---------------|------------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------|
| Vd (CEO) ICA<br>Gruppen AB          | 8 525         | 10 518                             | 235          | 3 179                              | 22 457         |
| Övriga ledande<br>befattningshavare | 37 191        | 31 568                             | 1 951        | 14 840                             | 85 550         |
| <b>Totalt</b>                       | <b>45 716</b> | <b>42 086</b>                      | <b>2 186</b> | <b>18 019</b>                      | <b>108 007</b> |

- 1) Av angiven pensionskostnad för övriga ledande befattningshavare, innefattar 423 (2 076) tkr rörliga ersättningar som har löneväxlats till pensionspremier.  
2) I rörliga ersättningar 2015 för övriga ledande befattningshavare ingår 15 Mkr, som är en följd av att två medlemmar i koncernledningen slutade under året.

Kommentar till tabellen

Angivna belopp avser vad som kostnadsförts under respektive år och anges exklusive sociala avgifter.  
Antal ledande befattningshavare, exklusive Vd (CEO) ICA Gruppen AB, har under 2016 uppgått till 11 (13) varav 5 (5) kvinnor. Direktör Corporate Responsibility (CCRO) har tjänstgjort i ledningsgruppen under perioden 1 oktober–31 december 2016.  
Totalt har denna grupp beviljade lån och krediter från ICA Banken på 1 (1).

Villkor för Vd (CEO) ICA Gruppen AB

Vd (CEO) ICA Gruppen AB har en avtalad grundårslön 2016 om 8,7 Mkr och har avtal om sex månaders ömsesidig uppsägningstid med ett avgångsvederlag uppgående till en årslön vid uppsägning från bolagets sida. Pensionsåldern är 65 år. Bolaget täcker sina pensionsåtaganden genom årliga betalningar av pensionspremier till försäkringsbolag motsvarande 35 procent av grundlönen.

Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till tolv månaders fast kontant lön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart. Ett undantag avseende villkor om uppsägningstid, avgångsvederlag och avräkningsklausul finns avseende en av de ledande befattningshavarna med avtal ingånget före årsstämman 2016.

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

Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att pensionspremier kan uppgå till högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen, vilka betalas så länge anställningen består. 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. Vd (CEO) Apotek Hjärtat har pensionsförmåner enligt ITP1.

**Aktieinvesteringsprogram**

Stämman har godkänt tre Aktieinvesteringsprogram för Vd (CEO) ICA Gruppen AB och ledande befattningshavare inom ICA Gruppen (för år 2014, år 2015 respektive år 2016).

Stämmans beslut 2016 innebär att Vd (CEO) ICA Gruppen AB och ledande befattningshavare förväntades under 2016, av styrelsen beslutad förvärvsperiod 2016-04-21 till och med 2016-12-31, förvärva aktier i bolaget till ett belopp uppgående till mellan 5 och 10 procent av deras fasta bruttolön för räkenskapsåret. Redan innehavda aktier får inte räknas in. Förvärvade aktier ska innehas under den tid som befattningshavarna är anställda i koncernen.

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

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

Ersättningen till de ledande befattningshavarna för förvärv av aktier med anledning av Aktieinvesteringprogram för IMT 2016 innebär en maximal kostnad inklusive sociala avgifter om totalt 5,7 Mkr, varav 1,2 Mkr avser Vd (CEO) ICA Gruppen AB och 4,5 Mkr avser övriga ledande befattningshavare.

**Not 5 Revisionskostnader**

| Mkr                       | 2016      | 2015      |
|---------------------------|-----------|-----------|
| Ernst & Young:            |           |           |
| Revisionsuppdrag          | 21        | 21        |
| Annan revisionsverksamhet | 1         | 1         |
| Övriga tjänster           | 12        | 27        |
| <b>Totalt</b>             | <b>34</b> | <b>49</b> |

**Not 6 Övriga rörelseintäkter**

| Mkr   | 2016       | 2015       |
|---|------------|------------|
| Vinstdelning och aktieutdelning från ICA-handlare | 394        | 390        |
| Rearesultat enligt specifikation i not 2          | 68         | 514        |
| <b>Totalt</b>                                     | <b>462</b> | <b>904</b> |

**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. Möjlighet till förlängning av avtalen utöver den innevarande hyresperioden förekommer. Hyrorna är till största delen fasta och förändras i enlighet med avtalade indexklausuler som baseras på förändring i konsumentprisindex.

Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

| Mkr                         | 2016  | 2015  |
|-----------------------------|-------|-------|
| Årets leasingkostnad        | 3 424 | 3 690 |
| Varav minimileasingavgifter | 3 323 | 3 393 |
| Varav variabla utgifter     | 101   | 297   |

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts | -1 486 | -1 375 |
|---|--------|--------|

|   |               |               |
|---|---------------|---------------|
| Framtida avtalade minimileasingavgifter:      |               |               |
| Förfallotidpunkt inom 1 år                    | 3 120         | 3 089         |
| Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år | 8 442         | 8 357         |
| Förfallotidpunkt senare än 5 år               | 5 126         | 5 529         |
| <b>Totalt</b>                                 | <b>16 688</b> | <b>16 975</b> |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Framtida minimileasingavgifter att erhålla avseende leasingobjekt som vidareuthyrts | 5 729 | 5 813 |
|---|-------|-------|

*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   | 2016         | 2015         |
|---|--------------|--------------|
| Framtida avtalade minimileasingavgifter:      |              |              |
| Förfallotidpunkt inom 1 år                    | 2 037        | 2 011        |
| Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år | 5 025        | 4 876        |
| Förfallotidpunkt senare än 5 år               | 1 695        | 1 582        |
| <b>Totalt</b>                                 | <b>8 757</b> | <b>8 469</b> |

|  |     |     |
|--|-----|-----|
| Variabla avgifter som ingår i resultatet | 718 | 646 |
|--|-----|-----|

## Not 8 Finansnetto

| Mkr   | 2016        | 2015        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Finansiella intäkter</b>                         |             |             |
| Ränteintäkter                                       | 21          | 40          |
| Övriga finansiella intäkter                         | –           | 2           |
| Kursdifferenser                                     | 5           | –           |
| <b>Finansiella intäkter</b>                         | <b>26</b>   | <b>42</b>   |
| <b>Finansiella kostnader</b>                        |             |             |
| Räntekostnader                                      | –381        | –399        |
| Förändring av verkligt värde finansiella instrument | –9          | –7          |
| Kursdifferenser                                     | –           | –5          |
| <b>Finansiella kostnader</b>                        | <b>–390</b> | <b>–411</b> |

ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader redovisas i koncernens nettoomsättning.

## Not 9 Skatter

| Aktuell skatt                                  | 2016        | 2015        |
|--|-------------|-------------|
| Aktuell skatt på årets resultat                | –764        | –754        |
| Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader | 7           | 250         |
| <b>Redovisad skattekostnad</b>                 | <b>–757</b> | <b>–504</b> |

|  |             |             |
|--|-------------|-------------|
| <b>Avstämning av effektiv skattekostnad</b>          |             |             |
| Resultat före skatt                                  | 4 154       | 4 225       |
| Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 22% (22%) | –914        | –930        |
| Realisationsresultat                                 | 29          | 136         |
| Vinstdelning och aktieutdelning                      | 87          | 86          |
| Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter | –18         | –35         |
| Skatt avseende uppskjuten skattefordran              | –           | 174         |
| Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden          | 8           | 3           |
| Effekt av annan skattesats i utländska bolag         | 46          | 52          |
| Effekt av ändrad skattesats <sup>1)</sup>            | 7           | 15          |
| Övrigt   | –2          | –5          |
| <b>Redovisad skattekostnad</b>                       | <b>–757</b> | <b>–504</b> |
| Effektiv skattesats koncernen                        | 18%         | 12%         |
| Vägd genomsnittlig nominell skattesats koncernen     | 21%         | 21%         |

1) Skattesatsen i Norge har under 2016 sänkts från 27 till 25 procent. Under 2017 sänkts skatten ytterligare ner till 24 procent.

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

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

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) för det utdelande bolaget.

| Mkr  | 2016-12-31    | 2015-12-31    |
|--|---------------|---------------|
| <b>Redovisade uppskjutna skattefordringar och skattekulder</b>             |               |               |
| Anläggningstillgångar  | –3 637        | –3 951        |
| Varulager  | 15            | 15            |
| Avsättningar   | 320           | 282           |
| Underskottsavdrag  | 400           | 406           |
| Obeskattade reserver   | –1 313        | –1 243        |
| Finansiella derivat  | –2            | 28            |
| <b>Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skateskuld (–), netto</b> | <b>–4 217</b> | <b>–4 463</b> |

I balansräkningen redovisas följande:

|                          |        |        |
|--------------------------|--------|--------|
| Uppskjuten skattefordran | 456    | 456    |
| Uppskjuten skateskuld    | –4 673 | –4 919 |

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.

### Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

| Mkr                   | Balans per 1 jan 2016 | Redovisat i resultat-räkningen | Redovisat i övrigt totalresultat | 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                     |
| <b>Summa</b>          | <b>–4 463</b>         | <b>7</b>                       | <b>–11</b>                       | <b>250</b>              | <b>–4 217</b>          |

Skattefordringar redovisas med (+) och skattekulder med (–) i tabellen ovan.



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

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

#### Skatt i övrigt totalresultat

| 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           |
| <b>Övrigt totalresultat</b>                  | <b>230</b> | <b>-11</b> | <b>219</b>  |

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

## 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   | 2016    | 2015    |
|---|---------|---------|
| Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare | 3 413   | 4 855   |
| Vägt genomsnitt av antalet aktier, tusental               | 201 147 | 201 098 |

Se även not 18.

## Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

| Mkr                               | Goodwill      |               | Varumärken    |               | IT-system  |            | Övrigt    |            | Summa immateriella anläggningstillgångar |               |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|------------|-----------|------------|--|---------------|
|                                   | 2016          | 2015          | 2016          | 2015          | 2016       | 2015       | 2016      | 2015       | 2016                                     | 2015          |
| Akkumulerade anskaffningsvärden   | 16 689        | 17 038        | 13 353        | 13 632        | 1 955      | 986        | 139       | 506        | 32 136                                   | 32 162        |
| Akkumulerade avskrivningar        |               |               | –             | -1            | -1 084     | -375       | -107      | -139       | -1 191                                   | -515          |
| Akkumulerade nedskrivningar       | -388          | -737          | –             | -1            | –          | 0          | 0         | 0          | -388                                     | -738          |
| <b>Bokfört värde</b>              | <b>16 301</b> | <b>16 301</b> | <b>13 353</b> | <b>13 630</b> | <b>871</b> | <b>611</b> | <b>32</b> | <b>367</b> | <b>30 557</b>                            | <b>30 909</b> |
| Vid årets början                  | 16 301        | 11 545        | 13 630        | 13 112        | 611        | 545        | 367       | 258        | 30 909                                   | 25 460        |
| Investeringar                     | –             | –             | –             | –             | 375        | 198        | 12        | 166        | 387                                      | 364           |
| Rörelseförvärv                    | –             | 4 756         | –             | 550           | –          | 55         | –         | 15         | –  | 5 376         |
| Avyttringar och utrangeringar     | –             | –             | -313          | –             | -42        | -9         | -14       | -5         | -369                                     | -14           |
| Omklassificeringar                | –             | –             | –             | –             | 306        | 2          | -306      | -2         | 0  | 0             |
| Årets avskrivningar <sup>1)</sup> | –             | –             | –             | 0             | -232       | -184       | -28       | -65        | -260                                     | -249          |
| Årets nedskrivningar              | –             | –             | –             | –             | -148       | –          | –         | –          | -148                                     | –             |
| Årets omräkningsdifferens         | –             | –             | 36            | -32           | 1          | 4          | 1         | 0          | 38                                       | -28           |
| <b>Bokfört värde</b>              | <b>16 301</b> | <b>16 301</b> | <b>13 353</b> | <b>13 630</b> | <b>871</b> | <b>611</b> | <b>32</b> | <b>367</b> | <b>30 557</b>                            | <b>30 909</b> |

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

| Mkr                      | 2016        | 2015        |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Försäljningskostnader    | -28         | -65         |
| Administrationskostnader | -232        | -184        |
| <b>Totalt</b>            | <b>-260</b> | <b>-249</b> |

Forts. Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

| Mkr            | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|----------------|------------|------------|
| Goodwill       |            |            |
| ICA Sverige    | 11 545     | 11 545     |
| Apotek Hjärtat | 4 756      | 4 756      |
| Summa goodwill | 16 301     | 16 301     |

ICAs verksamhet i relation till de svenska ICA-handlarna regleras genom olika avtal. Dels genom en framförhandlad affärsmodell som hanterar varuflöden, kundrelationer och ICAs centrala kostnader, dels genom avtal som reglerar royalty och vinstdelning samt hyresavtal. Affärsmodellen som reglerar relationen mellan den enskilda ICA-handlaren och ICA bygger på de erfarenheter, kompetenser och relationer som utarbetats under 100 år. Affärsmodellen med alla dess avtal och relationer är beroende av varandra vilket gör att det inte går att separera ett eller flera avtal eller delar ur helheten. Denna helhet i form av ICAs affärsmodell redovisas som goodwill. Goodwill är hänförlig till den lägsta nivå som har väsentligen oberoende inbetalningar vilket innebär segment ICA Sverige. Goodwill avseende Apotek Hjärtat hänförs 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 hänförligt till ICA och den svenska butiksrörelsen och ICA-butikerna. Varumärke i segment Rimi Baltic avser Rimi och är hänförligt till butiksrörelsen i de baltiska länderna. Varumärke i segment Apotek Hjärtat är hänförligt till Apotek Hjärtat och dess apotek. Varumärke i Hemtex är hänförligt till Hemtex butiksrörelse. Varumärken är hänförliga till följande segment:

| Mkr              | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|------------------|------------|------------|
| ICA Sverige      | 11 500     | 11 500     |
| Apotek Hjärtat   | 550        | 550        |
| Rimi Baltic      | 803        | 767        |
| Övriga segment:  |            |            |
| inkClub          | –          | 313        |
| Hemtex           | 500        | 500        |
| Summa varumärken | 13 353     | 13 630     |

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 nyttjandevärden om den inte är klassificerad som innehavd för försäljning, då återvinningsvärdet utgörs av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Beräkningarna baseras på företagsledningens prognoser för de närmaste tre till fem åren. Kassaflödena bortom denna tidsperiod extrapoleras.

Varumärke och goodwill i ICA Sverige prövas 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. Föregående år prövades varumärket i Rimi Baltic för nedskrivning genom royalty relief metoden. 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 IT-system för varuanskaffning i segment ICA Sverige skrivits ned med 148 Mkr. Efter utvärdering av tidigare vald lösning för varuanskaffning har en ny lösning med bättre funktionalitet och en mer gynnsam investeringskalkyl valts vilket innebär en nedskrivning. Nedskrivningen redovisas som en övrig rörelsekostnad i resultaträkningen.

| Viktiga variabler   | Metod för att skatta värden   |
|---------------------|---|
| EBITDA              | Resultatet före finansnetto, skatt och avskrivningar bedöms baserat på affärsplaner och prognoser under en period på tre till fem år. EBITDA marginalen i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga EBITDA marginalen till 5,5 procent (5,5) för ICA Sverige, 5,3 procent (5,5) för Apotek Hjärtat, 6,9 procent (n.a) för Rimi Baltic, 8,0 procent (8,6) för Hemtex och – procent (11,0) för inkClub. Detta innebär inte i något fall en ökande EBITDA marginal jämfört med den tre till femåriga prognosperioden. |
| Omsättningstillväxt | Omsättningstillväxten bedöms utifrån affärsplaner och prognoser under en period på tre till fem år. Tillväxten i affärsplaner och prognoser baseras på tidigare erfarenheter och på externa bedömningar. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga årliga omsättningstillväxten till 1,5 procent (1,5) för ICA Sverige, 1,5 procent (1,5) för Apotek Hjärtat, 1,5 procent (2,0) för Rimi Baltic, 1,5 procent (1,5) för Hemtex och – procent (2,0) för inkClub. Detta innebär inte i något fall en ökande tillväxttakt jämfört med den tre till femåriga prognosperioden.                                   |
| Investeringar       | Bedömning sker av nivån på underhållsinvesteringar för att behålla tillgångarna i befintligt skick.   |
| Rörelsekapital      | Behovet av rörelsekapital har bedömts kvarstå på samma 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.<br><div><div>ICA Sverige</div><div>7,3 procent (7,2)</div></div> <div><div>Apotek Hjärtat</div><div>7,4 procent (7,3)</div></div> <div><div>Rimi Baltic</div><div>8,4 procent (8,2)</div></div> <div><div>Hemtex</div><div>11,4 procent (10,5)</div></div> <div><div>inkClub</div><div>– procent (16,1)</div></div>   |

Känslighetsanalys

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

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

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

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

## Not 12 Materiella anläggningstillgångar

| Mkr  | Byggnader och mark |               | Förvaltningsfastigheter |              | Förbättringsutgifter på annans fastighet |            | Inventarier  |              | Pågående nyanläggningar |            | Summa materiella anläggningstillgångar |               |
|--|--------------------|---------------|-------------------------|--------------|--|------------|--------------|--------------|-------------------------|------------|--|---------------|
|  | 2016               | 2015          | 2016                    | 2015         | 2016                                     | 2015       | 2016         | 2015         | 2016                    | 2015       | 2016                                   | 2015          |
| Accumulerade anskaffningsvärden  | 12 976             | 13 105        | 1 041                   | 2 349        | 753                                      | 585        | 4 220        | 3 799        | 647                     | 348        | 19 637                                 | 20 186        |
| Accumulerade avskrivningar   | -1 811             | -1 384        | -63                     | -135         | -345                                     | -246       | -2 083       | -1 665       | -                       | -          | -4 302                                 | -3 430        |
| Accumulerade nedskrivningar  | -66                | -14           | -8                      | -58          | -4                                       | 0          | -48          | -34          | -                       | -4         | -126                                   | -110          |
| <b>Bokfört värde</b>   | <b>11 099</b>      | <b>11 707</b> | <b>970</b>              | <b>2 156</b> | <b>404</b>                               | <b>339</b> | <b>2 089</b> | <b>2 100</b> | <b>647</b>              | <b>344</b> | <b>15 209</b>                          | <b>16 646</b> |
| Vid årets början   | 11 707             | 13 343        | 2 156                   | 1 458        | 339                                      | 288        | 2 100        | 1 677        | 344                     | 834        | 16 646                                 | 17 600        |
| Investeringar  | 264                | 644           | 320                     | 84           | 23                                       | 121        | 694          | 967          | 791                     | 107        | 2 090                                  | 1 923         |
| Rörelseförvärv   | -                  | -             | -                       | -            | -  | -          | -            | 202          | -                       | -          | -                                      | 202           |
| Avyttringar, överfört till tillgångar som innehas för försäljning samt utrangeringar | -682               | -911          | -1 548                  | -453         | -5                                       | -9         | -127         | -215         | -22                     | -1         | -2 382                                 | -1 588        |
| Omklassificeringar   | 248                | -809          | 55                      | 1 409        | 163                                      | -          | 3            | -            | -469                    | -600       | 0                                      | 0             |
| Årets avskrivningar  | -500               | -534          | -32                     | -77          | -116                                     | -112       | -593         | -568         | -                       | -          | -1 241                                 | -1 291        |
| Årets nedskrivningar   | -25                | -7            | -36                     | -40          | -2                                       | -          | -14          | -7           | -                       | -4         | -77                                    | -58           |
| Årets återförda nedskrivningar   | -                  | -             | 8                       | -            | -  | -          | -            | -            | -                       | -          | 8                                      | -             |
| Årets omräkningsdifferens  | 87                 | -19           | 47                      | -225         | 2  | 51         | 26           | 44           | 3                       | 8          | 165                                    | -141          |
| <b>Bokfört värde</b>   | <b>11 099</b>      | <b>11 707</b> | <b>970</b>              | <b>2 156</b> | <b>404</b>                               | <b>339</b> | <b>2 089</b> | <b>2 100</b> | <b>647</b>              | <b>344</b> | <b>15 209</b>                          | <b>16 646</b> |

### 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 252 (449). Enligt IFRS 13 är dessa fastigheter värderade enligt nivå 3.

Följande belopp har redovisats i rörelseresultatet från förvaltningsfastigheter:

| Mkr               | 2016 | 2015 |
|-------------------|------|------|
| Hysesintäkter     | 259  | 204  |
| Direkta kostnader | 101  | 135  |

### Pågående nyanläggningar

Pågående nyanläggningar uppgår till 647 (344). I årets nedlagda kostnader ingår aktiverade räntekostnader med 2 (8) beräknade med en räntesats på 2,00 procent (1,00).

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

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

### Joint ventures och intresseföretag

| Mkr   | 2016       | 2015       |
|---|------------|------------|
| <b>Redovisat värde joint ventures och intresseföretag</b> |            |            |
| Ingående redovisat värde                                  | 758        | 757        |
| Nya investeringar   | –          | 138        |
| Avyttringar   | –3         | –12        |
| Utdelningar   | –56        | –2         |
| Resultatandelar   | 35         | 15         |
| Internvinster överlåtelse fastigheter                     | –          | –150       |
| Poster i övrigt totalresultat                             | 6          | 12         |
| <b>Utgående redovisat värde</b>                           | <b>740</b> | <b>758</b> |

I Ancore Fastigheter AB har under 2016 långfristiga lån från ägarna på totalt 1 326 Mkr konverterats till eget kapital, varav ICA Gruppens del uppgår till 663 Mkr som utgör hälften av det totala beloppet.

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

| Mkr  | Andel % <sup>1)</sup> |            | Bokfört värde |            | Resultatandel |            |
|--|-----------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
|  | 2016-12-31            | 2015-12-31 | 2016-12-31    | 2015-12-31 | 2016-12-31    | 2015-12-31 |
| Ancore Fastigheter AB, 556817-8858, Stockholm                | 50                    | 50         | 645           | 667        | 27            | 14         |
| Secore Fastigheter AB, 559018-9451, Stockholm                | 50                    | 50         | 92            | 85         | 7             | 0          |
| Fastighetsaktiebolaget Postgården AB, 559016-8885, Stockholm | 50                    | 50         | 3             | 3          | 0             | 0          |
| Övriga intresseföretag                                       | –                     | –          | 0             | 3          | 1             | 1          |
| <b>Totalt</b>  |                       |            | <b>740</b>    | <b>758</b> | <b>35</b>     | <b>15</b>  |

1) Ägarandel överensstämmer med kapitalandel.

### Sammanställning avseende Ancore Fastigheter AB och Secore Fastigheter AB

| Mkr  | Ancore Fastigheter AB |           | Secore Fastigheter AB |          |
|--|-----------------------|-----------|-----------------------|----------|
|  | 2016                  | 2015      | 2016                  | 2015     |
| <b>Avstämning av redovisad resultatandel</b>         |                       |           |                       |          |
| Årets resultat                                       | 57                    | 28        | 2                     | 0        |
| Andel av resultat 50%                                | 28                    | 14        | 1                     | 0        |
| Upplösning av internvinst och avskrivning övervärden | –1                    | 0         | 6                     | 0        |
| <b>Redovisad resultatandel</b>                       | <b>27</b>             | <b>14</b> | <b>7</b>              | <b>0</b> |

### Resultat- och balansräkning i sammandrag

| Mkr                                | Ancore Fastigheter AB |            | Secore Fastigheter AB |           |
|------------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|-----------|
|                                    | 2016                  | 2015       | 2016                  | 2015      |
| <b>Avstämning av bokfört värde</b> |                       |            |                       |           |
| Andel av eget kapital 50%          | 613                   | –29        | 30                    | 29        |
| Långfristiga permanenta lån        | –                     | 663        | 205                   | 205       |
| Övervärden fastigheter             | 99                    | 102        | –                     | –         |
| Internvinster fastigheter          | –67                   | –69        | –143                  | –149      |
| <b>Bokfört värde</b>               | <b>645</b>            | <b>667</b> | <b>92</b>             | <b>85</b> |

| Mkr                        | 2016       | 2015       | 2016      | 2015     |
|----------------------------|------------|------------|-----------|----------|
| Hysesintäkter              | 394        | 391        | 78        | 6        |
| Avskrivningar              | –102       | –101       | –23       | –2       |
| Kostnader                  | –63        | –63        | –20       | –1       |
| <b>Rörelseresultat</b>     | <b>229</b> | <b>227</b> | <b>35</b> | <b>3</b> |
| Finansiella intäkter       | 0          | 0          | 0         | 0        |
| Finansiella kostnader      | –140       | –178       | –26       | –2       |
| <b>Resultat före skatt</b> | <b>89</b>  | <b>49</b>  | <b>9</b>  | <b>1</b> |
| Skatt                      | –32        | –21        | –7        | –1       |
| <b>Årets resultat</b>      | <b>57</b>  | <b>28</b>  | <b>2</b>  | <b>0</b> |
| Övrigt totalresultat       | 11         | 25         | 0         | –        |
| <b>Årets totalresultat</b> | <b>68</b>  | <b>53</b>  | <b>2</b>  | <b>0</b> |

|                         |              |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Anläggningstillgångar   | 4 730        | 4 772        | 1 092        | 1 113        |
| Omsättningstillgångar   | 10           | 8            | 4            | 8            |
| Likvida medel           | 104          | 77           | 60           | 42           |
| <b>Summa tillgångar</b> | <b>4 844</b> | <b>4 857</b> | <b>1 156</b> | <b>1 163</b> |

|  |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Eget kapital                             | 1 226        | –59          | 60           | 58           |
| Uppskjuten skatteskuld                   | 91           | 75           | 44           | 40           |
| Långfristiga skulder till ägare          | –            | 1 326        | –            | 410          |
| Långfristiga skulder till kreditinstitut | 3 223        | 3 200        | 614          | 614          |
| Kortfristiga skulder                     | 304          | 315          | 438          | 41           |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>    | <b>4 844</b> | <b>4 857</b> | <b>1 156</b> | <b>1 163</b> |

Fastighetsaktiebolaget Postgården AB är ett samarbetsarrangemang med Veidekke om att uppföra bostäder ovanpå det handelskvarter som ICA Fastigheter kommer att bygga i Årsta. Byggnationen beräknas kunna påbörjas under 2018. Under 2016 har det inte varit någon verksamhet i bolaget.

## Not 14 ICA Banken

ICA Banken erbjuder ett komplett utbud av finansiella 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 året har verksamheten breddats till att även omfatta krediter 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. 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.

ICA Bankens utlåning till privatpersoner har följande återstående löptider:

| Mkr                                    | 2016-12-31   | 2015-12-31   |
|--|--------------|--------------|
| Om högst tre månader                   | 1 632        | 1 695        |
| Längre än tre månader men högst ett år | 968          | 923          |
| Längre än ett år men högst fem år      | 3 800        | 3 560        |
| Längre än fem år                       | 1 800        | 1 602        |
| <b>Summa utlåning</b>                  | <b>8 200</b> | <b>7 780</b> |

### Osäkra fordringar

| Mkr  | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|--|------------|------------|
| Osäkra fordringar                            | 40         | 36         |
| Avgår: reserv för befordrade kreditförluster | -14        | -11        |
| <b>Osäkra fordringar netto</b>               | <b>26</b>  | <b>25</b>  |

ICA Banken har som princip att klassificera en fordran som osäker när ränta eller amortering varit förfallen i mer än 60 dagar. Osäkra fordringar uppgår netto till 0,32 procent (0,32) av utlåningen. Reserveringsgraden är reserven för befordrade kreditförluster i förhållande till de totala osäkra fordringarna. Reserveringsgraden för osäkra fordringar uppgår till 36,12 procent (31,71). Kreditförlusterna netto uppgår till 50 (föregående år en intäkt på 156) vilket motsvarar 0,63 procent (-1,89) av genomsnittlig utlåning till allmänheten.

### Lånefordringar med förfallna belopp, som inte är osäkra

| Mkr                              | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|----------------------------------|------------|------------|
| Förfallna mellan 0 och 30 dagar  | 4          | 5          |
| Förfallna mellan 31 och 60 dagar | 42         | 36         |
| <b>Totalt</b>                    | <b>46</b>  | <b>41</b>  |

Övervägande del av utlåningen sker utan säkerhet.

## Not 15 Varulager

| Mkr                             | 2016-12-31   | 2015-12-31   |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Varulager av handelsvaror       | 4 566        | 4 577        |
| Avdrag för inkurans i varulager | -111         | -125         |
| <b>Varulager</b>                | <b>4 455</b> | <b>4 452</b> |

## Not 16 Närståendetransaktioner

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

Under 2016 har inga försäljningar av fastigheter skett till något av de av ICA Gruppen samägda fastighetsbolagen. (Under 2015 sålde ICA Gruppen 13 butiksfastigheter till Secore Fastigheter AB). Se även not 13 andelar i joint ventures och intresseföretag.

|                  | Försäljning till<br>närstående | Inköp från<br>närstående | Fordran på<br>närstående | Skuld till<br>närstående |
|------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>2016, Mkr</b> |                                |                          |                          |                          |
| Joint ventures   | 29                             | 447                      | 89                       | 0                        |

|                  | Försäljning till<br>närstående | Inköp från<br>närstående | Fordran på<br>närstående | Skuld till<br>närstående |
|------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>2015, Mkr</b> |                                |                          |                          |                          |
| Joint ventures   | 41                             | 374                      | 88                       | 8                        |

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. Resultatet under 2016 hänförs till slutredovisning av de sista mindre åtagandena som ICA Gruppen hade i försäljningen.

ICA Norge har följande resultat vilket redovisats som avvecklad verksamhet

| Mkr                                       | 2016      | 2015         |
|---|-----------|--------------|
| Nettoomsättning                           | –         | 4 235        |
| Övriga intäkter                           | –         | 1            |
| Kostnader                                 | –         | –4 228       |
| <b>Rörelseresultat</b>                    | <b>–</b>  | <b>8</b>     |
| Finansnetto                               | –         | –1           |
| Skatt                                     | –         | 0            |
| Resultat från avyttringen av ICA Norge    | 21        | 1 185        |
| <b>Resultat från avvecklad verksamhet</b> | <b>21</b> | <b>1 192</b> |

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

| Mkr  | 2016     | 2015        |
|--|----------|-------------|
| <b>Övrigt totalresultat, poster som ej kan överföras till resultatet</b> |          |             |
| Omvärdering förmånsbestämda pensioner, netto efter skatt                 | –        | –           |
| <b>Övrigt totalresultat, poster som kan överföras till resultatet</b>    |          |             |
| Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt                        | –        | –10         |
| Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt                          | –        | –123        |
| <b>Summa poster som kan överföras till resultatet</b>                    | <b>–</b> | <b>–133</b> |

Den 2 december publicerade ICA Gruppen att avtal tecknats om försäljning av den norska fastighetsverksamheten bestående av 58 fastigheter, samt den befintliga organisationen. Avyttringen kommer ge ett kassaflöde på cirka 1,9 Mdkr och ett reasultat på drygt 400 Mkr. Transaktionen slutfördes den 1 februari 2017.

Tillgångar som innehas för försäljning består 2016 av 76 fastigheter, varav 58 fastigheter avser de norska fastigheter som slutligen kommer att avyttras under februari 2017, samt 18 fastigheter belägna i Sverige. Skulder som innehas för försäljning avser främst rörelseskulder som avyttras i samband med försäljningen av den norska fastighetsverksamheten.

2015 utgjordes tillgångar som innehas för försäljning av totalt 13 fastigheter i Sverige, Norge och de baltiska länderna, och skulder som innehas för försäljning bestod av en avsättning.

I samband med klassificering som tillgångar som innehas för försäljning har nedskrivning skett med 32 avseende två fastigheter i Norge. 2015 gjordes en nedskrivning med 43 avseende fastigheter i Norge.

Kassaflödet uppdelat på kvarvarande och avvecklad verksamhet, 2015

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

## Not 18 Eget kapital

| Information om aktier (antal)           | 2016-12-31         | 2015-12-31         |
|---|--------------------|--------------------|
| Utestående stamaktier                   | 201 146 795        | 119 078 903        |
| Utestående C-aktier                     | –                  | 82 067 892         |
| <b>Totalt utestående antal aktier</b>   | <b>201 146 795</b> | <b>201 146 795</b> |
| Totalt registrerade stamaktier          | 201 146 795        | 119 078 903        |
| Totalt registrerade C-aktier            | –                  | 82 067 892         |
| <b>Totalt registrerade antal aktier</b> | <b>201 146 795</b> | <b>201 146 795</b> |

| Antal aktier och aktiekapital | Antal aktier       | Aktiekapital <sup>1)</sup> |
|-------------------------------|--------------------|----------------------------|
| 1 januari 2015                | 201 146 795        | 502 867                    |
| Förändring 2015               | –                  | –                          |
| <b>31 december 2015</b>       | <b>201 146 795</b> | <b>502 867</b>             |
| Förändring 2016               | –                  | –                          |
| <b>31 december 2016</b>       | <b>201 146 795</b> | <b>502 867</b>             |

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

Moderbolagets aktier var tidigare uppdelade i stamaktier och C-aktier. I januari 2016 konverterades samtliga C-aktier till stamaktier. Stamaktier och C-aktier hade samma rösträtt men olika rätt till utdelning. Medan stamaktierna hade oinskränkt rätt till kontant vinstutdelning, saknade C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning.

### Specifikation av eget kapitalposten reserver

| Mkr                              | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|----------------------------------|------------|------------|
| <b>Omräkningsreserv:</b>         |            |            |
| Ingående omräkningsreserv        | 60         | 226        |
| Omfört till resultatet           | 0          | –10        |
| Årets omräkningsdifferenser      | 173        | –156       |
| <b>Utgående omräkningsreserv</b> | <b>233</b> | <b>60</b>  |

|                                |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Säkringsreserv:</b>         |             |             |
| Ingående säkringsreserv        | –191        | –114        |
| Omfört till resultatet         | 25          | –122        |
| Värdetförändringar under året  | 58          | 45          |
| <b>Utgående säkringsreserv</b> | <b>–108</b> | <b>–191</b> |

|   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Summa reserver:</b>                                  | <b>2016-12-31</b> | <b>2015-12-31</b> |
| Ingående reserver                                       | –132              | 112               |
| Årets förändring av reserver:                           |                   |                   |
| Omräkningsreserv  | 173               | –166              |
| Säkringsreserv  | 83                | –77               |
| <b>Utgående reserver</b>                                | <b>124</b>        | <b>–132</b>       |
| Minoritetens andel av säkringsreserv                    | 20                | 18                |
| <b>Utgående reserver hänförliga till moderföretaget</b> | <b>144</b>        | <b>–114</b>       |

### Omräkningsreserv

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

### Säkringsreserv

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

### Övrigt tillskjutet kapital

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

### Innehav utan bestämmande inflytande

Avser Långeberga Logistik AB samt dotterbolag till ICA Eiendom Norge AS. Avsåg tidigare huvudsakligen preferensaktier i dotterbolaget ICA Fastigheter AB. Preferensaktierna löstes in den 20 juli 2015.

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

### Förvaltning av kapital

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

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

För information om hur målen uppfyllts hänvisas till förvaltningsberättelsen.

| Utbetald och föreslagen utdelning       | Mkr   |
|---|-------|
| <b>Utbetald utdelning under året</b>    |       |
| Utdelning på stamaktier:                |       |
| Utdelning avseende 2015: 10,00 kr/aktie | 2 011 |

### Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2017

|   |       |
|---|-------|
| Utdelning på stamaktier:                |       |
| Utdelning avseende 2016: 10,50 kr/aktie | 2 112 |

Styrelsen för ICA Gruppen AB har beslutat att föreslå årsstämman den 7 april 2017 en ordinarie utdelning på 2 112 041 348 kronor (2 011 467 950 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 Alecia/Collectum. En liten del av den förmånsbaserade pensionen betalas till Alecia 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 Alecia genom köp av kreditförsäkring. En kostnad kan uppstå för ICA Gruppen beroende på vilka antaganden och krav som Alecia 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  | 2016       | 2015       |
|--|------------|------------|
| Kostnad intjänade förmåner under perioden                                    | 104        | 116        |
| Räntekostnad   | 67         | 57         |
| <b>Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner i årets resultat</b>        | <b>171</b> | <b>173</b> |
| Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner                                | 331        | 392        |
| <b>Pensionskostnader i årets resultat</b>                                    | <b>502</b> | <b>565</b> |
| Kostnad redovisat i avvecklad verksamhet                                     | –          | 18         |
| Omvärderingar redovisat i övrigt totalresultat, vinster (–)<br>förluster (+) | 48         | –291       |
| <b>Pensionskostnad i årets totalresultat</b>                                 | <b>550</b> | <b>292</b> |

Följande upplysningar avser de förmånsbestämda planerna.

### Förändring av förpliktelsen

| Mkr                                       | 2016         | 2015         |
|---|--------------|--------------|
| Ingående balans                           | 2 128        | 2 351        |
| Kostnad intjänade förmåner under perioden | 104          | 116          |
| Räntekostnad                              | 67           | 57           |
| Omvärderingar, vinster (–) förluster (+)  | 48           | –291         |
| Pensionsutbetalningar                     | –48          | –49          |
| Avyttringar av dotterföretag              | –            | –56          |
| <b>Utgående balans</b>                    | <b>2 299</b> | <b>2 128</b> |

### Viktiga aktuariella antaganden

|                    | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|--------------------|------------|------------|
| Diskonteringsränta | 3,00%      | 3,25%      |
| Inflation          | 1,5%       | 1,5%       |
| Löneökningstakt    | 3,5%       | 3,5%       |
| Mortalitetstabell  | DUS 14     | DUS 14     |

Omvärderingar hänför sig endast till finansiella antaganden och ej till några omvärderingar till följd av demografiska antaganden. Omvärderingar beroende på en lägre diskonteringsränta jämfört med föregående år uppgick till 133 (–291). Omvärderingar beroende på att det inte blev någon förväntad uppräknings av fribrev och pågående utbetalningar av pensioner på grund av den låga inflationen uppgick till –85 (0).

Pensionsskuldens duration uppgår till 21 år (22 år).

### Känslighetsanalys

En ökning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet minskar förpliktelsen med 259 Mkr (264). En minskning av diskonteringsräntan med en halv procentenhet ökar förpliktelsen med 294 Mkr (268).

### Förväntade utbetalningar

De kommande fem årens förväntade utbetalningar från de förmånsbestämda planerna uppgår till totalt 206 Mkr fördelat på 46 Mkr år 2017 och med 40 Mkr för vardera av de kommande fyra åren. De därefter kommande fem årens utbetalningar uppgår till totalt 244 Mkr.

## Not 20 Finansiella risker, finansiell riskhantering och finansiella instrument

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

### Finanspolicy och finansiella mål

Finanspolicyen omfattar samtliga bolag i koncernen. ICA Gruppens finanspolicy bestämmer vilka finansiella risker koncernen är beredd att ta och beskriver mål och riktlinjer för riskhanteringen. Den beskriver ansvarsfördelning, rapportering och interna kontrollrutiner för den finansiella riskhanteringen. Policyen revideras årligen, eller oftare om behov finns, av ICA Gruppens revisionsutskott och godkänns av ICA Gruppens styrelse.

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

### Ränterisk

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

Finanspolicyen anger att ränterisken ska begränsas genom att ha en genomsnittlig räntebindningstid på samtliga räntebärande skulder mellan 12 och 36 månader. Vid årsskiftet var räntebindningstiden 20 månader (25). 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.

De räntederivat som matchar befintliga lån kassaflödessäkras enligt IAS 39. Per balansdagen 2016-12-31 säkringsredovisades ett negativt marknadsvärde om -108 Mkr (-126) varav -139 Mkr (-158) ränteswappar och 31 Mkr (32) 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 Mdkr. Faciliteten löper på 5 år med en möjlighet till förlängning på 1+1 år under 2016 och 2017 vilket nu skedde 2016. ICA Gruppen har inga finansiella kovenanter i sina låneavtal. Två bilaterala bankfaciliteter på totalt 3 Mdkr förlängdes dessutom under året med ytterligare ett år. Obligationer till ett värde av 2 Mdkr återbetalades på förfalldagen i december.

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<br>2016-12-31 | Redovisat värde<br>2015-12-31 | Ränta per<br>2016-12-31<br>inkl derivat | Räntetyp<br>exkl derivat |
|--|-------------------------------|-------------------------------|---|--------------------------|
| <b>Långfristiga skulder</b>  |                               |                               |   |                          |
| <i>Obligationslån <sup>1)</sup></i>  |                               |                               |   |                          |
| Obligation MTN Sverige 2013–2018   | 1 500                         | 1 500                         | 3,6575%                                 | rörlig                   |
| Obligation MTN Sverige 2013–2018   | 2 000                         | 2 000                         | 3,5700%                                 | fast                     |
| Obligation MTN Sverige 2014–2019   | 1 300                         | 1 300                         | 2,5320%                                 | rörlig                   |
| Obligation MTN Sverige 2014–2019   | 200                           | 200                           | 2,5000%                                 | fast                     |
| Summa  | 5 000                         | 5 000                         |   |                          |
| Förskottsbetalda kreditavgifter  | –9                            | –9                            |   |                          |
| <b>Summa obligationslån enligt balansräkningen</b>                             | <b>4 991</b>                  | <b>4 991</b>                  |   |                          |
| <i>Övriga räntebärande skulder</i>   |                               |                               |   |                          |
| Bilateralt lån MTN Svensk Exportkredit 2014–2021 <sup>1)</sup>                 | 500                           | 500                           | 1,4200%                                 | rörlig                   |
| Bilateralt lån Svensk Exportkredit 2013–2020 <sup>1)</sup>                     | 1 000                         | 1 000                         | 3,8900%                                 | fast                     |
| Fastighetsfinansiering Helsingborg 2013–2020                                   | 913                           | 913                           | 3,4825%                                 | rörlig                   |
| Aktieägarlån Långeberga  | –                             | 289                           | –                                       | –                        |
| Övriga lån i dotterbolag   | 12                            | 43                            | n/a                                     | n/a                      |
| Summa  | 2 425                         | 2 745                         |   |                          |
| Förskottsbetalda kreditavgifter <sup>1)</sup>                                  | –10                           | –15                           |   |                          |
| <b>Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen</b>                | <b>2 415</b>                  | <b>2 730</b>                  |   |                          |
| <b>Summa långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder</b> | <b>7 406</b>                  | <b>7 721</b>                  |   |                          |
| <b>Kortfristiga skulder</b>  |                               |                               |   |                          |
| <i>Obligationslån</i>  |                               |                               |   |                          |
| Obligation MTN Sverige 2014–2016 <sup>1)</sup>                                 | –                             | 2 000                         | –                                       | –                        |
| Förskottsbetalda kreditavgifter  | –                             | –6                            |   |                          |
| <b>Summa obligationslån enligt balansräkningen</b>                             | <b>–</b>                      | <b>1 994</b>                  |   |                          |
| <i>Övriga räntebärande skulder</i>   |                               |                               |   |                          |
| Banklån <sup>1)</sup>  | 1 999                         | 1 874                         | n/a                                     | n/a                      |
| Butiksinlåning <sup>1)</sup>   | 774                           | 820                           | n/a                                     | rörlig                   |
| Aktieägarlån Långeberga  | 289                           | 29                            | 4,0000%                                 | fast                     |
| Summa  | 3 061                         | 2 723                         |   |                          |
| Förskottsbetalda kreditavgifter  | –4                            | –5                            |   |                          |
| <b>Summa övriga räntebärande skulder enligt balansräkningen</b>                | <b>3 057</b>                  | <b>2 718</b>                  |   |                          |
| <b>Summa kortfristiga obligationslån och kortfristiga räntebärande skulder</b> | <b>3 057</b>                  | <b>4 712</b>                  |   |                          |
| <b>Summa obligationslån och räntebärande skulder</b>                           | <b>10 463</b>                 | <b>12 433</b>                 |   |                          |
| <b>Kassa exklusive ICA Banken</b>  | <b>–705</b>                   | <b>–736</b>                   |   |                          |
| <b>Summa nettoskuld</b>  | <b>9 758</b>                  | <b>11 697</b>                 |   |                          |

1) Avser ICA Gruppen AB.



| Outnyttjade bekräftade faciliteter <sup>1)</sup> | 2016-12-31   | 2015-12-31   |
|--|--------------|--------------|
| Bilaterala bankfaciliteter                       | 3 000        | 2 000        |
| Syndikerat banklån                               | 5 000        | 5 000        |
| <b>Summa outnyttjade facilititeter</b>           | <b>8 000</b> | <b>7 000</b> |

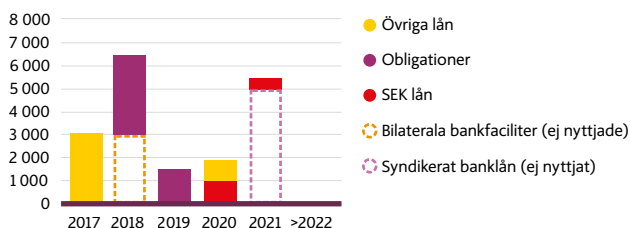
1) Avser ICA Gruppen AB.

#### Förfallostruktur långfristiga obligationslån och långfristiga räntebärande skulder

|              |              |
|--------------|--------------|
| 2018         | 3 493        |
| 2019         | 1 500        |
| 2020         | 1 913        |
| 2021         | 500          |
| <b>Summa</b> | <b>7 406</b> |

Kortfristiga skulder utgörs till största delen av leverantörsskulder 12 151 (11 759) och inlåning i ICA Banken 12 897 (11 966) samt kortfristiga banklån och inlåning från ICA butiker på totalt 2 772 (2 694) som förfaller i januari 2017. Inlåningen i ICA Banken förfaller till betalning på anmodan och leverantörsskulderna har huvudsakligen en löptid på som längst tre månader. Räntebetalningar sker huvudsakligen kvartalsvis. Med nuvarande finansieringskostnader och skuldportfölj uppgår räntekostnaderna årligen till cirka 360. En ränteuppgång med 1 procentenhet skulle, med beaktande av räntebindningstiden i befintlig låneportfölj innebära en ökning av räntekostnaderna för 2017 med 23 (18).

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



#### Kreditrisk

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

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

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

#### Förfallna fordringar som inte är nedskrivna exklusive ICA Banken

| Mkr                         | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|-----------------------------|------------|------------|
| Förfallet upp till 30 dagar | 73         | 46         |
| Förfallet i mer än 30 dagar | 4          | 40         |
| <b>Totalt</b>               | <b>77</b>  | <b>86</b>  |

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 14 (26). 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 valutarisk). Den omfattar också utlåning och inlåning inom koncernen till dotterbolag i Norge och i de baltiska länderna (finansiell valutarisk). Enligt finanspolicyn ska resultateffekten vid en femprocentig valutakursförändring uppgå maximalt till 10 Mkr. Per årsskiftet uppgick beloppet till 2 Mkr (8).

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

#### Säkringspolicy

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

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

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

## Kommersiella valutaderivat (Mkr)

| Valuta <sup>1)</sup> | 1–3<br>månader | 3–6<br>månader | 6–12<br>månader | 12–24<br>månader | 2016-12-31          | 2016-12-31        |
|----------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|---------------------|-------------------|
|                      |                |                |                 |                  | Nominellt<br>belopp | Verkligt<br>värde |
| EUR/SEK              | 1 526          | 113            | 128             | 15               | 1 782               | –27               |
| EUR/USD              | –16            |                |                 |                  | –16                 | 0                 |
| CNY/SEK              | 18             | 5              | 36              |                  | 59                  | 0                 |
| CNY/HKD              | 8              | 7              | 11              |                  | 26                  | –1                |
| HKD/SEK              | 20             | 14             | 23              |                  | 57                  | 1                 |
| USD/SEK              | 385            | 141            | 381             |                  | 907                 | 28                |
| Per 2016-12-31       | 1 941          | 279            | 580             | 15               | 2 816               | 1                 |
| Per 2015-12-31       | 1 725          | 213            | 419             | 20               | 2 376               | –34               |

## Finansiella valutaderivat (Mkr)

| Valuta <sup>1)</sup> | 1–3<br>månader | Nominellt<br>belopp | Verkligt<br>värde |
|----------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| EUR/SEK              | –302           | –302                | 11                |
| NOK/SEK              | 428            | 428                 | –15               |
| Per 2016-12-31       | 126            | 126                 | –4                |
| Per 2015-12-31       | –747           | –747                | –17               |

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 kassaflödessäkkringar 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 7 Mkr (–16), säkringsredovisades ett resultat om 2 Mkr (–18) per balansdagen. Utöver detta har även en valutasäkring för likviden för försäljningen av fastigheterna i Norge gjorts under hösten. Affären förväntas stängas i februari 2017. För denna likvid säkringsredovisades ett resultat på 53 Mkr per balansdagen.

## Känslighetsanalys

Om ICA Gruppen inte valutasäkrar den kommersiella transaktionsexponeringen under den period då prisjustering inte kan ske mot kund, skulle den totala effekten i resultatet, vid en för ICA Gruppen femprocentig ofördelaktig valutakursförändring i respektive valutapar bli –56 Mkr (–53). Eget kapital skulle samtidigt påverkas negativt med –87 Mkr (–67).

## Råvaruprisrisk

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

## Säkringspolicy

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

Under året köpte ICA Gruppen 30 000 (4 800) MT (Metric Tons) diesel som även täcker in HVO prisrisken.

## Bränslehedje

|                             | Löptidsanalys |        |        | Nominellt<br>belopp,<br>Mkr | Verkligt<br>värde<br>Mkr |
|-----------------------------|---------------|--------|--------|-----------------------------|--------------------------|
|                             | 2017          | 2018   | 2019   | 2016-12-31                  | 2016-12-31               |
| Totalt Metric Tons          | 22 800        | 15 000 | 0      | 166                         | 12                       |
| Totalt liter (1000-tals)    | 28 558        | 18 880 | 0      |                             |                          |
| Prognos liter (1000-tal)    | 30 938        | 31 407 | 31 578 |                             |                          |
| Säkringsgrad per 2016-12-31 | 92,31%        | 60,11% | 0,00%  |                             |                          |
| Per 2015-12-31              | 100,22%       | 40,19% | 26,44% | 121                         | –49                      |

## Redovisning av värdeförändringar

Ingen säkringsredovisning sker. Alla värdeförändringar redovisas i resultaträkningen när de uppstår.

## Känslighetsanalys

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

## Finansiella tillgångar och skulder

| Mkr   | 2016-12-31    | 2015-12-31    |
|---|---------------|---------------|
| <b>Finansiella tillgångar</b>   |               |               |
| <i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i> |               |               |
| Placeringar   | 3 292         | 2 906         |
| Övriga finansiella tillgångar   | 155           | 73            |
| varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning                                 | 120           | 35            |
| Totalt  | 3 447         | 2 979         |
| <i>Lånefordringar och kundfordringar</i>  |               |               |
| ICA Bankens utlåning  | 8 200         | 7 780         |
| Fordringar  | 6 966         | 7 657         |
| Likvida medel   | 3 974         | 3 810         |
| Totalt  | 19 140        | 19 247        |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>   | <b>22 587</b> | <b>22 226</b> |

## Finansiella skulder

|  |               |               |
|--|---------------|---------------|
| <i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i> |               |               |
| Övriga finansiella skulder   | 253           | 333           |
| varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning                              | 225           | 240           |
| Totalt   | 253           | 333           |
| <i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>           |               |               |
| Obligationslån   | 4 991         | 6 985         |
| Andra räntebärande skulder   | 5 472         | 5 448         |
| Inlåning i ICA Banken  | 12 897        | 11 966        |
| Övriga finansiella skulder   | 15 452        | 14 770        |
| Totalt   | 38 812        | 39 169        |
| <b>Summa finansiella skulder</b>   | <b>39 065</b> | <b>39 502</b> |

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 227 (216).

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

I hierarkin för verkligt värde är 2 510 (2 223) av Placeringar hänförliga till nivå 1 och 937 (756) 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 finansiellt 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   | 2016       | 2015       |
|---|------------|------------|
| Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen:       |            |            |
| Placeringar och derivat   | -9         | -7         |
| Lånefordringar och kundfordringar:  |            |            |
| Kundfordringar/leverantörsskulder <sup>1)</sup>   | -41        | -43        |
| Räntor från finansiella skulder och tillgångar som värderats till upplupet anskaffningsvärde: |            |            |
| Ränteintäkter från finansiella tillgångar   | 431        | 465        |
| Räntekostnader från finansiella skulder   | -406       | -427       |
| <b>Resultat</b>   | <b>-25</b> | <b>-12</b> |

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  | 2016-12-31   | 2015-12-31   |
|--|--------------|--------------|
| <b>Ställda säkerheter</b>                    |              |              |
| Fastighetsinteckningar                       | 933          | 960          |
| Företagsinteckningar                         | 4            | 4            |
| Spärrade medel avseende ICA Banken           | 364          | 334          |
| Registerförda tillgångar i ICA Försäkring AB | 65           | 0            |
| <b>Totalt</b>                                | <b>1 366</b> | <b>1 298</b> |
| <b>Eventalförpliktelser</b>                  |              |              |
| Borgen och eventalförpliktelser              | 78           | 100          |
| <b>Totalt</b>                                | <b>78</b>    | <b>100</b>   |

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

## Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel

| Mkr  | 2016         | 2015       |
|--|--------------|------------|
| <b>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet</b> |              |            |
| Avskrivningar  | 1 501        | 1 540      |
| Nedskrivningar   | 219          | 58         |
| Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag    | -35          | -15        |
| Realisationsresultat                                       | -68          | -1 662     |
| Avsättningar   | -71          | 5          |
| <b>Summa poster som inte ingår i kassaflödet</b>           | <b>1 546</b> | <b>-74</b> |

| Mkr   | 2016        | 2015         |
|---|-------------|--------------|
| <b>ICA Banken: kassaflöde netto in-, utlåning och placeringar</b> |             |              |
| Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)                      | 930         | 936          |
| Kortfristig utlåning (ökning -/minskning +)                       | 18          | 307          |
| Långfristig utlåning (ökning -/minskning +)                       | -438        | 256          |
| Placeringar (ökning -/minskning +)                                | -1 181      | -337         |
| <b>Summa</b>  | <b>-671</b> | <b>1 162</b> |

| Mkr                                    | 2016-12-31   | 2015-12-31   |
|--|--------------|--------------|
| <b>Sammansättning av likvida medel</b> |              |              |
| Kassa samt bankkonto <sup>1)</sup>     | 3 974        | 3 810        |
| Kortfristiga placeringar <sup>1)</sup> | -            | 801          |
| <b>Summa likvida medel</b>             | <b>3 974</b> | <b>4 611</b> |

|                                       |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| 1) varav ICA Banken                   |              |              |
| Kassa samt bankkonto                  | 3 269        | 3 075        |
| Kortfristiga placeringar              | -            | 800          |
| <b>Summa likvida medel ICA Banken</b> | <b>3 269</b> | <b>3 875</b> |

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| <b>Summa likvida medel exklusive ICA Banken</b> | <b>705</b> | <b>736</b> |
|---|------------|------------|

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

Forts. Not 22 Kassaflödesanalys och likvida medel

| Mkr  | Koncernen<br>2016 | ICA Banken<br>2016 | Koncernen<br>exkl ICA<br>Banken |
|--|-------------------|--------------------|---------------------------------|
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital | 5 392             | 31                 | 5 361                           |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>  |                   |                    |                                 |
| 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                           |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                            | -1 694            | -45                | -1 649                          |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                           | -4 251            | -299               | -3 952                          |
| <b>Periodens kassaflöde</b>  | -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                             |

| Mkr  | Koncernen<br>2015 | ICA Banken<br>2015 | Koncernen<br>exkl ICA<br>Banken |
|--|-------------------|--------------------|---------------------------------|
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital | 4 849             | 61                 | 4 788                           |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>  |                   |                    |                                 |
| Varulager  | -157              | 0                  | -157                            |
| Kortfristiga fordringar  | -1 050            | -45                | -1 005                          |
| Kortfristiga skulder   | 1 041             | 121                | 920                             |
| ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar                        | 1 162             | 1 162              | 0                               |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten                                   | 5 845             | 1 299              | 4 546                           |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                            | -1 707            | 31                 | -1 738                          |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                           | -5 867            | 165                | -6 032                          |
| <b>Periodens kassaflöde</b>  | -1 729            | 1 495              | -3 224                          |
| Likvida medel vid periodens början   | 6 258             | 2 380              | 3 878                           |
| Kursdifferens i likvida medel  | 82                | 0                  | 82                              |
| Likvida medel vid periodens utgång   | 4 611             | 3 875              | 736                             |

## Not 23 Rörelseförvärv

### Förvärv 2017 av UAB Palink som driver dagligvarukedjan IKI i Litauen

ICA Gruppen har den 23 december publicerat att avtal tecknats om förvärv av samtliga aktier i UAB Palink, som driver dagligvarukedjan IKI i Litauen, för 213 miljoner euro på kontant- och skuldfri bas. I 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 15 procent under 2015 och ett rikstäckande butiksnät på cirka 230 butiker. IKIs omsättning uppgick till 630 miljoner euro, EBITDA uppgick till 35 miljoner euro och EBIT uppgick till 18 miljoner euro under tolv månadersperioden fram till och med september 2016. Sammanslagningen bedöms skapa årliga kostnadssynergier på cirka 15 miljoner euro när de är fullt realiserade 2020. Synergierna uppstår främst genom större inköpsvolym, effektivare logistik och marknadsföring. Förvärvet väntas leda till engångskostnader på cirka 40 miljoner euro och investeringar om cirka 25 miljoner euro under 2017–2019. Förvärvet kommer att finansieras genom en kombination av egen kassa och befintliga kreditfaciliteter. Slutförande är villkorat av ett godkännande från konkurrensmyndigheterna, vilket kan förväntas senast under fjärde kvartalet 2017.

### Förvärv 2015 av Apotek Hjärtat AB

ICA Gruppen förvärvade samtliga aktier i Apotek Hjärtat AB i januari 2015. Apotek Hjärtat hade cirka 2 000 anställda och drygt 300 apotek vid förvärvstidpunkten. Köpeskillingen uppgick till 3 787 Mkr och förvärvade likvida medel uppgick till 288 Mkr vilket resulterade i en förändring av koncernens likvida medel på 3 499 Mkr. Förvärvet resulterade i bland annat redovisning av immateriella tillgångar i form av varumärke på 550 Mkr och goodwill på 4 756 Mkr. Förvärvet av Apotek Hjärtat påverkade nettoomsättningen 2015 med 9 776 Mkr och rörelseresultatet exklusive engångsposter med 142 Mkr. Om förvärvet hade skett den 1 januari 2015 hade ICA Gruppens nettoomsättning för 2015 uppgått till 101 574 Mkr och resultatet före engångsposter för samma år till 4 140 Mkr.

## Not 24 Händelser efter balansdagen

Den 2 december 2016 publicerade ICA Gruppen att avtal tecknats om försäljning av den norska fastighetsverksamheten bestående av 58 fastigheter. Den 1 februari 2017 avslutades försäljningen och köparen tillträdde fastigheterna. Kassaflödeseffekten uppgick till 1,9 Mdkr och rearesultatet blev drygt 400 Mkr.

# Resultaträkning, moderbolaget

| Mkr   | Not        | 2016         | 2015         |
|---|------------|--------------|--------------|
| Nettoomsättning <sup>1)</sup>                 | 2          | 794          | 864          |
| Kostnad för sålda tjänster                    |            | -755         | -819         |
| <b>Bruttoresultat</b>                         |            | <b>39</b>    | <b>45</b>    |
| Administrationskostnader                      | 2, 3, 4, 5 | -394         | -424         |
| <b>Rörelseresultat</b>                        |            | <b>-355</b>  | <b>-379</b>  |
| Resultat från finansiella poster              | 6          |              |              |
| Resultat från andelar i koncernföretag        |            | 2 852        | 3 708        |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter     |            | 367          | 10           |
| Räntekostnader och liknande resultatposter    |            | -289         | -275         |
| <b>Summa resultat från finansiella poster</b> |            | <b>2 930</b> | <b>3 443</b> |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>      |            | <b>2 575</b> | <b>3 064</b> |
| Bokslutsdispositioner                         |            |              |              |
| Erhållet koncernbidrag                        |            | 224          | 594          |
| <b>Summa bokslutsdispositioner</b>            |            | <b>224</b>   | <b>594</b>   |
| <b>Resultat före skatt</b>                    |            | <b>2 799</b> | <b>3 658</b> |
| Skatt på årets resultat                       | 7          | 4            | 10           |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                         |            | <b>2 803</b> | <b>3 668</b> |

## Övrigt totalresultat, moderbolaget

| Mkr                        | 2016         | 2015         |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Årets resultat             | 2 803        | 3 668        |
| Övrigt totalresultat       | -            | -            |
| <b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b> | <b>2 803</b> | <b>3 668</b> |

1) Tidigare år har moderbolagets intäkter från koncernföretag redovisats som reducerade kostnader. Nu redovisas dessa intäkter och kostnader brutto. Föregående år har justerats på motsvarande vis.



# Balansräkning, moderbolaget

| Tillgångar                                   |     |               |               |
|--|-----|---------------|---------------|
| Mkr  | Not | 2016-12-31    | 2015-12-31    |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| <i>Immateriella anläggningstillgångar</i>    |     |               |               |
| IT-system                                    | 8   | 86            | 103           |
| <i>Materiella anläggningstillgångar</i>      |     |               |               |
| Inventarier                                  | 9   | 94            | 102           |
| <i>Finansiella anläggningstillgångar</i>     | 15  |               |               |
| Andelar i koncernföretag                     | 10  | 30 053        | 30 105        |
| Uppskjuten skattefordran                     | 7   | 228           | 224           |
| Långfristiga fordringar                      |     | 43            | 5             |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |     | <b>30 504</b> | <b>30 539</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| <i>Kortfristiga fordringar</i>               | 15  |               |               |
| Kundfordringar                               |     | 2             | 3             |
| Fordringar hos koncernföretag                |     | 10 641        | 3 264         |
| Övriga fordringar                            |     | 172           | 25            |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 11  | 67            | 79            |
|  |     | 10 882        | 3 371         |
| <i>Kassa och bank</i>                        |     | 162           | –             |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |     | <b>11 044</b> | <b>3 371</b>  |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      |     | <b>41 548</b> | <b>33 910</b> |

| Mkr   | Not    | 2016-12-31    | 2015-12-31    |
|---|--------|---------------|---------------|
| <b>Eget kapital</b>                                 | 12     |               |               |
| <i>Bundet eget kapital</i>                          |        |               |               |
| Aktiekapital  |        | 503           | 503           |
| Reservfond  |        | 2 772         | 2 773         |
| Fond för utvecklingsutgifter                        |        | 18            | –             |
| <i>Fritt eget kapital</i>                           |        |               |               |
| Överkursfond  |        | 4 916         | 4 916         |
| Balanserad vinst                                    |        | 12 636        | 10 997        |
| Årets resultat                                      |        | 2 803         | 3 668         |
| <b>Summa eget kapital</b>                           |        | <b>23 648</b> | <b>22 857</b> |
| <b>Avsättningar</b>                                 |        |               |               |
| Avsättningar för pensioner                          | 13     | 353           | 335           |
| Övriga avsättningar                                 |        | 7             | 16            |
| <b>Summa avsättningar</b>                           |        | <b>360</b>    | <b>351</b>    |
| <b>Långfristiga skulder</b>                         | 14, 15 |               |               |
| Obligationslån                                      |        | 4 991         | 4 991         |
| Skulder till kreditinstitut                         |        | 1 491         | 1 487         |
| Övriga långfristiga skulder                         |        | 139           | –             |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                   |        | <b>6 621</b>  | <b>6 478</b>  |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                         | 15     |               |               |
| Obligationslån                                      |        | –             | 1 994         |
| Skulder till kreditinstitut                         |        | 2 772         | 1 865         |
| Leverantörsskulder                                  |        | 119           | 133           |
| Skulder till koncernföretag                         |        | 7 672         | 9             |
| Övriga skulder                                      |        | 167           | 1             |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter        | 11     | 189           | 222           |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                   |        | <b>10 919</b> | <b>4 224</b>  |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b> |        | <b>41 548</b> | <b>33 910</b> |

# Förändringar i eget kapital, moderbolaget

| Mkr                                 | Bundet eget kapital       |            |                                 | Fritt eget kapital |                        |                | Summa eget kapital |
|-------------------------------------|---------------------------|------------|---------------------------------|--------------------|------------------------|----------------|--------------------|
|                                     | Aktiekapital,<br>(not 12) | Reservfond | Fond för<br>utvecklingsutgifter | Överkursfond       | Balanserat<br>resultat | Årets resultat |                    |
| Ingående eget kapital 2015-01-01    | 503                       | 2 772      | –                               | 4 916              | 8 004                  | 4 081          | 20 276             |
| Föregående års resultat             |                           | 1          |                                 |                    | 4 080                  | –4 081         | 0                  |
| Utdelning                           |                           |            |                                 |                    | –1 130                 |                | –1 130             |
| Försäljning av aktier i eget förvar |                           |            |                                 |                    | 43                     |                | 43                 |
| Årets totalresultat                 |                           |            |                                 |                    |                        | 3 668          | 3 668              |
| Utgående eget kapital 2015-12-31    | 503                       | 2 773      | –                               | 4 916              | 10 997                 | 3 668          | 22 857             |
| 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             |

# Kassaflödesanalys, moderbolaget

| Mkr   | Not | 2016          | 2015          |
|---|-----|---------------|---------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>   |     |               |               |
| Rörelseresultat   |     | -355          | -379          |
| Erhållen utdelning  |     | 2 953         | 3 767         |
| Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet                               | 16  | 89            | 109           |
| Betald inkomstskatt   |     | 0             | 0             |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b> |     | <b>2 687</b>  | <b>3 497</b>  |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>   |     |               |               |
| Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)                                    |     | 56            | -59           |
| Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)                                       |     | -57           | 56            |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                   |     | <b>2 686</b>  | <b>3 494</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>   |     |               |               |
| Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar                      |     | -60           | -98           |
| Investeringar i dotterföretag   |     | -49           | -390          |
| Lämnade lån till koncernföretag   |     | -             | -3 000        |
| Erhållen ränta  |     | 2             | 0             |
| Erhållen ränta från koncernföretag  |     | 321           | 0             |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                   |     | <b>214</b>    | <b>-3 488</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>  |     |               |               |
| Upptagna lån  |     | 827           | 1 865         |
| Amortering lån  |     | -2 000        | -177          |
| Förändring koncerninterna lån   |     | 710           | -352          |
| Utbetald utdelning  |     | -2 011        | -1 130        |
| Betald ränta  |     | -264          | -212          |
| Betald ränta till koncernföretag  |     | 0             | -43           |
| Försäljning av egna aktier  |     | -             | 43            |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                  |     | <b>-2 738</b> | <b>-6</b>     |
| <b>Årets kassaflöde</b>   |     | <b>162</b>    | <b>0</b>      |
| Likvida medel vid årets början  |     | 0             | 0             |
| Likvida medel vid årets slut  |     | 162           | 0             |

# Noter

## Not 1 Redovisningsprinciper och tilläggsupplysningar

ICA Gruppen AB förvärvade den 1 februari 2016 tillgångar på 29,4 Mdkr och skulder på 13,0 Mdkr från ICA Finans AB som ett led i att sammanföra ICA Gruppens hela finansfunktion till moderbolaget i koncernen. De förvärvade fordringarna och skulderna avsåg huvudsakligen fordringar och skulder mot företag inom ICA Gruppen.

### 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

Årsredovisningslagen har ändrats vilket innebär att från 2016 ska utgifter som aktiverats som en immateriell anläggningstillgång avseende utvecklingsarbete som skett i egen regi av ICA Gruppen AB, föras 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 794 (864), varav 95 procent (96) avsåg försäljning till koncernföretag. Inköp från koncernföretag uppgick till 20 (37).

## Not 3 Medelantal anställda, löner och andra ersättningar

### Medelantal anställda

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

|               | 2016       | 2015       |
|---------------|------------|------------|
| Kvinnor       | 140        | 142        |
| Män           | 167        | 197        |
| <b>Totalt</b> | <b>307</b> | <b>339</b> |

### Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

| Mkr  | 2016       | 2015       |
|--|------------|------------|
| <b>Löner och ersättningar</b>                        |            |            |
| <i>Styrelse och Vd (CEO)</i>                         |            |            |
| Löner och andra ersättningar                         | 24         | 24         |
| – varav rörlig lönedel                               | 9          | 11         |
| Övriga ledande befattningshavare                     | 19         | 35         |
| Övriga anställda                                     | 195        | 204        |
| <b>Totalt</b>  | <b>238</b> | <b>263</b> |
|  |            |            |
| Sociala avgifter                                     | 90         | 84         |
| Pensionskostnader                                    | 41         | 58         |
| – varav pensionskostnader till styrelse och Vd (CEO) | 3          | 3          |
| <b>Totalt</b>  | <b>131</b> | <b>142</b> |

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| <b>Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader</b> | <b>369</b> | <b>405</b> |
|---|------------|------------|

### Könsfördelning i styrelse och ledande befattningshavare

|                 | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|-----------------|------------|------------|
| <i>Styrelse</i> |            |            |
| Män             | 9          | 9          |
| Kvinnor         | 3          | 3          |
| <b>Totalt</b>   | <b>12</b>  | <b>12</b>  |

|  |          |          |
|--|----------|----------|
| <i>Vd (CEO) och övriga ledande befattningshavare</i> |          |          |
| Män  | 3        | 4        |
| Kvinnor  | 2        | 3        |
| <b>Totalt</b>  | <b>5</b> | <b>7</b> |



**Företagsledningen**

| 2016, Tkr                        | Lön           | Rörlig ersättning | För-<br>månar | Pensions-<br>kostnad <sup>1)</sup> | Summa         |
|----------------------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------------------------|---------------|
| Vd (CEO)                         | 8 887         | 9 133             | 251           | 3 119                              | 21 390        |
| Övriga ledande befattningshavare | 12 242        | 6 480             | 366           | 3 804                              | 22 892        |
| <b>Totalt</b>                    | <b>21 129</b> | <b>15 613</b>     | <b>617</b>    | <b>6 923</b>                       | <b>44 282</b> |

| 2015, Tkr                        | Lön           | Rörlig ersättning <sup>2)</sup> | För-<br>månar | Pensions-<br>kostnad <sup>1)</sup> | Summa         |
|----------------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|
| Vd (CEO)                         | 8 525         | 10 518                          | 235           | 3 179                              | 22 457        |
| Övriga ledande befattningshavare | 14 589        | 20 850                          | 503           | 6 758                              | 42 700        |
| <b>Totalt</b>                    | <b>23 114</b> | <b>31 368</b>                   | <b>738</b>    | <b>9 937</b>                       | <b>65 157</b> |

1) Av angiven pensionskostnad för övriga ledande befattningshavare, innefattar 0 tkr (1 335 tkr) rörliga ersättningar som har löneväxlat till pensionspremier.

2) I rörliga ersättningar 2015 för övriga ledande befattningshavare ingår 15 Mkr, som är en följd av att två medlemmar i koncernledningen slutade under året.

**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, avgångsvederlag, rörlig ersättning samt övriga förmåner. Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med Vd (CEO) utgör företagsledningen.

**Uppsägningstider och avgångsvederlag för övriga ledande befattningshavare**

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag utgår till ledande befattningshavare med upp till tolv månaders kontant grundlön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlag är avräkningsbart.

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

**Pensionsersättningar för övriga ledande befattningshavare**

För övriga ledande befattningshavare tillämpas en kombinerad premiebestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Den innebär att pensionspremier uppgår till maximalt 30 procent av den pensionsgrundande lönen, vilka betalas så länge anställningen består.

**Aktieinvesteringsprogram**

Se not 4 avseende koncernen.

**Not 4 Revisionskostnader**

| Mkr                       | 2016     | 2015     |
|---------------------------|----------|----------|
| Ernst & Young:            |          |          |
| Revisionsuppdrag          | 5        | 4        |
| Annan revisionsverksamhet | 0        | 1        |
| Övriga tjänster           | 1        | 1        |
| <b>Totalt</b>             | <b>6</b> | <b>6</b> |

**Not 5 Operationella leasingavtal**

| Mkr                                | 2016     | 2015      |
|------------------------------------|----------|-----------|
| Årets leasingkostnad               | 20       | 27        |
| Framtida avtalade leasingavgifter: |          |           |
| Förfallotidpunkt år 1              | 1        | 18        |
| Förfallotidpunkt år 2              | 1        | 10        |
| Förfallotidpunkt år 3              | 0        | 3         |
| <b>Totalt</b>                      | <b>2</b> | <b>31</b> |

**Not 6 Resultat från finansiella poster**

| Mkr   | 2016         | 2015         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Resultat från andelar i koncernföretag</b> |              |              |
| Utdelningar:                                  |              |              |
| ICA AB  | 2 200        | 2 400        |
| ICA Fastigheter Holding AB                    | 250          | 800          |
| ICA Banken AB                                 | 300          | –            |
| Expedia Intressenter AB                       | 103          | –            |
| Forma Holding AB                              | 100          | 29           |
| Höga Blåica AB                                | 0            | 538          |
| Nedskrivningar                                | –101         | –59          |
| <b>Totalt</b>                                 | <b>2 852</b> | <b>3 708</b> |

**Övriga ränteintäkter och liknande poster**

|  |            |           |
|--|------------|-----------|
| Ränteintäkter koncernföretag                     | 334        | 10        |
| Valutakursdifferenser                            | 3          | –         |
| Övriga ränteintäkter och liknande poster         | 2          | –         |
| Förändring verkligt värde finansiella instrument | 28         | –         |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>367</b> | <b>10</b> |

**Övriga räntekostnader och liknande poster**

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| Räntekostnader koncernföretag             | –14         | –48         |
| Övriga räntekostnader och liknande poster | –275        | –227        |
| <b>Totalt</b>                             | <b>–289</b> | <b>–275</b> |

|   |              |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Summa resultat från finansiella poster</b> | <b>2 930</b> | <b>3 443</b> |
|---|--------------|--------------|

## Not 7 Skatter

| Mkr  | 2016     | 2015      |
|--|----------|-----------|
| <b>Aktuell skatt</b>                                 |          |           |
| Aktuell skatt på årets resultat                      | 0        | 0         |
| Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader       | 4        | 10        |
| <b>Redovisad skatt</b>                               | <b>4</b> | <b>10</b> |
| <b>Avstämning av effektiv skattekostnad</b>          |          |           |
| Resultat före skatt                                  | 2 799    | 3 658     |
| Skatt enligt skattesats 22,0% (22,0%)                | -616     | -805      |
| Utdelning  | 650      | 829       |
| Nedskrivning aktier                                  | -22      | -13       |
| Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter | -8       | -1        |
| <b>Redovisad skatt</b>                               | <b>4</b> | <b>10</b> |
| Effektiv skattesats                                  | -0,1%    | -0,3%     |
| <b>I balansräkningen redovisas följande:</b>         |          |           |
| Uppskjuten skattefordran                             | 228      | 224       |

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2016 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<br>1 jan 2016 | Redovisat<br>över resultat-<br>räkningen | Balans per<br>31 dec 2016 |
|-------------------|--------------------------|--|---------------------------|
| Underskottsavdrag | 203                      | –  | 203                       |
| Övrigt            | 21                       | 4  | 25                        |
| <b>Totalt</b>     | <b>224</b>               | <b>4</b>                                 | <b>228</b>                |

| Mkr               | Balans per<br>1 jan 2015 | Redovisat<br>över resultat-<br>räkningen | Balans per<br>31 dec 2015 |
|-------------------|--------------------------|--|---------------------------|
| Underskottsavdrag | 203                      | –  | 203                       |
| Övrigt            | 11                       | 10                                       | 21                        |
| <b>Totalt</b>     | <b>214</b>               | <b>10</b>                                | <b>224</b>                |

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

## Not 8 Immateriella anläggningstillgångar

| Mkr                             | 2016      | 2015       |
|---------------------------------|-----------|------------|
| <b>IT-system</b>                |           |            |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 164       | 151        |
| Ackumulerade avskrivningar      | -78       | -48        |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>86</b> | <b>103</b> |
| Vid årets början                | 103       | 77         |
| Investeringar                   | 20        | 45         |
| Avyttringar och utrangeringar   | -7        | –          |
| Årets avskrivningar             | -30       | -19        |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>86</b> | <b>103</b> |

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

## Not 9 Materiella anläggningstillgångar

| Mkr                             | 2016      | 2015       |
|---------------------------------|-----------|------------|
| <b>Inventarier</b>              |           |            |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 393       | 407        |
| Ackumulerade avskrivningar      | -299      | -305       |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>94</b> | <b>102</b> |
| Vid årets början                | 102       | 119        |
| Investeringar                   | 55        | 45         |
| Årets avskrivningar             | -63       | -62        |
| <b>Bokfört värde</b>            | <b>94</b> | <b>102</b> |

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar ingår i rad administrationskostnader i resultaträkningen.

## Not 10 Andelar i koncernföretag

| Mkr   | 2016          | 2015          |
|---|---------------|---------------|
| <b>Andelar i dotterföretag</b>                |               |               |
| Ingående anskaffningsvärde                    | 31 385        | 30 995        |
| Förvärv <sup>1)</sup>                         | 7             | 219           |
| Aktieägartillskott <sup>2)</sup>              | 42            | 171           |
| <b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b> | <b>31 434</b> | <b>31 385</b> |
|   |               |               |
| Ingående nedskrivningar                       | -1 280        | -1 221        |
| Årets nedskrivning <sup>3)</sup>              | -101          | -59           |
| <b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>   | <b>-1 381</b> | <b>-1 280</b> |
|   |               |               |
| <b>Utgående planenligt restvärde</b>          | <b>30 053</b> | <b>30 105</b> |

1) Avser förvärv av aktier i Hemtex AB under 2015 och 2016.

2) Under 2016 har aktieägartillskott lämnats till BläckClub Intressenter AB med 42. Under 2015 lämnades aktieägartillskott till ICA Banken AB med 165 och BläckClub Intressenter AB med 6.

3) Under 2016 har andelarna i BläckClub Intressenter AB skrivits ned med -42, andelarna i Expediera Intressenter AB skrivits ned med -29, andelarna i Forma Holding AB ned med -29 och andelarna i Höga Blåica AB ned med -1. 2015 skrevs andelarna i Hemtex AB ned med -49 och andelarna i BläckClub Intressenter AB ned med -10.

### Specifikation av väsentliga indirekta innehav per 2016-12-31

|                                     | Org-nr.        | Säte      | Kapital och röster % |
|-------------------------------------|----------------|-----------|----------------------|
| <b>Dotterföretag till Hemtex AB</b> |                |           |                      |
| Hemtex Oy                           | 16 502 515     | Finland   | 100                  |
| <b>Dotterföretag till ICA AB</b>    |                |           |                      |
| Rimi Baltic AB                      | 556042-7410    | Stockholm | 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                  |
| ApoPharm Distribution 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                  |

|   |             |           |     |
|---|-------------|-----------|-----|
| <b>Dotterföretag till ICA Banken AB</b> |             |           |     |
| ICA Försäkring AB                       | 556966-2975 | Stockholm | 100 |

|  |             |           |     |
|--|-------------|-----------|-----|
| <b>Dotterföretag till ICA Fastigheter Holding AB</b> |             |           |     |
| ICA Eiendom Norge AS                                 | 968 930 451 | Norge     | 100 |
| ICA Fastigheter AB                                   | 556033-8518 | Västerås  | 100 |
| ICA Långeberga Holding AB                            | 556931-5517 | Stockholm | 100 |
| Långeberga Logistik AB <sup>1)</sup>                 | 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 2016-12-31, Mkr | Bokfört värde 2015-12-31, Mkr |
|----------------------------|-------------|-----------|---------------|----------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|
| Expediera Intressenter AB  | 556720-9563 | Solna     | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 1                             | 30                            |
| Forma Holding AB           | 556586-2363 | Stockholm | 30 000        | 100                  | SEK 1 000 | 1                             | 30                            |
| Hemtex AB                  | 556132-7056 | Borås     | 95 835 506    | 100                  | SEK 1,10  | 719                           | 712                           |
| ICA AB                     | 556582-1559 | Stockholm | 5 000 000     | 100                  | SEK 100   | 23 035                        | 23 035                        |
| ICA Banken AB              | 516401-0190 | Stockholm | 1 000 000     | 100                  | SEK 100   | 1 484                         | 1 484                         |
| ICA Fastigheter Holding AB | 556604-5471 | Stockholm | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 4 812                         | 4 812                         |
| BläckClub Intressenter AB  | 556720-3467 | Solna     | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 1                             | 1                             |
| Höga Blåica AB             | 556703-2924 | Solna     | 1 000         | 100                  | SEK 100   | 0                             | 1                             |
| <b>Totalt</b>              |             |           |               |                      |           | <b>30 053</b>                 | <b>30 105</b>                 |

## Not 11 Periodiseringsposter

| Mkr   | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|---|------------|------------|
| <b>Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter</b> |            |            |
| Övriga förutbetalda kostnader                       | 67         | 79         |
| <b>Totalt</b>                                       | <b>67</b>  | <b>79</b>  |

| Mkr   | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|---|------------|------------|
| <b>Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter</b> |            |            |
| Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter  | 76         | 94         |
| Upplupna räntekostnader                             | 45         | 44         |
| Övriga upplupna kostnader                           | 68         | 84         |
| <b>Totalt</b>                                       | <b>189</b> | <b>222</b> |

## Not 12 Eget kapital och vinstdisposition

Aktiekapitalet utgörs av 201 146 795 stamaktier (119 078 903) samt 0 C-aktier (82 067 892) per 2016-12-31, envar med ett kvotvärde på 2,50 kr per aktie. Samtliga aktieslag har samma röstvärde. Totalt uppgår innehav av egna aktier till 0 stamaktier (0). Se även not 18 Eget kapital för koncernen.

### Förlag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

| Mkr                      |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| Till aktieägarna utdelas | 2 112 041 348         |
| till överkursfond        | 4 915 938 770         |
| i ny räkning överföres   | 13 327 181 128        |
| <b>Totalt</b>            | <b>20 355 161 246</b> |

## Not 13 Avsättning för pensioner

Samtliga anställda omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller antingen avgiftsbaserade (ITP1) eller förmånsbaserade pensioner (ITP2) enligt ITP-planen. Anställda med en förmånsbaserad pension erhåller pension baserat på slutlönen. De förmånsbaserade pensionerna redovisas som en avsättning i balansräkningen. De avgiftsbaserade pensionerna betalas löpande till Alecta/Collectum. För att säkerställa avsättningen i balansräkningen har kreditförsäkring tecknats hos PRI Pensionsgaranti. Hela det avsatta beloppet omfattas av trygghandelagens bestämmelser.

| Mkr  | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|--|------------|------------|
| <b>Avstämning av redovisat belopp avseende pensioner i egen regi</b> |            |            |
| Ingående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser                   | 335        | 316        |
| Kostnad som belastat resultatet                                      | 11         | 13         |
| Räntekostnad   | 14         | 12         |
| Utbetalning av pensioner   | -7         | -6         |
| <b>Utgående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser</b>            | <b>353</b> | <b>335</b> |

## Not 14 Långfristiga skulder

| Mkr  | 2016-12-31   | 2015-12-31   |
|--|--------------|--------------|
| Obligationslån <sup>1)</sup>                       | 4 991        | 4 991        |
| Skulder till kreditinstitut                        | 1 491        | 1 487        |
| <b>Totalt</b>                                      | <b>6 482</b> | <b>6 478</b> |
| Varav med förfall senare än 5 år från balansdagen: |              |              |
| Obligationslån                                     | -            | 200          |
| Skulder till kreditinstitut                        | -            | 1 487        |
| <b>Totalt</b>                                      | <b>-</b>     | <b>1 687</b> |

1) Obligationslån uppgår till 5 000 (5 000) och förutbetalda kreditavgifter till 9 (9).

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

|   | 2016-12-31    | 2015-12-31    |
|---|---------------|---------------|
| <b>Finansiella tillgångar</b>   |               |               |
| <i>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i> |               |               |
| Övriga finansiella tillgångar   | 197           | –             |
| <i>varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning</i>                          | 161           | –             |
| <i>Lånefordringar och kundfordringar</i>  |               |               |
| Kundfordringar  | 2             | 3             |
| Kortfristiga fordringar hos koncernföretag  | 10 641        | 3 264         |
| Likvida medel samt övriga fordringar  | 242           | 104           |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>   | <b>11 082</b> | <b>3 371</b>  |
| <b>Finansiella skulder</b>  |               |               |
| <i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>    |               |               |
| Övriga finansiella skulder  | 306           | –             |
| <i>varav: derivat som ingår i en säkringsredovisning</i>                          | 278           | –             |
| <i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>              |               |               |
| Obligationslån  | 4 991         | 6 985         |
| Skulder till kreditinstitut   | 4 263         | 3 352         |
| Leverantörsskulder  | 119           | 133           |
| Kortfristiga skulder till koncernföretag  | 7 672         | 9             |
| Övriga kortfristiga skulder   | 189           | 223           |
| <b>Summa finansiella skulder</b>  | <b>17 540</b> | <b>10 702</b> |

Redovisat värde motsvarar verkligt värde för alla finansiella tillgångar och skulder förutom för obligationslån för vilka verkligt värde överstiger redovisat värde med 227 (216).

## Not 16 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

| Mkr                         | 2016      | 2015       |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Avskrivningar               | 94        | 81         |
| Avsättningar till pensioner | 4         | 8          |
| Andra avsättningar          | –9        | 20         |
| <b>Totalt</b>               | <b>89</b> | <b>109</b> |

## Not 17 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

| Mkr                                  | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
|--------------------------------------|------------|------------|
| <i>Eventalförpliktelser</i>          |            |            |
| Borgen till förmån för dotterföretag | 7          | 7          |
| <b>Totalt</b>                        | <b>7</b>   | <b>7</b>   |

# 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 10,50 kronor per stamaktie (10,00). Totalt uppgår utdelningen till 2 112 Mkr (2 011), vilket är 75,3 procent (54,8) av moderbolagets resultat. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 56,9 procent till 51,8 procent, och koncernens soliditet från 39,0 procent till 36,2 procent. Soliditeten är betryggande på både kort och lång sikt. Utdelningsbeloppet motsvarar 61,8 procent av årets resultat för koncernen. Bolagets egna kapital skulle ha varit 85 Mkr, motsvarande ca 0,4 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 | 12 636 089 094        |
| Årets resultat         | 2 803 133 382         |
| <b>Totalt</b>          | <b>20 355 161 246</b> |

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat, samt att

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| Till aktieägarna utdelas | 2 112 041 348         |
| till överkursfond        | 4 915 938 770         |
| i ny räkning överföres   | 13 327 181 128        |
| <b>Totalt</b>            | <b>20 355 161 246</b> |

förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står för.

Stockholm den 7 februari 2017

Claes-Göran Sylvé  
Ordförande

Peter Berlin

Göran Blomberg

Fredrik Hägglund

Andrea Gisle Joosen

Jeanette Jäger

Bengt Kjell

Magnus Moberg

Jan Olofsson

Cecilia Daun Wennborg

Jonathon Clarke

Magnus Rehn

Per Strömberg  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 10 februari 2017  
Ernst & Young AB

Erik Åström  
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 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 2–3, 8–23, 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 2016 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 2016 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 rapporten över totalresultat och rapporten över finansiell ställning för koncernen.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet *Revisorns ansvar*. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden 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.

### Intäktsredovisning

Intäkter från tjänster och vinstdelning baserade på avtal med ICA-handlare redovisas i takt med att tjänsten levereras eller rättigheten tillhandahålls. Redovisningsprinciper för intäkter framgår av not 1 och fördelningen per intäktslag av not 2. Vid upprättande av bokslut gör bolaget uppskattningar och bedömningar av vilka intäkter som hör till den aktuella perioden. Dessa uppskattningar och bedömningar påverkar

de redovisade beloppen i resultat- och balansräkningen, varför vi har bedömt att detta är ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

I vår revision har vi granskat bolagets processer och kontroller för redovisning av intäkter. Vi har bland annat gjort en genomgång av avtal med ICA-handlare och utfört analytisk granskning av redovisade belopp. Vi har även utvärderat beräkningsmodeller och stickprovsvis kontrollerat indata i beräkningar mot underlag samt bedömt periodiseringar i samband med bokslut. Vi har bedömt huruvida lämnade upplysningar är ändamålsenliga.

### Goodwill och varumärken

Goodwill och varumärken redovisas till 16 301 Mkr respektive 13 353 Mkr i rapport över finansiell ställning för koncernen per 31 december 2016. Bolaget prövar minst årligen och vid indikation på värdenedgång att redovisade värden inte överstiger beräknade återvinningsvärden för dessa tillgångar. Återvinningsvärdena utgörs av nyttjandevärdet för respektive kassagenererande enhet och fastställs genom en nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden. Beräkningen baseras på förväntat utfall av ett antal faktorer som grundas på bolagets affärsplaner och prognoser. Bolagets nedskrivningstest för 2016 resulterade inte i någon nedskrivning. Redovisningsprinciper och väsentliga antaganden och bedömningar för goodwill och varumärken framgår av not 1 och upplysningar om nedskrivningstestet lämnas i not 11. Till följd av de antaganden och bedömningar som görs vid beräkning av nyttjandevärdet har vi bedömt att goodwill och varumärken är ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

I vår revision har vi utvärderat bolagets process för att upprätta nedskrivningstest. Vi har även granskat hur kassagenererande enheter identifierats mot fastställda kriterier och jämfört med hur bolaget internt följer upp goodwill. Vi har utvärderat bolagets värderingsmetoder och beräkningsmodeller. Rimligheten i gjorda antaganden och känslighetsanalyser för förändrade antaganden har granskats med hjälp av våra värderingsspecialister och jämförelser mot historiska utfall samt precision i tidigare gjorda prognoser. Vi har utvärderat rimligheten i använd diskonteringsränta och långsiktig tillväxt för respektive enhet genom jämförelser med andra bolag i samma bransch. Vi har bedömt huruvida lämnade upplysningar är ändamålsenliga.

### IT-system och relaterade kontroller

Bolagets verksamhet är beroende av komplexa IT-system och om dessa inte fungerar operationellt finns risk att felaktigheter uppstår som påverkar den finansiella rapporteringen. IT-system och relaterade kontroller har därför bedömts vara ett särskilt betydelsefullt område i vår revision.

Vi har, med stöd av våra specialister på IT-revision, utvärderat och testat effektiviteten i bolagets kontroller av de IT-system som är relevanta för den finansiella rapporteringen. Vi har bland annat utvärderat processer för programutveckling, programförändringar och behörighetshantering samt identifierat kompenserande kontroller i förekommande fall. Vi har även granskat organisation, ansvarsfördelning och styrning inom IT-området samt bolagets uppföljning och hantering av incidenter.

### **Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen**

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1, 4–7, 24–41, 120–137. 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 den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, även 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 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 säkerhet om att 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. Risker 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 det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen 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 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 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 eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av ICA Gruppen AB (publ) för år 2016 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 revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet *Revisorns ansvar*. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett

betryggande sätt. 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 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.
- 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 säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Stockholm den 10 februari 2017

Ernst & Young AB

Erik Åström  
Auktoriserad revisor

# Om hållbarhetsredovisningen

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

## Förutsättningar för redovisningen

ICA Gruppens hållbarhetsredovisning följer 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. ICA Gruppens hållbarhetsredovisning 2016 är översiktligt granskad av tredje part och uppfyller nivån Core enligt GRI.

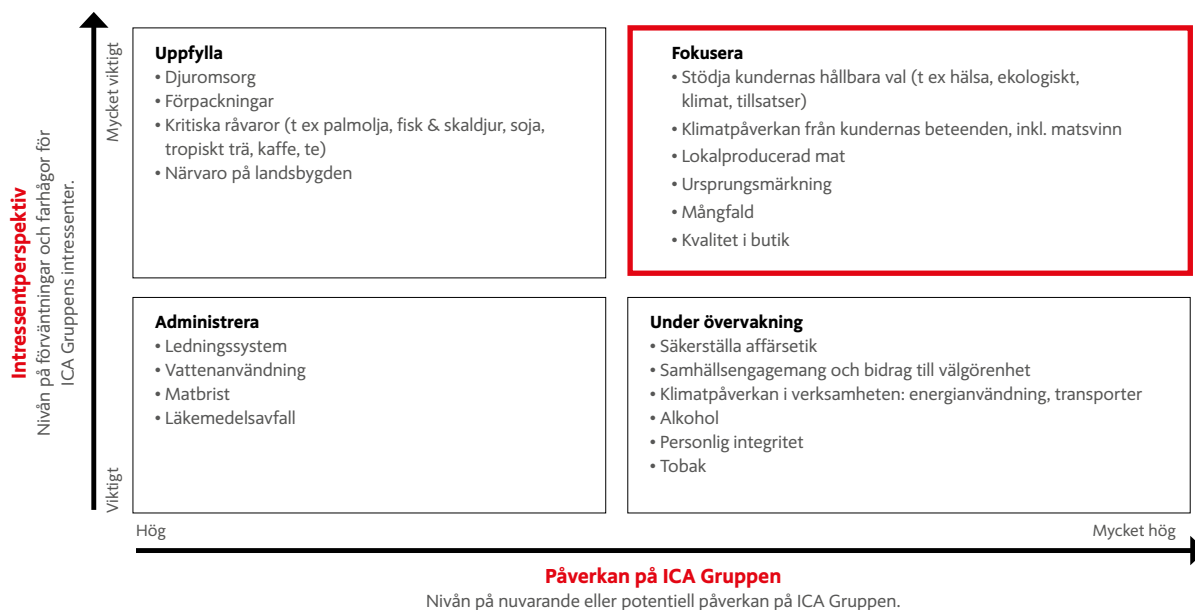
ICA Gruppens hållbarhetsredovisning beskriver koncernens arbete inom ekonomisk utveckling, miljö, etisk handel, kvalitet, hälsa och samhällsengagemang. En miljö- och hållbarhetsredovisning har publicerats årligen sedan 1995. Sedan 2004 sker redovisningen i enlighet med GRI:s redovisningsstandard. Sedan 2008 är hållbarhetsredovisningen översiktligt granskad av tredje part, efter beslut av koncernledningen. Redovisningen följer ICA Gruppens räkenskapsår och omfattar därmed perioden 1 januari 2016 till 31 december 2016. Den föregående redovisningen publicerades i mars 2016.

## 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 där varje fråga utvärderas ur två olika synvinklar: intressentperspektivet och påverkan för ICA Gruppen. Väsentlighetsanalysen gjordes första gången 2008 och revideras varje år, sedan 2016 av styrelsens hållbarhetsutskott.

I analysen inför 2016, gjord i slutet av 2015, definierades följande frågor som mest väsentliga: Stödja kundernas hållbara val (t ex hälsa, ekologiskt, klimat, tillsatser), Klimatpåverkan från kundernas beteenden inkl. matsvinn, Lokalproducerad mat, Ursprungsmärkning, 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 drygt 1 300 fristående ICA-handlare genom avtal. Uppgifter om dessa presenteras när de är väsentliga för helhetsbilden av ICA Gruppens hållbarhetsarbete, till exempel när det gäller:

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

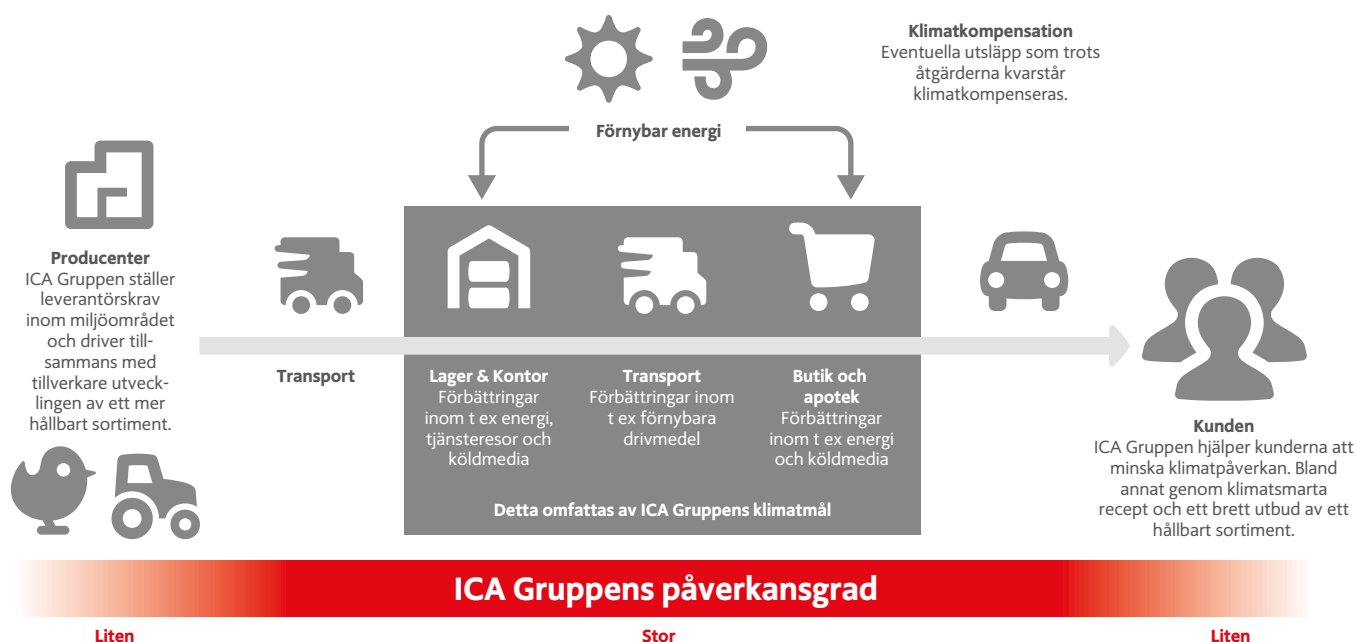
Verksamheter som står utanför ICA Gruppens direkta kontroll, som leverantörer och kunder, ingår inte i redovisningen. Uppgifter om leverantörer av ICA Gruppens egna varor ingår i förekommande fall i redovisningen.

### Kontakt

Kerstin Lindvall, Direktör Corporate Responsibility, ICA Gruppen  
+46 8 561 500 00, kerstin.lindvall@ica.se

## ICA Gruppen klimatneutralt till 2020

Ett mål baserat på en vetenskaplig metod framtagen av FN Global compact, WWF, CDP och World Resources Institute.



# Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet

ICA Gruppen arbetar strukturerat med verktyg och modeller för att följa upp och säkerställa att de varor koncernen säljer och hanterar lever upp till såväl externa som interna krav.

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

## Certifieringar och standarder för miljö och kvalitet

|                                  | ISO<br>14001 | ISO<br>9001 | BRC<br>S&D |
|----------------------------------|--------------|-------------|------------|
| Logistikverksamheten, Sverige*   | 1998         | –           | 2012       |
| Fastighetsverksamheten, Sverige* | 1999         | –           | –          |
| Inköpsverksamheten, Sverige*     | 2012         | 2012        | –          |
| Inköpsverksamheten Asien*        | 2013         | 2013        | –          |
| Inköpsverksamheten, Baltikum*    | 2015         | 2015        | –          |
| Lager Riga (Rimi Baltic)*        | –            | –           | 2014       |

\* År för första certifiering.

|                            | Svanen | ICA-handlare<br>för miljön | Svensk standard för<br>livsmedelshantering |
|----------------------------|--------|----------------------------|--|
| Svenska ICA-butiker, antal | 142    | 95                         | 428  |

## Certifieringar och standarder för miljö

Miljöstandarden ISO 14001 används för certifiering av verksamheten, och i butiksledet används miljömärkningen Svanen samt det egna miljöstödet ICA-handlare för miljön. ICA Fastigheter beslutade under året att ändra målet att alla egenägda nyetableringar ska byggas enligt Miljöbyggnad Silver till att de ska certifieras enligt Miljöbyggnad Guld. Under 2016 hade ICA Fastigheter åtta pågående projekt varav tre avslutades under året: ICA Nära Lindbacken, ICA Nära Riksten samt ICA Supermarket Gustavslund (certifierad enligt Miljöbyggnad Guld).

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

Under året kompletterades ICA Gruppens egna verktyg för social revision av leverantörerna, ICA Social Audit, med ytterligare delar som rör leverantörens miljöarbete. Syftet är att på ett än bättre sätt följa upp miljöprestandan hos leverantörerna. De nya delarna fokuserar bland annat på avfallshantering, kemikalier och vattenrening. Samtidigt genomfördes en miljöutbildning för de medarbetare inom ICA Global Sourcing som arbetar med leverantörsuppföljning.

## Certifieringar och standarder för kvalitet

Kvalitetsstandarderna ISO 9001 och BRC S&D används för certifiering av verksamheten, i butiksledet används Svensk standard för livsmedelshantering i butik. ICA Sveriges kvalitetscoacher gör en årlig internrevision av i princip alla ICA-butiker. Internrevisionen är en omfattande genomgång av butikens hela livsmedelshantering och tar cirka sex timmar per butik. Målet är att 95 procent av ICA-butikerna ska internrevideras varje år. Under 2016 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 tillverkningssed. För lokala leverantörer av egna varor accepteras även lokala standarder (utöver GFSI-godkända standarder). Det möjliggör för mindre leverantörer att på ett säkert sätt leverera produkter direkt till butiken. Systemet främjar både lokal produktion och butikernas 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. Under 2016 genomfördes 142 interninspektioner. 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 (Global Food Safety Initiative) arbete inom området. ICA Gruppen har också genomfört en intern sårbarhetsanalys i enlighet med GFSI:s krav och har en egen handlingsplan för att motverka matfusk.

Kvalitetstester och uppföljande kontroller görs regelbundet av ICA Gruppens leverantörer som en del i deras kvalitetsprogram. Utöver detta gör ICA Gruppen stickprover baserat på en riskbedömning som uppdateras årligen per produktkategori. Alla ICA Gruppens egna varor genomgår sensoriska tester och/eller kvalitetstester på vägen till färdig produkt. Vid sensoriska tester bedöms utseende, lukt, smak och konsistens. Ingredienser, näringsvärden och övriga egenskaper anges i detalj i interna produktspecifikationer. För vissa varugrupper testas dessutom varornas funktion. Alla produkter granskas och godkänns för att säkra att de följer ICA Gruppens policyer och interna riktlinjer. Även förpackningsinformationen kontrolleras och godkänns.

## Etisk handel

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



Om ICA Gruppens egna revisorer eller tredjepartsrevisorer upptäcker oegentligheter vid en produktionsanläggning som koncernen använder, upprättas en konkret handlingsplan som följs upp i en ny revision. Första gången en leverantör bryter mot de avtalsenliga kraven får de i allmänhet en andra chans att rätta till problemen. Om överträdelseerna åtgärdas på ett tillfredsställande sätt fortsätter samarbetet. Om en allvarlig överträdelse upprepas, avslutas samarbetet med leverantören. Under 2016 beslutade ICA Gruppen att avsluta samarbetet med 9 (8) 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.

## Samarbeten och medlemskap

ICA Gruppen samarbetar med organisationer och deltar i nätverk med fokus på socialt ansvar, miljö, hälsa och matkvalitet/-säkerhet. En viktig del i ICA Gruppens hållbarhetsarbete är att föra kontinuerlig dialog med konsument- och miljöorganisationer, branschorganisationer och andra intressentgrupper för att jämföra och utveckla 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 också koncernens representant i Globalt Ansvar, som arbetar med frågor som rör företags sociala ansvar. Projektet tillhör enheten för internationell handelspolitik på Utrikesdepartementet i Sverige.

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

### Övriga medlemskap och initiativ som ICA Gruppen deltar i

- Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Bangladesh Accord)
- Better Cotton Initiative (BCI)
- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Den Svenska Sojodialogen
- Global Food Safety Initiative (GFSI)
- Global Social Compliance Program (GSCP)
- Hållbar livsmedelskedja
- In-Depth Cooperation Programme
- Kemikaliegruppen på Swerea IVF
- KRAV
- Proteko Kvalitetsnätverk
- REAP (Retailers' Environmental Action Programme)
- Round Table of Responsible Soy (RTRS)
- Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO)
- SIWI:s klustergrupp om vatten och livsmedel
- Supply Chain Initiative
- Svensk Handel
- Svenska Textilimportörerna
- Sweden Textile Water Initiative (STWI)
- Swedish Leadership for Sustainable Development
- T4RI, Textiles for Recycling Initiative, Svensk Handel
- The Swedish Network for Business and Human Rights

### Dialogpartner

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

- Astma- och Allergiförbundet
- Aquaculture Stewardship Council (ASC)
- Celiakiförbundet
- Fairtrade
- Folkhälsomyndigheten
- Forest Stewardship Council (FSC)
- Jordbruksverket
- Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)
- Livsmedelsverket
- Marine Stewardship Council (MSC)
- Naturskyddsföreningen
- Naturvårdsverket
- Svenskt Sigill
- Sveriges Konsumenter
- Textile Exchange
- WWF

# Hållbarhetsdata

## Miljö

### Användning av resurser

Under 2016 har stor vikt lagts på insatser för att öka energieffektiviseringen i butik, bland annat genom att installera lock och dörrar på kylar och frysar samt översyn av belysning och ventilation. Energianvändningen är trots det relativt oförändrad jämfört med 2015, främst på grund av att ett antal stora butiks-enheter har öppnats i Sverige. ICA Gruppens totala

energianvändning i lager och butik ökade under året med 1 procent.

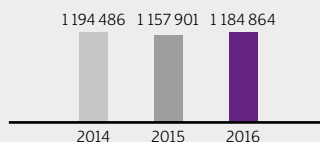
Under 2015 ökade förbrukningen av köldmedia kraftigt i den baltiska verksamheten på grund av utrustningshaverier. Utrustningen har sedan dess renoverats och åtgärdats och nya rutiner för att förhindra framtida haverier har införts. Detta har lett till att

köldmedieförbrukningen i den baltiska verksamheten minskade under 2016 jämfört med 2015.

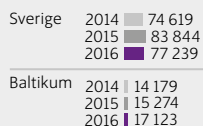
Logistikverksamheten i Sverige arbetar fokuserat för att öka andelen förnybara bränslen och under 2016 var andelen förnybara bränslen 48 procent, en ökning med 85 procent jämfört med 2015.

### Energi och köldmedia

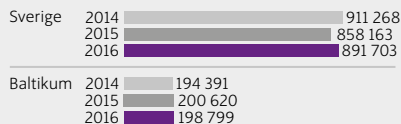
#### Total energianvändning i lager och butik, MWh



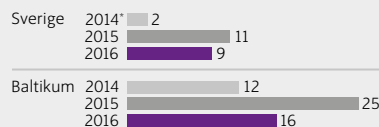
#### Energianvändning i lager, MWh



#### Energianvändning i butik, MWh

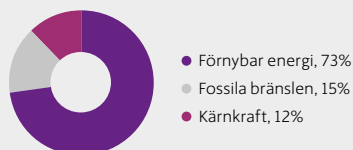


#### Köldmedieförbrukning, ton

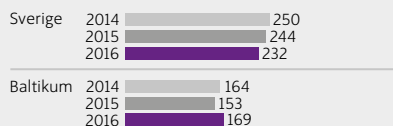


\* Omfattar endast lager.

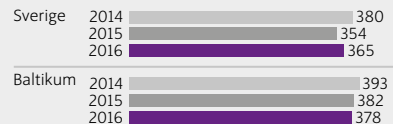
#### Fördelning av energikällor, % (elförbrukning i lager och butik)



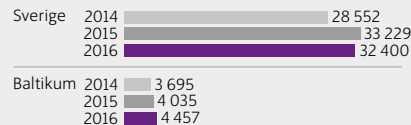
#### Genomsnittlig energianvändning i lager, kWh/m²



#### Genomsnittlig energianvändning i butik, kWh/m²

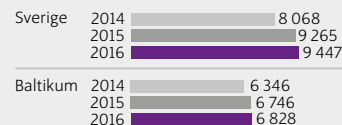


#### Bränsleförbrukning godstransporter mellan lager och butik\*, tusen liter

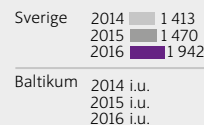


\* Bränsleförbrukning avser diesel förutom för Sverige där även förnybara bränslen ingår med 5 931 000 liter (2014) och 9 656 000 liter (2015) och 17 849 000 liter (2016).

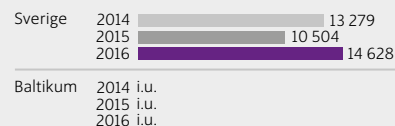
#### Tjänsteresor med bil, tusen km



#### Tjänsteresor med tåg, tusen km



#### Tjänsteresor med flyg, tusen km



## Utsläpp

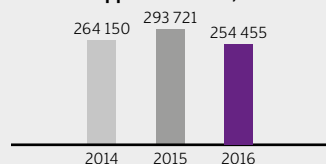
Sedan 2006 har ICA Gruppens direkta utsläpp av växthusgaser minskat med 33 procent (22). Minskningen har skett tack vare ett långsiktigt arbete med ett flertal åtgärder inom energi, köldmedia, transporter och tjänsteresor. En av de främsta bidragande orsakerna till minskningen under 2016 är den kraftigt ökade andelen förnybara bränslen i den svenska verksamheten.

Under året ökade andelen förnybara bränslen med 85 procent, vilket gjorde att den totala andelen uppgick till 48 procent. 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

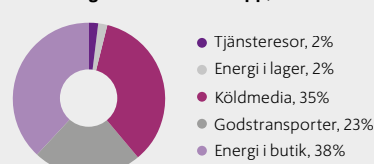
över utrustning, drift, avtal och kunskap för att öka resurseffektiviteten samt kraftigt minska klimatpåverkan i ICA Gruppens egen verksamhet. Bland annat har Rimi Baltic omfattande planer för att byta ut köldmedia i butikerna till naturliga köldmedia med lägre klimatpåverkan. Den klimatpåverkan som inte kan elimineras i driften till 2020 kommer att klimatkompenseras.

## Utsläpp av växthusgaser

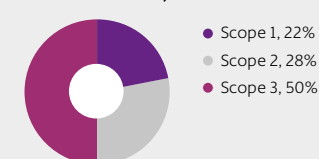
**Totalt utsläpp av koldioxid, ton**



**Fördelning av koldioxidutsläpp, %**



**Fördelning av koldioxidutsläpp enligt GHG Protokoll<sup>\*, %</sup>**



**Totalt utsläpp av koldioxid enligt GHG Protokoll<sup>\*, ton</sup>**

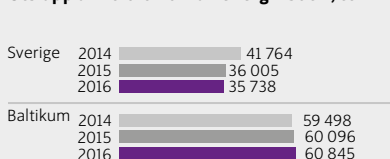
|         | 2016    | 2015    | 2014    |
|---------|---------|---------|---------|
| Scope 1 | 57 266  | 79 352  | 48 555  |
| Scope 2 | 70 134  | 69 286  | 68 792  |
| Scope 3 | 127 055 | 145 083 | 146 803 |

\* Se sidan 130.

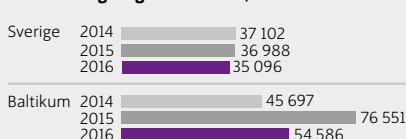
\*\* Fördelning mellan fossila/icke-fossila utsläpp redovisas ej.

## Energi och köldmedia

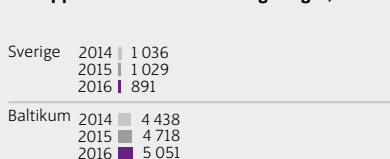
**Utsläpp av koldioxid från energi i butik, ton**



**Utsläpp av koldioxid från köldmedieförbrukning i lager och butik, ton**



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

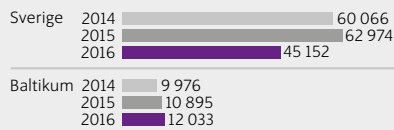


## Utsläpp

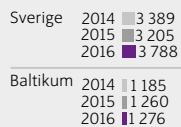
### Transporter

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 Rimi Baltic används enbart diesel.

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



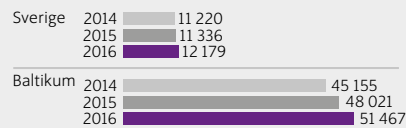
#### Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor med flyg, tåg och bil, ton



### Avfall

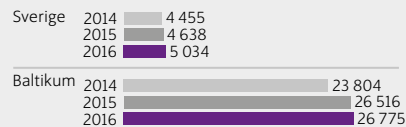
ICA Gruppen strävar efter att minimera avfall och ha en hög återvinningsgrad i lager och butiker. Som en del i detta har ICA Gruppen samarbeten med flera välgörenhetsorganisationer, bland annat Frälsningsarmén i Sverige och Food Bank i Baltikum. Organisationerna får ta emot mat från lagren som inte kan säljas i butikerna på grund av kort datum eller skadad förpackning, trots att maten är fullt ätlig. I avfallsdata ingår inte avfall från de svenska ICA-butikerna, Apotek Hjärtat och Hemtex.

#### Total mängd avfall\*, ton

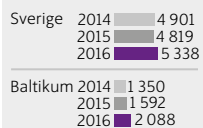


\* Sverige omfattar avfall från logistik. Baltikum omfattar avfall från logistik och butik.

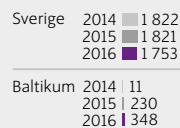
#### Återvunnet/återanvänt, ton



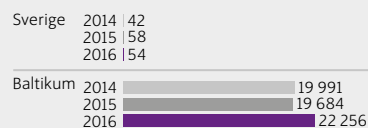
#### Komposterbart, ton



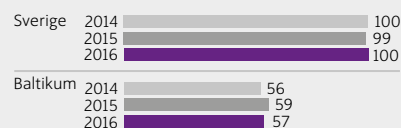
#### Brännbart, ton



#### Deponerat avfall, ton



#### Återvinningsgrad\*, %



\* Inkluderar återvunnet/återanvänt, komposterbart samt brännbart.

## Miljöarbete butik

I Sverige var 142 (157) ICA-butiker Svanenmärkta i slutet av 2016, vilket är 11 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. 95 (91) ICA-butiker hade vid årsskiftet implementerat stödet.

#### Svanenmärkta ICA-butiker, antal

|             | 2016 | 2015 | 2014 |
|-------------|------|------|------|
| ICA Sverige | 142  | 157  | 162  |

#### ICA-butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön, antal

|             | 2016 | 2015 | 2014 |
|-------------|------|------|------|
| ICA Sverige | 95   | 91   | 55   |

## Kvalitet

Under 2016 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

| Publika återkallelser, antal | 2016 | 2015 | 2014 |
|------------------------------|------|------|------|
| Totalt                       | 44   | 58   | 26   |
| Egna varor                   | 9    | 10   | 13   |

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.

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

|                              | 2016 | 2015 | 2014 |
|------------------------------|------|------|------|
| Accepterade av kontrollorgan | 428  | 351  | 333  |
| Implementerat standarden     | 994  | 949  | 964  |

## Hälsa

Att uppmuntra till mer hälsosam livsstil och hjälpa kunder med behov av specialprodukter har länge varit ICA Gruppens ambition. Varje vecka mäter ICA Sverige om svenska folket anser att ICA gör det enkelt att göra hälsosamma val. Målet för 2016 var att minst 42 procent av de intervjuade skulle associera påståendet med ICA, vilket inte riktigt nåddes.

ICA gör det enkelt för mig att göra hälsosamma val, %

|             | 2016 | 2015 | 2014 |
|-------------|------|------|------|
| ICA Sverige | 40   | 41   | 37   |

## Samhällsengagemang

ICA Sverige är sedan 2003 huvudsamarbetspartner med World Childhood Foundation och bidrar genom att samla in pengar till Childhoods projekt. För 14:e året i rad var ICA Sverige huvudsponsor för Rosa Bandet-kampanjen, som samlar in pengar till svensk cancerforskning. Syftet är att öka medvetenheten om sambandet mellan bra hälsa, goda vanor och vardagsmotion som förebyggande mot bröstcancer. De svenska ICA-kundernas gåvor till Röda Korsets arbete via pantknapparna bidrog

Bidrag till frivilligorganisationer, ICA Sverige, Mkr

|  | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|------|------|------|
| Bidrag från ICA Sverige  | 2,5  | 3,2  | 3,3  |
| Bidrag från kunder, leverantörer och medarbetare genom ICA Sverige | 60,6 | 58,7 | 38,9 |

med 7,5 Mkr (7,4). ICA Sverige mäter varje vecka om svenska folket anser att ICA engagerar sig för en hållbar utveckling. Målet för 2016 var att minst 28 procent av de intervjuade skulle associera påståendet med ICA, vilket nästan nåddes. ICA Sverige mäter också varje vecka om svenska folket anser att ICA är bra på svenska råvaror. Målet för 2016 var att minst 47 procent av de intervjuade skulle associera påståendet med ICA, vilket överträffades.

ICA engagerar sig för en hållbar utveckling, %

|             | 2016 | 2015 | 2014 |
|-------------|------|------|------|
| ICA Sverige | 27   | 27   | 24   |

ICA är bra på svenska råvaror, %

|             | 2016 | 2015 | 2014 |
|-------------|------|------|------|
| ICA Sverige | 50   | 49   | 46   |

# 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 21 986 (22 499) årsarbetare (FTE). Av koncernens medarbetare arbetar 67 procent i butik och apotek, 12 procent i lager och 21 procent i övrig verksamhet. Butik och apotek har en högre andel deltidsanställda samt en högre andel kvinnor anställda i jämförelse

## Årsarbetare

| Antal årsarbetare (FTE)   |               |               |               |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                           | 2016          | 2015          | 2014          |
| Sverige*                  | 12 108        | 12 750        | 9 902         |
| Norge**                   | 12            | 19            | 3 572         |
| Finland                   | 73            | 73            | 124           |
| Baltiska länderna         | 9 699         | 9 562         | 8 995         |
| Hongkong                  | 94            | 95            | 91            |
| <b>Totalt ICA Gruppen</b> | <b>21 986</b> | <b>22 499</b> | <b>22 684</b> |

\* 2015 förvärvades Apotek Hjärtat vilket förklarar ökningen av årsmedarbetare i Sverige.

\*\* 2015 avyttrades ICA Norge vilket förklarar minskningen av årsmedarbetare i Norge.

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. Jämförelseåren 2014 och 2015 är uppdaterade med data för Hemtex och ICA Global Sourcing. Sjukfrånvaron följs upp löpande. Sjukfrån-

## Personalomsättning

| Personalomsättning, %        |           |           |           |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                              | 2016      | 2015      | 2014      |
| ICA Gruppen AB*              | 7         | 34        | 8         |
| ICA Banken                   | 15        | 9         | 5         |
| ICA Fastigheter              | 10        | 7         | 18        |
| ICA Sverige**                | 12        | 7         | 6         |
| ICA Norge                    | i.u.      | i.u.      | 25        |
| Rimi Baltic                  | 45        | 51        | 50        |
| Apotek Hjärtat               | 15        | 16        | i.u.      |
| Hemtex                       | 18        | 15        | 15        |
| ICA Global Sourcing          | 18        | 10        | 24        |
| <b>Totalt ICA Gruppen***</b> | <b>27</b> | <b>33</b> | <b>30</b> |

\* ICA Gruppen ABs utfall för 2015 förklaras främst av outsourcing av IT-verksamhet.

\*\* Från 2016 inkluderas även utfallet för butiksdotterbolagen.

\*\*\* Från 2016 ingår Hemtex och ICA Global Sourcing. Historisk data har uppdaterats.

varon 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.

## Sjukfrånvaro

| Sjukfrånvaro, %            |            |            |          |
|----------------------------|------------|------------|----------|
|                            | 2016       | 2015       | 2014     |
| ICA Gruppen AB             | 3,1        | 3,7        | 2,5      |
| ICA Banken                 | 4          | 4,1        | 3,3      |
| ICA Fastigheter            | 3          | 2,7        | 2,2      |
| ICA Sverige                | 5,9        | 5,7        | 5,1      |
| ICA Norge                  | i.u.       | i.u.       | 6,7      |
| Rimi Baltic                | 5,8        | 5,5        | 4,4      |
| Apotek Hjärtat             | 5,5        | 5,4        | i.u.     |
| Hemtex                     | 5,7        | 4,5        | 4,9      |
| ICA Global Sourcing        | 1,4        | 1,3        | 2,3      |
| <b>Totalt ICA Gruppen*</b> | <b>5,7</b> | <b>5,4</b> | <b>5</b> |

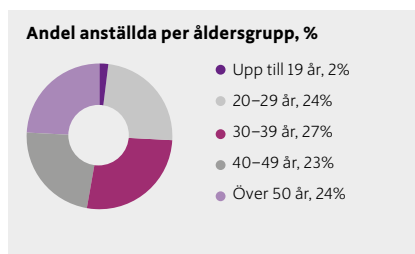
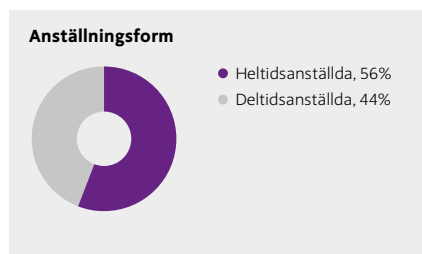
\* Från 2016 ingår Hemtex och ICA Global Sourcing. Historisk data har uppdaterats.

## Anslutna till kollektivavtal

| Anslutna till kollektivavtal, % |           |  |
|---------------------------------|-----------|--|
|                                 | 2016      |  |
| Sverige                         | 100       |  |
| Finland                         | 100       |  |
| Baltiska länderna               | 76        |  |
| Hong Kong                       | 0         |  |
| <b>Totalt ICA Gruppen</b>       | <b>89</b> |  |



## Anställningsform

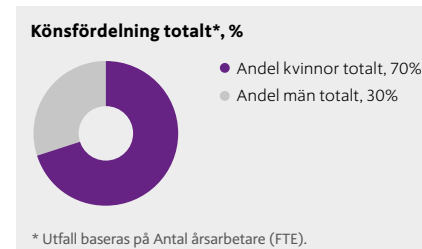
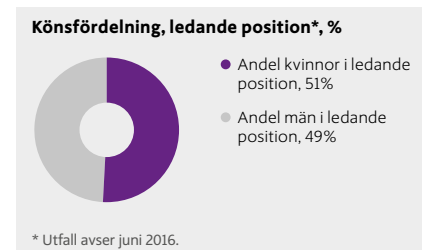
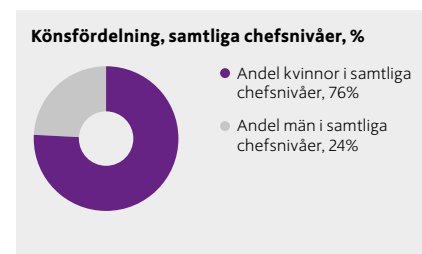


Anställning per typ, region och kön, antal\*

|                           | 2016  |         |        | 2015  |         |        | 2014  |         |        |
|---------------------------|-------|---------|--------|-------|---------|--------|-------|---------|--------|
|                           | Män   | Kvinnor | Totalt | Män   | Kvinnor | Totalt | Män   | Kvinnor | Totalt |
| <b>Sverige</b>            |       |         |        |       |         |        |       |         |        |
| Tillsvidare               | 5 323 | 7 522   | 12 845 | 5 405 | 8 169   | 13 574 | 4 986 | 5 705   | 10 691 |
| Tillfällig                | 733   | 2 013   | 2 746  | 863   | 1 478   | 2 341  | 566   | 1 260   | 1 826  |
| Konsulter                 | i.u.  | i.u.    | 625    | i.u.  | i.u.    | 1 017  | i.u.  | i.u.    | 879    |
| <b>Finland</b>            |       |         |        |       |         |        |       |         |        |
| Tillsvidare               | 1     | 90      | 91     | 1     | 100     | 101    | 3     | 117     | 120    |
| Tillfällig                | 0     | 37      | 37     | 1     | 28      | 29     | 0     | 32      | 32     |
| Konsulter                 | 0     | 0       | 0      | 0     | 0       | 0      | 0     | 0       | 0      |
| <b>Baltiska länderna</b>  |       |         |        |       |         |        |       |         |        |
| Tillsvidare               | 1 793 | 10 323  | 12 116 | 1 937 | 10 309  | 12 246 | 1 657 | 9 477   | 11 134 |
| Tillfällig                | 43    | 198     | 241    | 26    | 194     | 220    | 134   | 465     | 599    |
| Konsulter                 | 0     | 0       | 0      | i.u.  | i.u.    | 14     | i.u.  | i.u.    | i.u.   |
| <b>Asien</b>              |       |         |        |       |         |        |       |         |        |
| Tillsvidare               | 50    | 42      | 92     | 52    | 44      | 96     | 47    | 45      | 92     |
| Tillfällig                | 0     | 0       | 0      | 0     | 1       | 1      | 0     | 0       | 0      |
| Konsulter                 | i.u.  | i.u.    | 1      | i.u.  | i.u.    | 1      | i.u.  | i.u.    | 0      |
| <b>Totalt ICA Gruppen</b> |       |         |        |       |         |        |       |         |        |
| Tillsvidare               | 7 167 | 17 977  | 25 144 | 7 395 | 18 622  | 26 017 | 6 693 | 15 344  | 22 037 |
| Tillfällig                | 776   | 2 248   | 3 024  | 890   | 1 701   | 2 591  | 700   | 1 757   | 2 457  |
| Konsulter                 | i.u.  | i.u.    | 626    | i.u.  | i.u.    | 1 032  | i.u.  | i.u.    | 879    |

\* Från 2016 ingår Hemtex och ICA Global Sourcing. Historisk data har uppdaterats. ICA Norge är exkluderat ur data för 2014. Årsmedarbetare Norge är i denna tabell inkluderade i Sveriges data.

## Könsfördelning



# 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.

## Bidrag till frivilligorganisationer

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

## Energi

Omfattar butiker och lager samt kontor som tillhör logistikavdelningarna. För beräkning av elförbrukning i svenska butiker, används ett urval av butiker i varje butiksprofil. Deras faktiska förbrukning extrapoleras sedan för att få den totala energiförbrukningen vid rapporteringsperiodens slut.

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

## Godstransporter

Omfattar godstransporter mellan ICA Gruppens lager och butiker. Godstransporter in till lager ingår inte.

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

Dieselförbrukning för inhyrda transporter av Rimi Baltic beräknas utifrån körd transportsträcka och genomsnittlig bränsleförbrukning. Dieselförbrukning för egna transporter hos Rimi Baltic fås direkt från leverantören av diesel.

## Köldmedier

Omfattar påfyllnad av köldmedier i samtliga lager och butiker. Uppgifter om ICA Sveriges lager baseras på lagstadsade köldmedierapporater 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 ICAs 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 ICAs centrala resebyrå eller direkt via reseleverantör med ICAs kundnummer.

Omfattar tjänsteresor med bil inom ICA i Sverige, Hemtex och Rimi Baltic.

## Klimatpåverkan

I slutet av 2015 beslutade ICA Gruppens koncernledning om ett nytt klimatomål. Målet togs fram i enlighet med metoden för Science Based Targets samt GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. 2006 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 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 klimatomålet visas även prognos för utsläpp av CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> 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 Protokollat ingår följande i respektive scope:

Scope 1: Utsläpp från köldmedia i lager och i av ICA Gruppen egenägda butiker

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.

Följande emissionsfaktorer används vid beräkning av koldioxidutsläpp:

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

## Leverantörsrelaterade data

Kvalitetscertifierade leverantörer omfattar alla leverantörer av ICA Gruppens egna varor som har genomgått en granskning och innehar ett tillhörande giltigt certifikat enligt någon av de kvalitetsstandarder som accepteras av ICA Gruppen. Från och med 2014 accepterar ICA Gruppen, för lokala leverantörer, även lokala kvalitetsstandarder.

Uppgifter om socialt reviderade leverantörer avser aktiva leverantörer av ICA Gruppens egna varor i högriskländer vars produktionsenheter har genomgått en

initial social revision enligt ICA Social Audit och/eller någon av de tredjepartsrevisioner som ICA Gruppen accepterar. För att godkännas ska resultatet vid revision uppfylla ICA Gruppens satta minimurnivå dvs att revisionen inte identifierat några av de nolltoleranskriterier som beslutats eller att producenter som fått lägsta graderingen inte har förbättrat sig i den uppföljande revisionen samt att leverantören ska åta sig att genomföra eventuella förbättringsåtgärder. Med produktionsenhet menas fabrik, packhus eller farm.

Länder med hög risknivå definieras sedan 1 januari 2014 i enlighet med BSCI:s definition (Business Social Compliance Initiative).

### Försäljningsutveckling och antal produkter

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.

Definitioner: 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 Sojdialogen, 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 RTRS-certifikat utifrån prognosticerad årlig försäljning av de aktuella produkterna.

### Kundundersökningar

Målen för "ICA gör det enkelt för mig att göra hälsosamma val", "ICA engagerar sig för en hållbar utveckling" samt "ICA är bra på svenska råvaror", mäts genom en varumärkespositionering som genomförs i Sverige varje vecka via 100 webbintervjuer i samarbete med Ipsos. Respondenterna (18–70 år) ombeds associera ett antal påståenden till en eller flera förlistade varumärken (dagligvarumarknadens sex största aktörer).

### Kvalitetsarbete och produktsäkerhet

De återkallelser som bedöms vara en risk för hälsa eller miljö är publika återkallelser, vilket innebär att allmänheten informeras via pressmeddelande eller annat.

### Kvalitet i butik

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

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

### Miljöarbete i butik

Svanenmärkta butiker avser butiker i Sverige som godkänts och certifierats av en tredje part enligt Svanens kriterier.

Butiker som godkänts enligt ICA-handlare för miljön avser svenska ICA-butiker som fått godkänt vid internrevision utförd av ICAs 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 planerad arbetstid. 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.

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.

### Väsentliga förändringar sedan föregående redovisningsperiod

Jämfört med föregående år har följande förändringar av mät- och beräkningsmetoderna gjorts under 2016:

#### Nytt klimatmål

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. Mät- och beräkningsmetod för det nya klimatmålet har utifrån detta justerats något i jämförelse med tidigare klimatmål. Förändringarna är att total yta används istället för säljyta samt att klimatpåverkan från påfyllnad av köldmedia i de svenska ICA-butikerna inkluderas. Denna justerade mät- och beräkningsmetod gäller även i de fall som historisk data för ICA Gruppen rapporteras, exempelvis för basåret 2006. Klimatpåverkan från elanvändning på svenska kontor, flygresor för Rimi Baltic och tjänsteresor med bil för Apotek Hjärtat är planerat att inkluderas snarast möjligt.

#### 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.

Definitioner: 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.

#### Övrigt

Apotek Hjärtat och Hemtex har inkluderats i hållbarhetsredovisningen för 2016.

### Väsentliga förändringar inför kommande redovisningsperiod

#### Övrigt

ICA Gruppen har förvärvat kedjan IKI i Litauen. Detta 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   | Extern<br>granskat | Global<br>Compact | SDG |
|--|--|---|--------------------|-------------------|-----|
| <b>STRATEGI OCH ANALYS</b>                                 |  |   |                    |                   |     |
| G4-1   | Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och organisationens strategi för hantering av hållbar utveckling   | Vd-ord, sid 4   | ✓                  |                   |     |
| <b>ORGANISATIONSPROFIL</b>                                 |  |   |                    |                   |     |
| G4-3   | Redovisa organisationens namn  | Not 1, sid 82   | ✓                  |                   |     |
| G4-4   | Redovisa de viktigaste varumärkena, produkterna och tjänsterna   | Mat och hälsa i centrum, sid 1<br>En stark affärsmodell, sid 8<br>ICA Gruppens segment, sid 42                                  | ✓                  |                   |     |
| G4-5   | Redovisa lokalisering av organisationens huvudkontor   | Not 1, sid 82   | ✓                  |                   |     |
| G4-6   | Redovisa antal länder som organisationen har verksamhet i, och namnen på de länder där viktig verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbar utveckling i redovisningen  | Not 1, sid 82<br>ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 35   | ✓                  |                   |     |
| G4-7   | Redovisa ägarstruktur och företagsform   | Not 1, sid 82   | ✓                  |                   |     |
| G4-8   | Redovisa marknader som organisationen är verksam på (inklusive geografisk fördelning, sektorer som man är verksam i och typ av kunder och förmånstagare)   | En stark affärsmodell, sid 8  | ✓                  |                   |     |
| G4-9   | Redovisa organisationens storlek   | ICA Gruppens segment, sid 42<br>Finansiell femårsöversikt, sid 76   | ✓                  |                   |     |
| G4-10  | a. Redovisa totala antalet anställda uppdelat på typ av anställningsavtal och kön.<br>b. Redovisa totala antalet fast anställda uppdelat på typ av anställning och kön.<br>c. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad på anställda och inhyrda arbetare samt kön.<br>d. Redovisa den totala personalstyrkan uppdelad efter region och kön.<br>e. Om en stor andel av organisationens arbete utförs av personer som juridiskt ses som egna företagare eller av personer som inte är anställda eller inhyrda arbetare, ska detta anges, och inkludera anställda och inhyrda arbetare hos underleverantörer.<br>f. Redovisa eventuella väsentliga säsongsvariationer i antalet anställda (till exempel i turism- och jordbrukssektorerna). | Medarbetare, sid 128  | ✓                  | 6                 | 8   |
| G4-11  | Redovisa hur stor andel av den totala personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal   | Medarbetare, sid 128  | ✓                  | 3                 | 8   |
| G4-12  | Beskriv organisationens leverantörskedja   | ICA Gruppens möjlighet att påverka, sid 30<br>ICA Gruppens värld av leverantörer, sid 35  | ✓                  |                   |     |
| G4-13  | Redovisa eventuella betydande förändringar under redovisningsperioden beträffande organisationens storlek, struktur, ägande och leverantörskedja   | 2016 i korthet, sid 2<br>Aktie och ägare, sid 72  | ✓                  |                   |     |
| G4-14  | Redovisa om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen   | Risker och riskhantering, sid 52  | ✓                  |                   |     |
| G4-15  | Lista externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer  | Ledande inom hållbarhet, sid 26<br>Samarbeten och medlemskap, sid 123   | ✓                  |                   |     |
| G4-16  | Lista medlemskap i organisationer (t.ex. branschorganisationer) och nationella eller internationella lobbyorganisationer   | Samarbeten och medlemskap, sid 123  | ✓                  |                   |     |
| <b>IDENTIFIERADE VÄSENTLIGA ASPEKTER OCH AVGRÄNSNINGAR</b> |  |   |                    |                   |     |
| G4-17  | a. Lista alla enheter som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument.<br>b. Ange om någon av enheterna som ingår i organisationens koncernredovisning eller liknande dokument inte inkluderats i denna rapport.  | Not 1, sid 82<br>Not 2, sid 86<br>Om hållbarhetsredovisningen, sid 120  | ✓                  |                   |     |
| G4-18  | a. Förklara processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar för aspekterna.<br>b. Förklara hur organisationen har tillämpat principerna för att definiera redovisningens innehåll.   | 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<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130<br>Se respektive indikator för övriga avgränsningar | ✓                  |                   |     |
| G4-21  | För varje väsentlig aspekt, redovisa aspektens avgränsning utanför organisationen  | Mät- och beräkningsmetoder, sid 130<br>Se respektive indikator för övriga avgränsningar   | ✓                  |                   |     |
| G4-22  | Redovisa effekten av eventuella revideringar av information som ingår i tidigare redovisningar, och skälen till sådana revideringar  | Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  |                   |     |
| G4-23  | Redovisa väsentliga förändringar från tidigare redovisningsperioder vad gäller omfattning och aspekternas avgränsningar  | Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  |                   |     |

| STANDARDUPPLYSNINGAR           |  | Avsnitt  | Externt granskat | Global Compact | SDG          |
|--------------------------------|--|--|------------------|----------------|--------------|
| <b>INTRESSENTRELATIONER</b>    |  |  |                  |                |              |
| G4-24                          | Redovisa en lista över intressentgrupper som organisationen har kontakt med  | ICA Gruppens intressenter, sid 29  | ✓                |                |              |
| G4-25                          | Redovisa grunden för identifiering och urval av intressenter som organisationen kommunicerar med   | ICA Gruppens intressenter, sid 29  | ✓                |                |              |
| 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   | ICA Gruppens intressenter, sid 29  | ✓                |                |              |
| 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  | ICA Gruppens intressenter, sid 29  | ✓                |                |              |
| <b>REDOVISNINGSPROFIL</b>      |  |  |                  |                |              |
| 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.<br>b. Redovisa GRI-innehållsindex för valt alternativ.   | Om hållbarhetsredovisningen, sid 120<br>GRI-index, sid 132   | ✓                |                |              |
| G4-33                          | a. Redovisa organisationens policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen bestyrkas externt.<br>b. Beskriv omfattning och grund för externt bestyrkande om detta inte redovisas i den bestyrkanderapport som åtföljer hållbarhetsredovisningen.<br>c. Beskriv relationen mellan den redovisande organisationen och den som bestyrker.<br>d. Ange om styrelsen eller företagsledningen har varit delaktiga i att låta organisationens hållbarhetsrapport bestyrkas. | Om hållbarhetsredovisningen, sid 120   | ✓                |                |              |
| <b>STYRNING</b>                |  |  |                  |                |              |
| G4-34                          | Redogör för organisationens bolagsstyrning, inklusive kommittéer som är underställda styrelsen.<br>Ange om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor   | Bolagsstyrningsrapport 2016, sid 58<br>Regelverk, sid 61<br>Styrelsens utskott, sid 63   | ✓                |                |              |
| <b>ETIK OCH INTEGRITET</b>     |  |  |                  |                |              |
| G4-56                          | Beskriv organisationens värderingar, principer, standarder och normer för uppträdande, till exempel uppförandekoder eller etiska koder   | ICAs Goda Affärer, sid 22<br>Ledande inom hållbarhet, sid 26<br>Hållbarhet genomsyrar hela organisationen, sid 28  | ✓                |                | 16           |
| SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR |  | Avsnitt  | Externt granskat | Global Compact | SDG          |
| <b>EKONOMISK PÅVERKAN</b>      |  |  |                  |                |              |
| <b>Ekonomiskt resultat</b>     |  |  |                  |                |              |
| G4-DMA                         | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen  | Mål och utfall, sid 16   | ✓                |                |              |
| G4-EC2                         | Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter hänförliga till klimatförändringen   | Risker och riskhantering, sid 52   | ✓                |                | 13           |
| <b>MILJÖPÅVERKAN</b>           |  |  |                  |                |              |
| <b>Energi</b>                  |  |  |                  |                |              |
| G4-DMA                         | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122<br>Hållbarhetsdata, sid 124 | ✓                | 7, 8, 9        |              |
| G4-EN3                         | Energianvändning inom organisationen   | Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Hållbarhetsdata, sid 124<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                | 7, 8, 9        | 7, 8, 12, 13 |
| G4-EN4                         | Energianvändning utanför organisationen  | Hållbarhetsdata, sid 124<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                | 7, 8, 9        | 7, 8, 12, 13 |
| G4-EN6                         | Minskad energianvändning   | Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Hållbarhetsdata, sid 124<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                | 7, 8, 9        | 7, 8, 12, 13 |
| <b>Utsläpp</b>                 |  |  |                  |                |              |
| G4-DMA                         | Upplysningar om hållbarhetsstyrningen  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122<br>Utsläpp, sid 125         | ✓                | 7, 8, 9        |              |

| SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR  |   | Avsnitt   | Extern<br>granskat | Global<br>Compact | SDG               |
|---|---|---|--------------------|-------------------|-------------------|
| G4-EN15   | Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)   | Utsläpp, sid 125<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  | 7, 8, 9           | 3, 12, 13, 14, 15 |
| G4-EN16   | Indirekta utsläpp (energi) av växthusgaser (scope 2)  | Utsläpp, sid 125<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  | 7, 8, 9           | 3, 12, 13, 14, 15 |
| G4-EN17   | Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)  | Utsläpp, sid 125<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  | 7, 8, 9           | 3, 12, 13, 14, 15 |
| G4-EN19   | Minskade utsläpp av växthusgaser  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Regelverk, sid 61<br>Utsläpp, sid 125<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                  | 7, 8, 9           | 13, 14, 15        |
| <b>Avloppsvatten och avfall</b>   |   |   |                    |                   |                   |
| G4-DMA  | Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen  | Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122  | ✓                  | 7, 8, 9           |                   |
| G4-EN23   | Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod   | Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Utsläpp, sid 126<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  | 7, 8, 9           | 3, 6, 12          |
| <b>Transporter</b>  |   |   |                    |                   |                   |
| G4-DMA  | Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen  | Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122<br>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   | Så kan ICA Gruppen påverka, sid 30<br>Utsläpp, sid 126<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  | 7, 8, 9           | 11, 12, 13        |
| <b>SOCIAL PÅVERKAN – MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER</b>                          |   |   |                    |                   |                   |
| <b>Föreningsfrihet och rätten till kollektiva avtal</b>                 |   |   |                    |                   |                   |
| G4-DMA  | Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122  | ✓                  | 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  | ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                  | 1, 2, 3           | 8                 |
| <b>Barnarbete</b>   |   |   |                    |                   |                   |
| G4-DMA  | Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122  | ✓                  | 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  | ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                  | 1, 2, 5           | 8, 16             |
| <b>Tvångsarbete eller obligatoriskt arbete</b>                          |   |   |                    |                   |                   |
| G4-DMA  | Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122  | ✓                  | 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 | ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                  | 1, 2, 4           | 8                 |
| <b>Granskning av leverantörers efterlevnad av mänskliga rättigheter</b> |   |   |                    |                   |                   |
| G4-DMA  | Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122  | ✓                  | 1, 2              |                   |
| G4-HR10   | Procent av nya leverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter   | Hållbarhetsmål, sid 17<br>ICA Gruppens hållbarhetsarbete, sid 34<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130   | ✓                  | 1, 2              |                   |
| <b>SOCIAL PÅVERKAN – PRODUKTANSVAR</b>                                  |   |   |                    |                   |                   |
| <b>Kundernas hälsa och säkerhet</b>                                     |   |   |                    |                   |                   |
| G4-DMA  | Upplýsingar om hållbarhetsstyrningen  | Hållbarhetsmål, sid 17<br>Produktsäkerhet och kvalitet, sid 36<br>Kvalitet i butik, sid 38<br>Regelverk, sid 61<br>Verktyg och standarder styr hållbarhetsarbetet, sid 122<br>Kvalitet, sid 127 | ✓                  |                   |                   |
| G4-PR1  | Procent av väsentliga produkt- och tjänstekategoriernas påverkan på hälsa och säkerhet som har utvärderats i förbättringssyfte  | Kvalitet, sid 127<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                  |                   |                   |
| G4-PR2  | Totalt antal fall där regler och frivilliga koder för hälso- och säkerhetspåverkan från produkter och tjänster under deras livscykel inte följts, uppdelat efter effekten av bristen på efterlevnad   | Produktsäkerhet och kvalitet, sid 36<br>Kvalitet, sid 127<br>Mät- och beräkningsmetoder, sid 130  | ✓                  |                   | 16                |



# Bestyrkande av hållbarhetsredovisning

## Revisors rapport över översiktlig granskning av ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovisning

Till ICA Gruppen AB

### Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i ICA Gruppen AB att översiktligt granska ICA Gruppen AB:s hållbarhetsredovisning för år 2016. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning till de områden som hänvisas till i GRI index på sidorna 132–134.

### Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidorna 130–131, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för 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 fel, 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.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet

av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och god revisionssed i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen. Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

### Uttalande

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 10 februari 2017

Ernst & Young AB

Erik Åström  
Auktoriserad revisor

Charlotte Söderlund  
Auktoriserad revisor

# Årsstämma och kalendarium

## Årsstämma 2017

Årsstämma i ICA Gruppen äger rum fredagen den 7 april 2017 kl 13.00 på Stockholm Waterfront, Stockholm.

Kallelse till årsstämma offentliggörs måndagen den 6 mars 2017 genom pressmeddelande och på Bolagets hemsida, samt publiceras i Post- och Inrikestidningar och i annonser i dagspress, såsom Svenska Dagbladet, onsdagen den 8 mars 2017. Kallelsen samt beslutsunderlag till de på årsstämman förekommande ärendena finns tillgängligt på [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se) under fliken Bolagsstyrning.

## Deltagande

För att delta på årsstämman krävs att aktieägare senast lördagen den 1 april 2017, vilket rent praktiskt innebär fredagen den 31 mars 2017, dels är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB, och dels senast måndagen den 3 april 2017 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 2017, 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 lördagen den 1 april 2017, vilket rent praktiskt innebär senast fredagen den 31 mars 2017, hos förvaltaren begära att föras in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB för att kunna delta i årsstämman.

## Utdelning

Styrelsen för ICA Gruppen föreslår att årsstämman beslutar om en utdelning om 10,50 kronor (10,00) per aktie, totalt 2 112 Mkr (2 011). Utdelningsbeloppet motsvarar 62 procent av årets resultat. Utdelningsförslaget är anpassat till ambitionen att lämna en god och stabil utdelning över tid. Den totalt utbetalade utdelningen ökar då antalet utdelningsberättigade aktier i år har ökat från 118,9 till 201,1 miljoner aktier i och med konvertering av C-aktier till stamaktier den 20 januari 2016. ICA Gruppens utdelningsmål är att långsiktigt minst 50 procent av årets resultat ska delas ut till aktieägarna. Sista dag för handel med aktier i ICA Gruppen inklusive rätt att erhålla utdelning är, förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, fredagen den 7 april 2017 med avstämningsdag tisdagen den 11 april. Beräknad utbetalningsdag i Euroclear Swedens system blir därmed tisdagen den 18 april 2017.

## Kalendarium

|   |                  |
|---|------------------|
| Årsstämma 2017                          | 7 april 2017     |
| Delårsrapport januari–mars 2017         | 9 maj 2017       |
| Delårsrapport januari–juni 2017         | 16 augusti 2017  |
| Delårsrapport januari–september 2017    | 10 november 2017 |
| Bokslutskommuniké januari–december 2017 | 7 februari 2018  |

Delårsrapporter samt övrig information från Bolaget publiceras löpande på Bolagets hemsida [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se). Där finns också möjlighet att anmäla sig för prenumeration på information som Bolaget offentliggör i pressmeddelanden. Samtliga delårsrapporter samt pressmeddelanden som riktas till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

Årsredovisningen finns tillgänglig på Bolagets huvudkontor i tryckt format från och med vecka 11, 2017. Årsredovisningen distribueras per post till de aktieägare som anmält intresse.

## Kontakt

IR Direktör Frans Benson  
+46 8 561 500 20  
[frans.benson@ica.se](mailto:frans.benson@ica.se)

# Ordlista

**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.

**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.

**HVO** – Hydrerad vegetabilisk olja.

**Högriskländer** – Länder med hög risknivå definieras i enlighet med FN:s utvecklingsprogram Human Development Index och Economic Security Index (UNDP).

**ICAs egna varor** – Samtliga varor där ICA Gruppen är primär avsändare av produkten, i huvudsak egna märkesvaror.

**ICAs Goda Affärer** – Sju ståndpunkter som reglerar ICA Gruppens verksamhet och utgör grunden i hållbarhetsarbetet.

**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 skuldbrev med förutbestämd förfallotid.

**Non-food** – Varor som inte är livsmedel, till exempel kläder, husgeråd eller leksaker.

**Omnikanalerbudande** – Erbjudande som möjliggör en enhetlig kundupplevelse, oavsett vilken kanal kunden väljer för att göra inköp eller hämta information.

**Preferensaktie** – En aktie som vid utdelning och likvidation har företrädesrätt framför andra aktier, exempelvis stamaktier.

**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.

**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.

För definition av nyckeltal se sidan 75.



**Solberg**

**Tryck:** Göteborgstryckeriet

**Foto:** Joakim Bergström, Magnus Glans, Jessica Gow, Tobias Göth, Martin Olson, Lennart Sääf m fl

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, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter, ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster och Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet. I koncernen ingår även Hemtex.

[www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se)



**ICA**  
GRUPPEN

ICA Gruppen AB • 171 93 Solna, Sverige. Besöksadress: Svetsarvägen 16. Tel: +46 8 561 500 00. [www.icagruppen.se](http://www.icagruppen.se). Org nummer 556048-2837

**ICA Sverige AB**  
171 93 Solna, Sverige  
Besöksadress:  
Svetsarvägen 16  
Tel: +46 8 561 500 00  
[www.ica.se](http://www.ica.se)

**Rimi Baltic AB**  
A. Deglava Str 161 Lv  
1021 Riga, Lettland  
[www.rimibaltic.com](http://www.rimibaltic.com)

**Apotek Hjärtat AB**  
171 93 Solna, Sverige  
Besöksadress:  
Svetsarvägen 16  
Tel: +46 8 561 500 00  
[www.apotekhartat.se](http://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](http://www.icafastigheter.se)

**ICA Banken AB**  
171 93 Solna, Sverige  
Besöksadress:  
Svetsarvägen 16  
Tel: +46 8 561 500 00  
[www.icabanken.se](http://www.icabanken.se)

**Hemtex AB**  
Box 495, 503 13 Borås,  
Sverige  
Besöksadress:  
Druveforsvägen 8  
Tel: +46 33 20 69 00  
[www.hemtex.se](http://www.hemtex.se)