



Detta är ICA

Vd-ord	2
Vad gör ICA unikt?	6
ICAs styrkor	8
Mål och strategier	10
Goda affärer för kunderna	12
Goda affärer för butikerna	20
Goda affärer för ICA-koncernen	26
ICA Sverige	33
ICA Norge	34
Rimi Baltic	35
ICA Banken	36

Årsredovisning

Bolagsstyrningsrapport	38
Förvaltningsberättelse	44
Definitioner av finansiella nyckeltal	46
Resultaträkning – koncernen	49
Balansräkning – koncernen	50
Förändringar i eget kapital – koncernen	52
Kassaflödesanalys – koncernen	53
Tilläggsupplysningar – koncernen	54
Resultaträkning – moderbolaget	67
Balansräkning – moderbolaget	67
Förändringar i eget kapital – moderbolaget	69
Kassaflödesanalys – moderbolaget	69
Tilläggsupplysningar – moderbolaget	70
Revisionsberättelse	74

Ekonomiska rapporter 2009

Delårsrapport	januari – mars	6 maj
Delårsrapport	januari – juni	19 augusti
Delårsrapport	januari – september	4 november
Finansiell information finns även tillgänglig på www.ICA.se > Om ICA.		

Kontaktperson

Madelene Gummesson
Chef Finansiell kommunikation
Tel: 08-561 505 83
E-post: madelene.gummesson@ica.se

Hållbarhetsredovisning

Översikt	76
Styrning	77
Miljö	80
Samhälle	85
Mänskliga rättigheter	85
Produktsäkerhet	87
Hälsa	89
Medarbetare	90
Närområden	91
Ekonomisk utveckling	93
GRI innehållsförteckning	94
Ordlista och förkortningar	

Kontaktperson

Lisbeth Kohls
Chef Corporate Responsibility
Tel: 08-561 502 12
E-post: lisbeth.kohls@ica.se

Detta är ICA

ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med cirka 2 230 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. I gruppen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna. ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av svenska Hakon Invest AB och till 60 procent av nederländska Royal Ahold N.V.

Vision Vi ska göra varje dag lite enklare.

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

ICAs värderingar

På ICA går medvetet miljöarbete och ett starkt samhälls-engagemang hand i hand med långsiktig lönsamhet. ICAs kunder och andra parter ska känna trygghet och förtroende för ICA och den verksamhet ICA bedriver. För att beskriva ICAs syn på etik och samhällsansvar har ICA myntat begreppet **ICAs Goda Affärer**. Med ICAs Goda Affärer menas att ICA ska:

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

Fördelning per dotterbolag

Omsättning	%
1. ICA Sverige	62,6
2. ICA Norge	22,3
3. Rimi Baltic	13,9
4. ICA Banken	0,6
5. Övrigt	0,6
Totalt	100

Rörelseresultat	MSEK
1. ICA Sverige	2 644
2. ICA Norge	-520
3. Rimi Baltic	182
4. ICA Banken	111
5. Övrigt	-300
Totalt	2 117

Antal anställda	
1. ICA Sverige	5 208
2. ICA Norge	4 826
3. Rimi Baltic	9 870
4. ICA Banken	234
5. Övrigt	1 885
Totalt	22 023



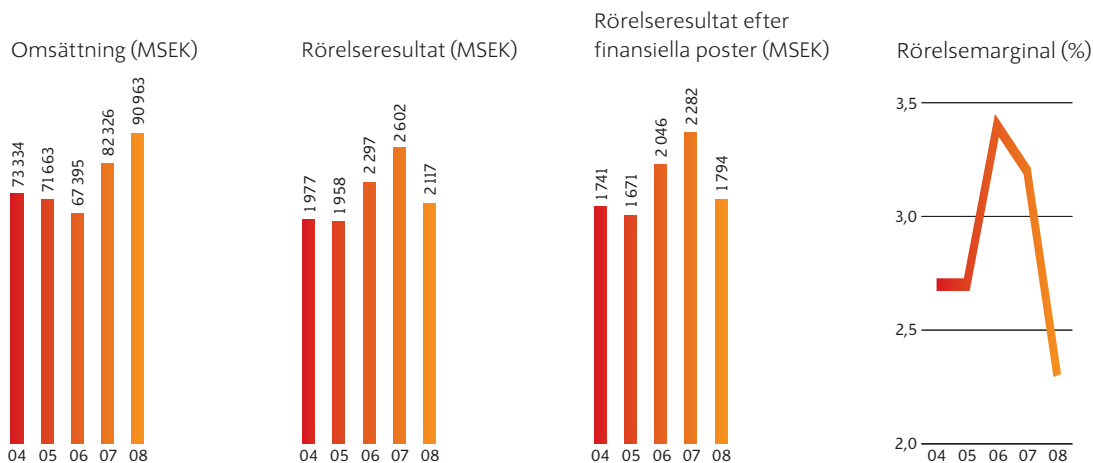
ICA Fastigheters verksamhet ingår i ICA Sverige respektive ICA Norge. Från och med januari 2009 redovisas ICA Fastigheter som ett eget segment.

Butiksprofier

ICA Sverige	ICA Nära	ICA Supermarket	ICA Kvantum
	Marknadsprofil: Mindre och lättillgängliga butiker med god service, anpassat sortiment och bra färskvaror. Många ICA Nära-butiker är ombud för Apoteket, Systembolaget och ATG. Avtalsform: Fria handlare med ICA-avtal.	Marknadsprofil: Brett sortiment för både vardag och fest. Hög personlig service och brett färskvarusortiment. Avtalsform: Fria handlare med ICA-avtal.	Marknadsprofil: Ska vara ortens ledande matbutik, med mat för både vardag och fest. Hög andel färskvaror, många allergianpassade, hälsoriktiga och ekologiska alternativ samt lokalt sortiment. Avtalsform: Fria handlare med ICA-avtal.
ICA Norge	ICA Nær	ICA Supermarked	ICA Maxi
	Marknadsprofil: Små, lättillgängliga butiker med hög servicegrad, anpassat sortiment och lokala varor. Avtalsform: Cirka 40 procent är filialer och 60 procent drivs som franchise.	Marknadsprofil: Matglädje och mångfald, personlig service och brett sortiment. Avtalsform: Filial.	Marknadsprofil: Allt på ett ställe. Det stora matvaruutbudet kombineras med non food. Lättillgängligt för bilar och transporter. Avtalsform: Filial.
Rimi Baltic	SuperNetto (Lettland, Litauen), Säästumarket (Estland)	Rimi Supermarket	Rimi Hypermarket samt Rimi Compact Hypermarket
	Marknadsprofil: Lågrismarknader med vass prisprofil och gott utbud av vardagsvaror. Avtalsform: Filial.	Marknadsprofil: Matglädje och brett utbud, fokus på fina färskvaror och bra service för vardagens behov. Ligger i områden där kunderna bor eller arbetar. Avtalsform: Filial.	Marknadsprofil: Allt på ett ställe till bra priser. Det stora utbudet av livsmedel till bra priser kombinerat med non food som hushållsgeråd och sportartiklar.
ICA Banken	Affärsidé: Att genom finansiella tjänster göra vardagen lite enklare för ICAs kunder samt öka kundernas lojalitet till ICA.		Affärsvolym 2008: 16 363 (14 728 MSEK). Inlåning 2008: 8 683 (7 509 MSEK).

2008 i korthet

- ICA-koncernens omsättning uppgick till 90 963 MSEK (82 326), en ökning med 10,5 procent jämfört med 2007.
- Rörelseresultatet uppgick till 2 117 MSEK (2 602), en minskning med 18,6 procent jämfört med 2007.
- Rörelsemarginalen var 2,3 procent, en minskning från 3,2 procent 2007.



IMaxi ICA Stormarknad

Marknadsprofil: Allt på ett ställe till bra priser. Brett livsmedels-sortiment och urval av non food-artiklar som husgeråd, sportartiklar och allt för trädgården. Generösa öppettider, lättillgängligt för den bilburne.

Avtalsform: Fria handlare med ICA-avtal för dagligvaruhandeln samt egen filialverksamhet, Maxi Special AB, för drift av non food-avdelningarna.

Antal butiker*

ICA Nära	732
ICA Supermarket	454
ICA Kvantum	117
Maxi ICA Stormarknad	66

* Inklusive handlarägda butiker

Butiksförsäljning i Sverige

ICA Nära	13 547 MSEK
ICA Supermarket	28 809 MSEK
ICA Kvantum	21 365 MSEK
Maxi ICA Stormarknad	22 707 MSEK

Rimi

Marknadsprofil: Lågprisbutik med fokus på enkelhet och effektivitet i vardagen. Modernt och överskådligt för familjen med vardagsvaror till låga priser.

Avtalsform: Cirka hälften av butikerna drivs som filial, hälften av franchisetagare.

Antal butiker*

ICA Nær	278
ICA Supermarked	79
ICA Maxi	26
Rimi	253

* Inklusive franchisebutiker

Butiksförsäljning i Norge

ICA Nær	4 550 MNOK
ICA Supermarked	4 748 MNOK
ICA Maxi	3 001 MNOK
Rimi	7 698 MNOK

Rimi Compact Hypermarket har fokus på atmosfär, komfort och yteffektivitet. Lättillgängliga med bil och generösa öppettider.

Avtalsform: Filial.

Antal butiker

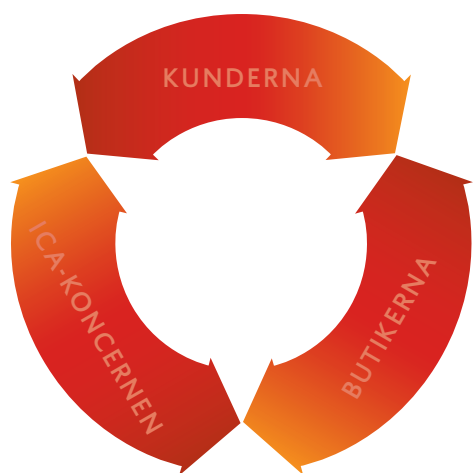
Estland	74
Lettland	97
Litauen	62

Butiksförsäljning i Baltikum

Estland	391 MEUR
Lettland	642 MEUR
Litauen	276 MEUR

Antal uttagsautomater 2008: 136 (105).

Antal betalterminaler 2008: 6 300 (6 000) i Sverige, 2 000 i Norge (0).



Goda affärer bygger goda affärer

Goda affärer börjar med nöjda kunder. Det lär man sig om man varje dag hjälper miljontals människor att förenkla vardagen. Hos ICA ska kunderna alltid kunna göra bra affärer, på flera olika sätt. Här ska de få valuta för pengarna, hög kvalitet på varorna och service utifrån just sina behov. Dessutom ska kunderna få inspiration till både matglädje och hälsosammare matvanor. Självklart ska de också känna sig säkra på att ICA arbetar långsiktigt med de stora hållbarhetsfrågorna om socialt ansvar och miljö.

Butikerna ska också vara goda affärer. I Sverige drivs ICA-butikerna enligt den framgångsrika modellen med fria handlare. I Norge och Baltikum är butikerna helägda eller drivs som franchise. Oavsett driftsform är det i butiken som relationerna med kunderna byggs och grunden för framgången läggs. Butikerna ska förstås vara goda affärer i form av sunda finanser, men också i ett lokalt perspektiv. Ofta har butikerna stark lokal förankring på orten och är positiva krafter även för närområdet.

Slutligen ska ICA vara en god affär för sina ägare. Svenska börsnoterade Hakon Invest och holländska börsnoterade Royal Ahold, som delar på ägarinflytandet över ICA, ska givetvis få god avkastning på sitt kapital. Goda affärer är också viktigt för att ICA ska kunna fortsätta göra kloka återinvesteringar i hållbar utveckling av butiker, sortiment och produkter.

Bara så kan de goda affärerna bli ännu godare. För alla parter.

Vd-ord

Väl rustade för årets utmaningar

Insatser för att stärka matkvaliteten i butik, arbete med att vända utvecklingen i Norge samt omorganisation stod i fokus för oss på ICA 2008. Nu ser vi fram emot ett år då vi ska utveckla den befintliga affären, med pris, effektivitet och hållbar utveckling i centrum.

Vår flexibilitet och förmåga att snabbt anpassa oss till nya förutsättningar, det skulle jag vilja lyfta fram som ICAs främsta styrka. 2008 var ett år då vi fick anledning att leva som vi lär. Inte för att det gick dåligt. Vi lägger ett framgångsrikt år till handlingarna. Nettoomsättningen ökade med 10,5 procent till 90 963 MSEK (82 326) och rörelseresultatet minskade till 2 117 MSEK (2 602). Naturligtvis är jag inte helt nöjd med resultatutvecklingen totalt för koncernen, men lönsamheten ligger ändå på en god nivå, i synnerhet mot bakgrund av den försämrade konjunkturen.

Vi saknar inte utmaningar framöver. Den globala finanskrisen lär inte komma att drabba ICA lika hårt som flertalet andra företag, men den drabbar våra kunder. När plånboken blir tunnare blir prisfrågan allt viktigare, och ICA ska kunna erbjuda alternativ i alla prislägen. För oss handlar det om att fortsätta hämta hem en del i förhandlingarna med våra leverantörer, men det räcker inte. Vi måste också bli mer effektiva internt. Vi ska få igång "den goda cirkeln": lägre kostnader, lägre priser, mer nöjda kunder, mer försäljning. ICA ska även i fortsättningen satsa på mervärdet som hög service och kunskap i butik. Och vi ska ha en god balans mellan ett brett sortiment och bra priser. Fast just i dessa tider är det på starka erbjudanden och ett riktigt bra lågprissortiment som vi måste lägga tyngdpunkten.

Fin utveckling i verksamheten

ICA Banken har en fin utveckling med stora affärsvolymen och ökad kundbas. Många har känt en trygghet i en liten snabbfotad och innovativ bank som har ICA som ägare och som sysslar med enkla upplägg och produkter.

Krisen slog till tidigt och hårt i de baltiska länderna, men ICA har hittat rätt med Rimi Baltics koncept. Verksamheten levererar stabila resultat i takt med sin tillväxt. Vi kan inte göra något åt olika länders ekonomi, utan bara snabbt anpassa oss till de förutsättningar som gäller. Nu är Rimi Baltics tre butiksformat framgångsrikt positionerade hos kunderna, framför allt i det snabbväxande lågprissegmentet, och det ser vi som en styrka framöver.

I Norge har vi under de senaste åren arbetat intensivt med att hitta rätt butiksstruktur, och nu tror jag vi är bättre positionerade strukturellt än konkurrenterna. Men vi har inte haft tillräckligt fokus på kunderna och kunderbjudandet, och det är huvudskälet till ICA Norges svaga utveckling, även om det också funnits driftsproblem som ett alldeles för högt svinn. En ny ledningsgrupp med uppdrag att vända utvecklingen tillträdde under hösten och har tagit fram och infört ett nytt tydligt koncept med lågprisprofil för Rimi-kedjan, som har fallit mycket väl ut. Den norska marknaden är fragmentiserad med dubbelt så många butiker per capita som i Sverige och normmännen handlar dubbelt så ofta som svenskarna. Dagligvaru-

“ Vi kan inte nog betona betydelsen av vårt EMV-program. Inte minst i en uthållig lågkonjunktur kommer det att få avgörande betydelse när det gäller att positionera ICA som prisvärt, kvalitetsmedvetet, innovativt och hållbart. Allt vi påstår om ICA bevisas i EMV. Bevisföringen står på hyllan.”

“ Förmågan till snabb anpassning bottnar i ICA-idén med sin dynamik mellan samordning och lokal anpassning. Det gäller koncernen lika väl som den enskilda butiken.”

handel handlar mycket om det korta perspektivet – idag och denna vecka. Vi kan och måste göra varje dag lite bättre. I Norge har vi haft fokus lite väl långt fram.

ICA Sverige fortsätter att vara en stor framgång både vad gäller försäljning och resultat, och har ytterligare förstärkt sin position som marknadsledare. Det utesluter inte att vi har utmaningar framför oss. Det gäller framför allt inom non food, specialvaror, där vårt erbjudande inte tillräckligt väl mött förändrade mönster i konsumentpreferenser, köpbeteenden och konkurrensbild. Hela marknaden har utvecklats mot så kallade category killers, som är hårt specialiserade i sin nisch. Maxi ICA Stormarknad – liksom flertalet stormarknader – har försökt vara bra på allt. Nu kommer vi att fokusera sortimentet närmare det som är vår kärna – kök och hem.

I slutet av 2007 uppdagades det att några svenska butiker hade ändrat datummärkningen på köttfärs. Händelsen ledde inte bara till en skärpning av rutiner, det fick alla ICA-handlare tillsammans med ICA Sverige att enas kring ett intensifierat arbete med matkvalitet i alla dimensioner. Målet var entydigt, att bli bäst på matkvalitet i Sverige, och där vågar jag påstå att vi är idag. Ett av de viktigaste resultaten av arbetet är det initiativ ICA tagit för att införa en ny svensk branschgemensam kvalitetsstandard för hantering av livsmedel i butik.

Ny organisation på plats

Förmågan till snabb anpassning bottnar i ICA-idén med sin dynamik mellan samordning och lokal anpassning. Det gäller koncernen lika väl som den enskilda butiken. Under hösten genomförde vi en omfattande organisationsförändring med syfte att hitta rätt i balansen mellan samordning och lokala förutsättningar.

Våra bolag verkar på olika marknader utifrån mycket olika marknadspositioner. Det innebär att synergimöjligheterna är begränsade. Därför har vi under 2008 strukturerat om koncernen på ett sätt som öppnar för större lokal förankring. Varje dotterbolag måste ha utrymme att utveckla sin verksamhet med utgångspunkt i de lokala förutsättningarna. Bolagen ligger i helt olika faser på livscykelkurvan.

I Sverige är ICA ett moget företag och otvetydig marknadsledare tack vare den framgångsrika ICA-modellen med "fria handlare i samverkan". Här handlar det om att säkra marknadsledarskapet genom att bli ännu bättre på det vi redan är bra på, att förädla och förnya snarare än nyetablera. Nu satsar vi på innovation med fokus på sortiment och pris för att löpande skapa nya värden för våra kunder.

I Norge är vi fortsatt i början på livscykelkurvan. Här handlar det om att skapa en sund bas med rätt kostnadsmassa, rätt driftsformer och rätt kundfokus. Det kräver en tydligare centralstyrning.

Viktiga områden 2008

- Omorganisation för att förbättra balansen mellan concernsynergier och lokala förutsättningar.
- Strävan mot ännu bättre priserbjudanden för att möta lågkonjunkturen.
- Stora insatser för att garantera och stärka matsäkerhet i butik.

Prioriterade områden 2009

- Pris och kvalitet.
- Förändringsarbetet i ICA Norge.
- Kostnadseffektivitet.
- Förnyelse av butiker.
- Utveckling av matkvalitet i butik.
- Medarbetarutveckling.
- Förbättrat kunderbjudande inom non food.
- Fokus på hållbar utveckling.



Turbulensen i Baltikum kräver också att Rimi Baltic leds med stadig hand de närmaste åren. Men Rimi Baltics goda lönsamhet visar att bolaget redan kommit en bra bit på väg i sin utveckling.

Hållbarhetsfrågor i centrum

Även om varje dotterbolag nu fått större frihet så finns det naturligtvis en kärna av värderingar och synsätt som vi inte kommer att kompromissa med, till exempel vad gäller hållbar utveckling.

En av ICAs övergripande strategier är att bidra till en positiv och hållbar utveckling i samhället. Grunden till vårt arbete med etik och samhällsansvar har vi samlat i sju ståndpunkter som beskriver hur vi vill arbeta för att bidra till denna positiva utveckling. Vi kallar dem ICAs Goda Affärer. Vi vill att alla som arbetar med ICA ska känna till dem och agera i enlighet med dem. Genom dem täcker vi även in de tio principer som finns i FN:s företagsinitiativ Global Compact, som ICA är anslutet till. ICA har också undertecknat Global Compacts klimatupprop Caring for Climate.

Under 2008 har vi arbetat intensivt för att vi ska nå vårt långsiktiga klimatomål: Att reducera ICAs kända utsläpp av växthusgaser med 30 procent till 2020, jämfört med 2006. Ett stort arbete pågår för att få ner energiförbrukningen, från att sätta lock på kylar och frysar till försök med solceller på butikstak. 2008 innebar också ett stort steg i vårt arbete med att försäkra oss om de sociala förhållandena hos våra leve-

rantörer i Asien. Öppnandet av inköpskontor i Kina och Vietnam ger oss mycket större möjligheter att på plats hjälpa leverantörerna att följa våra krav på mänskliga rättigheter och miljöhänsyn i produktionsanläggningarna.

Synergier att vårda

Trots den decentralisering vi genomfört kommer vi att ta tillvara alla synergier inom till exempel inköp, egna märkesvaror (EMV), format- och konceptutveckling samt riskhantering.

Vi kan inte nog betona betydelsen av vårt EMV-program. Inte minst i en uthållig lågkonjunktur kommer det att få avgörande betydelse när det gäller att positionera ICA som prisvärt, kvalitetsmedvetet, innovativt och hållbart. Allt vi påstår om ICA bevisas i EMV. Bevisföringen står på hyllan. Genom att själva ha kontroll över hela värdekedjan – vem som producerar, hur det produceras och transporteras – kan vi också ta fullt ansvar. EMV har lite olika roll i olika konjunkturscenarier. I en lågkonjunktur blir den viktigaste uppgiften att påvisa prisvärdet. Kundvärde och prisvärde är alltid våra ledstjärnor.

Under hösten lanserade vi en för framtiden mycket viktig innovation för att öka såväl kundvärde som prisvärde – personliga erbjudanden till stamkunder, "Mina varor", baserade på tidigare köphistorik för att möta varje enskild kunds behov. Detta är inget mindre än en revolution, som förändrar förutsättningar för kundkommunikationen och möjligheten att

Grunden till vårt arbete med etik och samhällsansvar har vi samlat i sju ståndpunkter som beskriver hur vi vill arbeta för att bidra till denna positiva utveckling. Vi kallar dem ICAs Goda Affärer."

Våra strategier och satsningar går alltid att kopiera, men det engagerade genomförandet är svårare. Där har vi med vår kultur ett ointagligt konkurrensförsprång."

förtjäna kundernas lojalitet. Mottagandet från kunderna har varit mycket positivt och bekräftar tidigare kundundersökningar där efterfrågan varit stor på just anpassade och relevanta erbjudanden. Inlösenfrekvensen – hur många som faktiskt nyttjar erbjudandena – har så långt varit upp emot 20–30 procent, vilket är betydligt högre än för traditionella rabattkuponger.

Givetvis kommer vi inte att vara ensamma särskilt länge om att kommunicera med och betjäna kunderna på detta mer personliga och relevanta sätt. Våra strategier och satsningar går alltid att kopiera, men det engagerade genomförandet är svårare. Där har vi med vår kultur ett bra konkurrensförsprång.

Värna innovationsförmågan

I allt väsentligt kommer vi under 2009 att fokusera på att utveckla den befintliga affären utifrån de externa och interna förutsättningar som ges. Vår strategi är att värna och stärka vår marknadsledning genom att vara mer innovativa än våra konkurrenter.

Det är naturligt att vi alltid tittar på nya format som passar våra kunder. Under 2009 studerar vi närmare hur ett så kallat convenience-koncept skulle kunna se ut i ICAs regi.

Precis som 2008 kommer 2009 att innebära oväntade händelser. Men om vi åter visar prov på vår flexibilitet och anpassningsförmåga, så står vi väl rustade för det kommande året. När det behövs förändringar kommer vi att agera snabbt, och när det går

bra kommer vi att sträva efter att bli ännu lite bättre. Det är det detaljhandel handlar om för oss – allt för att i slutändan kunna göra vardagen lite enklare för våra kunder.

Solna i februari


Kenneth Bengtsson, vd och koncernchef



Vad gör ICA unikt?

Kunderna i centrum för ICAs värdeskapande

ICA består inte bara av en affärsmodell, utan flera. Den svenska modellen bygger på fria handlare, den norska på en blandning av franchise och filialer och den baltiska modellen utgår från helägda butiker. Men modellerna har en sak gemensamt: Värdeskapandet börjar och slutar alltid med kundens behov.

ICA eftersträvar det bästa i att vara både liten och stor genom att så klokt som möjligt kombinera entreprenörskap och stordrift. ICA är en koncern med moderbolaget ICA AB och ett antal dotterbolag som bedriver olika typer av verksamhet – primärt detaljhandel med butiker i olika ägar- och driftsformer, men också bank- och fastighetsverksamhet. Verksamheten bygger på nära kontakt med slutkunderna och affärs-mässighet i alla led. Butikerna är ICAs huvudaffär – de är basen för all intjäning. Butikerna drivs i enlighet med fyra affärsmodeller. Kärnmodellen är ”fria handlare i samverkan”, vilken dominerar verksamheten i Sverige. Den kompletteras med *helägda butiker* i integrerad kedjedrift i Norge och Baltikum samt *en kombination* i Maxi ICA Stormarknad, där dagligvarudelen drivs av fria handlare medan specialsortimentet drivs av ICA Sveriges dotterbolag Maxi Special. Slutligen drivs verksamheten i Norge i knappt hälften av butikerna via *franchising*. Modellen ”fria handlare i samverkan” har en stark drivkraft i entreprenörskapet, som blir avgörande inte minst i sämre tider. Närheten till och

förståelsen för den lokala marknaden i kombination med motivationen att skapa lönsamhet i det egna bolaget skapar en lyhörd, snabbfotad och resurseffektiv affär, som effektivt skapar värde för kunder och butiker och i förlängningen därmed också ICA AB. Entreprenörskapet är en viktig drivkraft också i franchisingupplägget, även om franchisetagaren inte har samma frihet som en fri handlare. I integrerad kedjedrift skapas värde primärt genom stora volymer i effektiva flöden och en effektiv butiksdrift. Oavsett affärsmodell så börjar och slutar värdekedjan (se illustration på sid 7) med kunden och kundvärdet. Målet är att värden ska skapas dagligen och stundligen i kedjans alla moment. ICA har under en längre tid adderat olika förädlingsmoment i sin värdekedja. Det handlar inte längre enbart om att köpa in varor i ena änden och sälja i den andra. På livsmedelssidan går utvecklingen i ökad grad mot lösningar istället för ingredienser, till exempel med färdigskurna sallader och kyld färdigmat som bidrar till en enklare vardag för kunden. Det totala förädlingsvärdet i hela ICA uppgår till 9 640 (9 314) miljarder kronor, vil-

ket motsvarar en bruttomarginal på 10,6 (11,3) procent. I en bransch där marginalerna är små är det avgörande att varje led och moment bidrar. Kärnaffären i ICA är inköp och varuförsörjning samt därutöver integrerad kedjedrift. ICAs satsning på egna märkesvaror innebär en väsentlig förflyttning mot tidigare led i värdekedjan. Satsningen påverkar hela ICAs affär, inte bara i form av bättre marginaler samtidigt som priserna kan hållas nere i kundledet, utan också genom möjligheterna att driva hela kunderbudandet i en för ICA unik och önskad riktning. Den enskilde ICA-handlaren i Sverige har dock full frihet att köpa in sina varor från andra källor än ICA. Inköps-, sortiments- och logistikfunktionerna inom ICA måste därför hela tiden vara bäst på marknaden för att vara handlarens naturliga första val. I genomsnitt har varje enskild handlare i Sverige ett femtiotal olika leverantörer, varav många är lokala producenter inom sortimenten bröd, grönsaker och färskvaror. Genomsnittligt svarar detta för 30 procent av den totala affärsvolymen hos handlarna.

ICA tror på fri konkurrens som bästa vägen till kundfokus och resurseffektivitet. Därför ska alla led vara konkurrensutsatta och konkurrenstrycket hela tiden hållas uppe. Många ICA-handlare har en annan ICA-handlare som sin främsta konkurrent. Etableringsbesluten fattas centralt i ICA. Med få undantag är det fastighetsbolaget ICA Fastigheter/ICA-koncernen som innehar hyreskontrakten eller äger butikslokalerna. I Sverige har ICA cirka 600 hyreskontrakt och äger cirka 100 butiksfastigheter. I Norge och Baltikum är i princip alla hyresavtal tecknade med ICA. ICA-modellen ”fria handlare i samverkan” skiljer sig avtalsmässigt från andra frivilliga kedjor bland annat genom hyresförhållandet. Handlaren har butiksläget ”till läns” och det finns tydligt reglerat vad som gäller om handlaren vill sälja. Utgångspunkten är att den enskilde handlaren ska tjäna på det han eller hon presterar i butik, inte bli rik på att sälja butiken vidare. Eventuella realisationsvinster liksom löpande fastighetsförvaltning är däremot intäktskällor i ICA.

ICAs intjäning kommer från fyra huvudsakliga källor

1. Butiker

ICA får intäkter genom royalty och/eller vinstdelning från de svenska butikerna, samt genom franchiseavgifter från norska franchisebutiker.

Detaljhandelförsäljningen är en viktig intjäningskälla i Norge, där ICA äger 53 procent av butikerna, och inom Rimi Baltic i Estland, Lettland och Litauen, där samtliga butiker är helägda. ICA får även intäkter från de butiker där ICA Sverige under en övergångsperiod äger mer än 50 procent av aktierna, vilket är fallet i cirka 60 butiker.

ICA får i Sverige också intäkter från slutkonsumenten genom Maxi Special, det bolag som säljer hem- och fritidsartiklar i Maxi ICA Stormarknads-butikerna.

Intjäningskällor ICA Sverige:

- Från Maxi Special
- Från butiker där ICA Sverige äger mer än 50 procent av aktierna
- Royalty och vinstdelning från butikerna

Intjäningskällor ICA Norge:

- Från helägda butiker
- Från franchiseavgifter

Intjäningskällor Rimi Baltic:

- Från helägda butiker

2. Varu- och tjänsteförsörjning

ICA köper in varor och säljer dessa vidare, med vinstpåslag, till butikerna i Sverige och franchisebutikerna i Norge. ICA får även intäkter genom försäljning av tjänster till dessa butiker, exempelvis inom marknadskommunikation, logistik, utbildning och butiksteknik.

Intjäningskällor ICA Sverige:

- Från leveranser till ICA-butiker
- Från försäljning av tjänster till ICA-butikerna

Intjäningskällor ICA Norge:

- Från leveranser till franchisebutikerna
- Från försäljning av tjänster till franchise-butikerna

3. Fastigheter

ICA AB äger många butiksfastigheter. Detta ger löpande intäkter till ICA i form av marknadsmässiga hyror från handlar-na. Vid en eventuell försäljning har fastig-heten ofta ökat i värde vilket ger vinster för ICA.

Intjäningskällor ICA Sverige:

- Från fastighetsförvaltning och fastig-hetsförsäljning

Intjäningskällor ICA Norge:

- Från fastighetsförvaltning och fastig-hetsförsäljning

Intjäningskällor Rimi Baltic:

- Från fastighetsförvaltning och fastig-hetsförsäljning

4. Bank

Genom ICA Banken bedriver ICA försäljning av finansiella tjänster i Sverige. Rän-tenetto och provisioner ifrån banken bidrar till intjäningen. ICA Banken till-handahåller också infrastruktur, exem-pelvis betalterminaler och uttagsauto-mater, för andra aktörer mot en avgift.

Intjäningskällor ICA Banken

- Från försäljning av finansiella tjänster
- Från andra aktörers nyttjande av bankens infrastruktur

Intjäningskälla	Procent
1. Butiker	41,9
2. Varu- och tjänsteförsörjning	55,3
3. Fastigheter	2,2
4. Bank	0,6

Butikernas olika avtalsmodeller

Sverige

ICA-avtal: Aktieägar- och finansie-ringsavtal mellan ICA Sverige och den enskilde handlaren. ICA Sverige äger rätten till butiksläget medan handla-ren äger aktiebolaget som driver själva butiken.

Nya butiker etableras oftast av ICA Sverige. Handlaren erbjuds finansiering för att komma igång med driften av butiken. Handlaren betalar därefter royalty till ICA utifrån butikens storlek och omsättning. I vissa fall förekommer vinstdelning med ICA Sverige. ICA Fastigheter Sverige AB äger de flesta av butiksfastigheterna, eller innehar hy-reskontraktet för butikslokalerna.

Maxi Special: Handlaren och ICA Sverige driver verksamheter under samma tak på Maxi ICA Stormarknad. Specialvaruavdelningar med till exem-pel hem- och fritidsartiklar drivs som filialer av ICA Sveriges dotterbolag Maxi Special. Dotterbolaget ansvarar för inköp och försäljning till dessa avdel-ningar. Handlaren driver dagligvaruverk-samhet i ett eget bolag, Maxi Special och handlaren hyr i sin tur plats i loka-lerna av ICA Fastigheter Sverige AB.

Norge

Filialer: Filialbutikerna är ICAs Norges egna butiker. Alla ICA Maxi-butiker, nästan alla ICA Supermarked-butiker, 40 procent av ICA Närbutikerna samt hälften av alla Rimi-butiker är filialer.

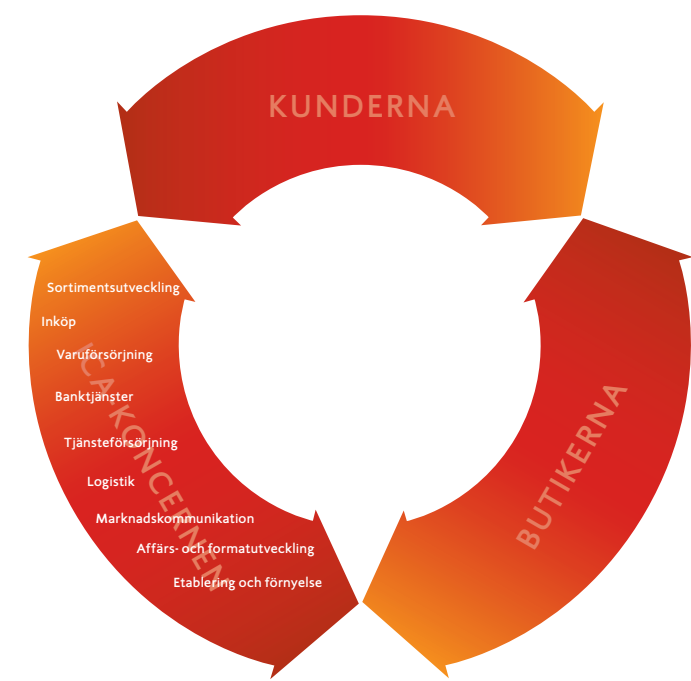
Franchiseavtal: Handlaren driver buti-ken som sitt eget bolag. ICA Norge får en franchiseavgift i procent av omsätt-ningen. ICA Norge sköter en rad tjäns-ter centralt, till exempel marknads-föring och administration. ICA Norge äger eller har hyreskontraktet på mer-parten av franchisebutikerna. Cirka hälften av Rimi-butikerna och 60 pro-cent av ICA Närbutikerna drivs i fran-chiseform.

Associerade butiker: Fristående bu-tikskedjor som Livi och Servicemat, där ICA Norge bistår med i huvudsak inköp och distribution.

Baltikum

Filialer: Samtliga butiker inom Rimi Baltic drivs som helägda filialer.

Oavsett affärsmodell så börjar och slutar värdekedjan med kunden. Målet är att värden ska skapas dagligen och stundligen i kedjans alla moment.



ICAs styrkor

ICAs strategiska styrkor

ICA utvecklar sin verksamhet utifrån ett självkritiskt förhållningssätt och med löpande analys av sina styrkor och svagheter. ICAs framgång bygger i hög grad på ett antal strategiska styrkor:

1 ICA-modellen

Den svenska ICA-modellen med "fria handlare i samverkan" är en grundsten i styrkeplattformen. ICA-handlarna har stark lokal förankring, stort engagemang och personlig kännedom om sin närmärnad och sina kunder. De har mandat att snabbt fatta beslut om att förändra butiksverksamheten utifrån kundbehov eller andra förutsättningar. Det innebär att ICA har kortare ledtider i marknadsanpassning än någon annan aktör. Styrkan i modellen medför samtidigt utmaningar. Den enskilde handlarens frihet att driva verksamheten gör att det kan uppkomma lokala variationer i till exempel marknadsföringen. ICAs grad av varuförsörjning till respektive handlare kan också variera. Det ställer stora krav på internkommunikation för att skapa optimal samverkan. Sammantaget balanserar modellen frihet och samverkan i ett kraftfullt värdeskapande för alla intressenter. Än så länge finns modellen bara i Sverige, men på sikt kan ICA-modellen exporteras till andra länder, om och när rätt förutsättningar föreligger.



2 Bred bolagsportfölj

ICAs breda bolagsportfölj ger stabilitet och potential i verksamheten och gör att riskspridningen mellan länder och verksamheter blir god. ICAs verksamheter i Sverige, Norge och de baltiska länderna är i olika faser i sin utveckling. Efter höstens omorganisation prövar nu ICA att hitta en ny dynamisk balans mellan koncernövergripande samordning och lokal drift med en tyngdpunktsförskjutning åt det senare. Samtidigt har ICA stora möjligheter till framtida samordningsvinster, exempelvis genom gemensam infrastruktur för kund- och bankkort via ICA Banken.

4 Starka finanser

ICA-koncernens starka ekonomi är en annan grundsten. ICA har resurser att investera kraftfullt utifrån sin strategi, liksom att stå emot dåliga tider och agera offensivt då marknaden konsolideras eller då affärsmöjligheter av olika slag dyker upp. Att ständigt arbeta med kostnadseffektivitet är viktigt. Finansmässigt har ICA länge haft primärt fokus på ökad intjäning, vilket innebär att det idag också finns utrymme att ytterligare förstärka ekonomin genom ett skärpt kostnadsfokus.



6 Varumärket ICA

ICA är ett av Sveriges allra starkaste varumärken. Det är en väldig tillgång i marknadsbearbetningen. Kundförtroendet är mycket högt, och ICAs kunder är mer lojala än konkurrenternas kunder. ICAs varumärke är främst ett resultat av handlarnas starka engagemang – det byggs och bekräftas primärt i butikerna. Det kan också äventyras i butikerna. Kundpreferenserna höll i sig i samband med den så kallade köttfärrsskandalen i slutet av 2007, även om "någon att lita på" och "bra på kvalitet" temporärt sjönk. Arbete pågår hela tiden för att ICAs kärnvärden ska genomsyra hela verksamheten. ICA ska uppfattas som personligt, enkelt, inspirerande och tryggt – i allt från enskilda butiker till de egna märkesvarorna. Försäljningsframgångarna för ICA-märkta varor visar att ICAs varumärke räcker mycket långt. De ska alltid ge kunden "likvärdig vara till bättre pris" och ge ICA en bättre marginal. I allt högre grad har de egna märkesvarorna också fått en viktig differentierande roll: att profilera ICA utifrån alla sina värderingar, inte minst hållbarhetsaspekten. Sortimentslinjerna ICA I love eco och ICA Gott liv är satsningar som visar att ICA omsätter sina ideal i praktiken och på så sätt bygger varumärket starkare.

5 Effektiv varuförsörjning

ICAs centrala, gemensamma inköp ger mycket stora volymer, vilket i sin tur ger bra priser och möjlighet att säkerställa bästa kvalitet. I de handlarägda butikerna finns ett lokalt sortiment utöver det centrala ICA-sortimentet. De svenska ICA-handlarna väljer själva vad de vill köpa ur ICAs sortiment, vilket innebär att ICAs varuförsörjning i alla avseenden hela tiden måste vara superskarp. Livsmedel är en lågmarginalbransch och därför måste hela försörjningskedjan vara resurseffektiv. ICA har utvecklat mycket effektiva system för att rätt varor ska nå butik "just-in-time" för påfyllnad eller inför kampanjer. Logistiken är utformad kring 16 distributionsterminaler som dagligen hanterar ett enormt varuflöde. Det nya högautomatiserade lagret i Helsingborg hör till de mest avancerade i Europa.



7 Engagerade medarbete och bred kompetens

Personligt engagemang är ett naturligt kärnvärde i ICA. Varje dag sluter ICAs medarbetare upp kring uppdraget att göra vardagen lite enklare för kunderna. Men att serva miljontals människor varje dag är ingen enkel match. ICA satsar därför hårt på kompetensutveckling, framför allt med sin egen utbildningsinstitution ICA Skolan i Sverige och Norge, och på en hög grad av intern rörlighet med omfattande kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan butik och koncernfunktioner. ICA har också höga krav på sig själv att vara en attraktiv arbetsgivare. Att göra sitt yttersta för att alla medarbetare ska få ut det bästa av sin yrkesutveckling är en central del i ICAs framgångsrecept.

Mål och strategier

Viktiga insatser 2008

ICA ska vara ett långsiktigt, livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. Nedan visas ICAs viktigaste mål i arbetet, och hur företaget jobbar för att uppnå dem.

Ekonomi

ICAs viktigaste mål

- Öka omsättningen snabbare än totalmarknaden på respektive delmarknad.
- Nå en rörelsemarginal på 3,5–4 procent.
- Nå en avkastning på eget kapital på minst 14–16 procent över en konjunkturcykel.
- Ha en soliditet på 30–35 procent på lång sikt.

Så jobbar ICA för att nå målen

- Kombinerar storskaligheten med lokalt anpassade koncept.
- Erbjuder konkurrenskraftiga priser samtidigt som kvaliteten bibehålls.
- Förbättrar kostnadseffektiviteten.
- Tillhandahåller ett attraktivt sortiment med fokus på egna märkesvaror, färskvaror och non food.
- Etablerar nya butiker och förnyar det befintliga butiksnätet inom totalt fyra format: Stormarknader, matmarknader, närmarknader och lågpris.
- Erbjuder ett brett sortiment av banktjänster och ökar kundlojaliteten genom ICA Banken.

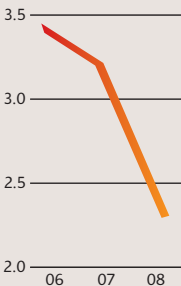


Viktiga insatser 2008

- **Ny organisation:** ICA omorganiserade för att ge dotterbolagen bättre möjligheter att möta respektive marknadssituation.
- **"Mina varor":** Ett helt nytt koncept med personliga rabatterbjudanden till stamkunder introducerades.
- **Pris:** Satsning på att lyfta fram prissvärda erbjudanden inleddes.
- **Maten i centrum:** Ökat fokus på matglädje med bland annat kokboken "Hela Sveriges husman", initiativen Smak på Lokalt och Oktober – den svenska matmånaden.

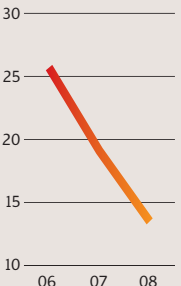
Utfall 2008

Rörelsemarginal



År	Rörelsemarginal (%)
06	3.4
07	3.2
08	2.3

Avkastning på eget kapital



År	Avkastning på eget kapital (%)
06	25
07	22
08	13

Miljö

ICAs viktigaste mål

- Minska utsläppen av kända utsläpp av växthusgaser med 30 procent till 2020, jämfört med 2006.
- Minska energiförbrukningen i butik med tio procent till 2010 jämfört med 2006.
- Bromsa den totala mängden utsläpp av ICAs kända växthusgaser under 2008.
- Utveckla sortimentet och öka försäljningen av ekologiska och miljömärkta produkter.
- Minska ICAs miljöpåverkan från miljöstörande ämnen och avfall.

Så jobbar ICA för att nå målen

- Arbetar för att öka kunskapen om klimatpåverkan hos medarbetare och kunder.
- Reducerar energiförbrukning vid egna verksamheter och substituerar till bättre energikälla.
- Uppmuntrar kunder att handla och hantera maten klimatsmart.
- Utvecklar ekologiska och miljömärkta produkter under eget varumärke.
- För en nära dialog med leverantörer och intresseorganisationer.

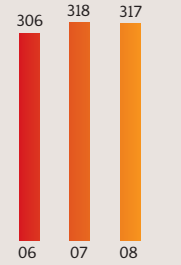


Viktiga insatser 2008

- **Koll på varan:** ICAs analys av 100 egna varors samlade klimatpåverkan, från producent till kund, färdigställdes.
- **Förnyelsebar el:** Förmånliga avtal på förnyelsebar el togs fram. Ska erbjudas alla svenska butiker från 2009.
- **Energisnåla lampor:** Äldre belysning i lager, kontor och butiker i Sverige och Norge byttes ut mot modernare, energieffektiva alternativ.
- **Locket på:** Butiker i samtliga länder arbetade med att sätta lock, dörrar eller gardiner på kyl och frys för att minska energiåtgången.

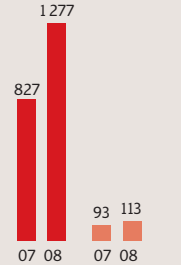
Utfall 2008

Utsläpp av kända växthusgaser exklusive klimatkompenserade flygresor, tusental (ton CO₂-ekvivalenter)



År	Utsläpp (ton CO ₂ -ekvivalenter)
06	306
07	318
08	317

Försäljning av ekologiska produkter



År	Sverige (MSEK)	Norge (MNOK)
07	827	93
08	1277	113

Samhälle

ICAs viktigaste mål

- Öka antalet leverantörer av ICAs egna varor i riskländer som är socialt reviderade.
- Ha en säker och trygg hantering av livsmedel i alla led.
- Utveckla sortiment som stöttar en hälsosam livsföring.
- Utveckla ICAs varumärke som arbetsgivare.

Så jobbar ICA för att nå målen

- Uppmanar och stödjer leverantörer att genomgå tredjepartscertifiering inom socialt ansvar.
- Genomför egna revisioner hos leverantörer.
- Gör omfattande kvalitetsuppföljningar från producent till butik.
- Prioriterar nyckelhälsomärkta produkter.
- Satsar på kompetensutveckling genom utbildning och möjlighet till internkarriär.

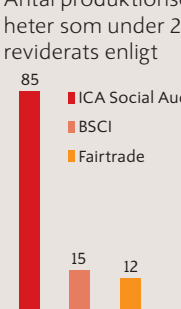


Viktiga insatser 2008

- **Asienkontor:** Öppnade inköpskontor i Asien. Personal på plats genomför kvalitets- och sociala revisioner. En egen revisionsmetodik för sociala frågor, ICA Social Audit, skapades och började användas.
- **Ny standard:** ICA tog initiativ till ny svensk branschgemensam standard för livsmedelshantering i butik.
- **Butiksrevisioner:** Alla svenska butiker reviderades tre gånger vardera angående livsmedelssäkerhet.

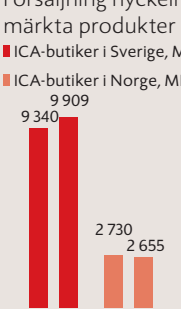
Utfall 2008

Antal produktionsenheter som under 2008 reviderats enligt



Standard	Antal enheter
ICA Social Audit	85
BSCI	15
Fairtrade	12

Försäljning nyckelhälsomärkta produkter



År	Sverige (MSEK)	Norge (MNOK)
07	9340	2730
08	9909	2655

ICA ÅRSREDOVISNING 2008

ICA ÅRSREDOVISNING 2008

10

11



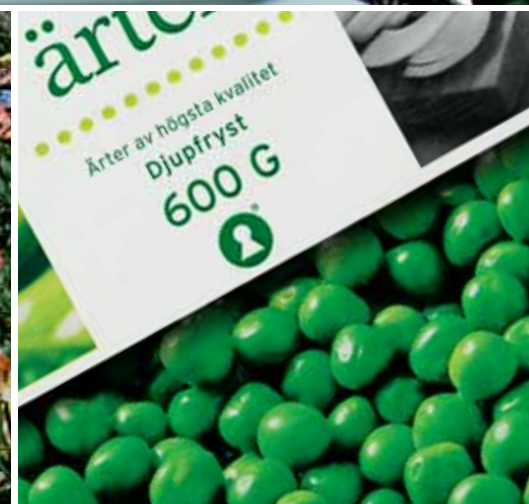
Goda affärer för kunderna

"Jag och min familj vill gärna äta sunt. Sedan ICA Norge började med nyckelhälsmärkning har det blivit mycket lättare för mig att hitta de produkter som har mer fibrer och mindre fett, socker och salt. Förut fick jag stå och läsa varudeklarationerna. Det krävde både energi och mer förkunskaper. Nyckelhälsmärkning på hyllor och förpackningar förenklar väldigt för mig. Jag är glad att det kommer fler och fler märkta produkter, men jag önskar mig några till – framför allt vill jag ha nyckelhälsmärkning på fler sammansatta rätter, som soppor och grytor."

Helle S. Grøttum, kund ICA Supermarked Vinderen, Oslo, Norge.

Kundens behov – det är alltid utgångspunkten i ICAs arbete. Hos ICA ska kunderna känna sig säkra på att de gör goda affärer och att de hittar just de produkter som passar dem bäst. Den som vill handla ledande märkesvaror eller varor med särskild hälsoprofil ska kunna göra det. Den som vill handla prismedvetet ska kunna göra det. Matfantasterna som söker inspiration och råvaror till veckans meny ska dagligen kunna hitta positiva överraskningar i butiken. Och ICAs egna varor finns förstås alltid med för att garantera att kunderna har mycket att välja på i olika prislägen.

ICA jobbar ständigt för att förstå kundernas behov, inte bara de behov kunderna har idag, utan också de behov de kommer att ha i morgon. För att klara det arbetet krävs en ständigt pågående dialog. Bara så kan ICAs erbjudande ständigt förbättras och förnyas. Kunderna märker nyheterna hela tiden. Utbudet av till exempel snabb- och färdiglagat växer i takt med att kunderna efterfrågar det. Samma sak gäller kundernas växande intresse för att handla klimatsmart och hållbart. Det möter ICA med till exempel den egna ekologiska produktlinjen ICA I love eco. Och hushållsekonomi? Till och med där kan ICA erbjuda lösningar. Här kan kunden få allt från personliga erbjudanden med ICA Kort till bostadslån hos ICA Banken i Sverige.





Krispig laxpytt "Den här rätten kom till under min värsta 'spetsmålsperiod', då min man ställde som första fråga när han kom hem vid middagstid: 'Jaha, vad får vi till spetsmålen idag? Ett extra plus är att rätten är naturligt fri från gluten och mjölk.'"
Liselotte MacFie, Stenkullen



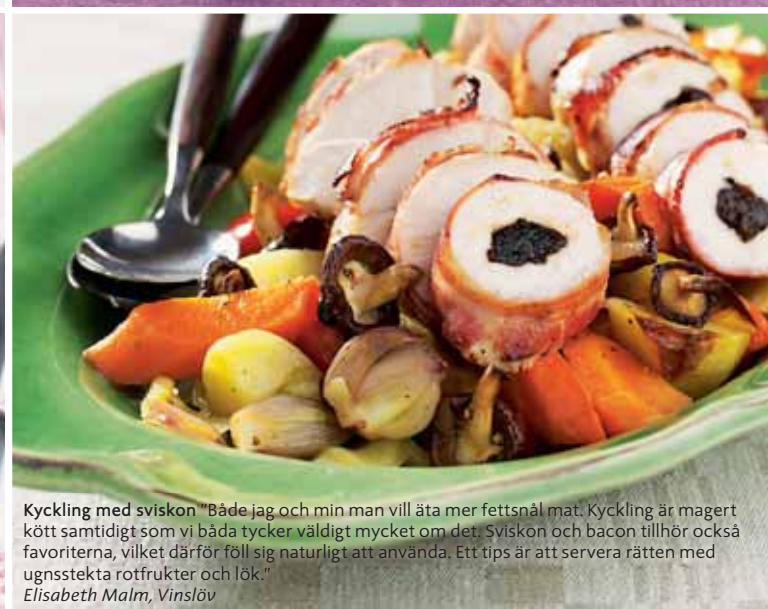
Rödbetskroppkakor med renskav "Min lilla son är jätteförtjust i de här kroppkakorna. Han är alltid med i köket och hjälper mig att rulla dem. När de sedan kokar står han och passar när de flyter upp i kokvattnet. Anledningen till att jag började använda rödbetor var att jag inte hade tillräckligt med potatis, men däremot rödbetor."
Maria Lundqvist, Skellefteå



Kantarellbiffar "När vår familj har plockat mängder med kantareller får de inte ens plats i frysen efter att jag förvällt dem. Då gör jag detta 'godis'. Rätten har gjort succé bland våra vänner."
Carina Larsson, Slottsbron



Lafitas plommon- och äppelflask "Jag har alltid gillat plommonspäckad fläskkarré med äppelmos men tycker att det är för krångligt att laga. Här har jag skapat en rätt som är snabb och enkel att laga men som har alla de rätta smakerna. Ingefäran ger rätten hetta och ett modernt sting."
Maria Tølestad, Arjeplog



Kyckling med sviskon "Både jag och min man vill äta mer fettsnål mat. Kyckling är magert kött samtidigt som vi båda tycker väldigt mycket om det. Sviskon och bacon tillhör också favoriterna, vilket därför föll sig naturligt att använda. Ett tips är att servera rätten med ugnsstekta rotfrukter och lök."
Elisabeth Malm, Vinslöv

Husmansklassiker för vardagsbehov

Korvkaka, kåldolmar, slottsstek och mammas fiskgratäng. När ICAs kunder själva fick dela med sig av sina bästa husmansrecept ville bidragen aldrig sluta strömma in. Resultatet blev kokboken "Hela Sveriges husman", som redan kommit ut i rekordupplaga och belönats som "Årets kulturgärning".

Att intresset för traditionell husmanskost är stort gav ICAs kunder klart besked om förra året. När de fick frågan om att delta i en tävling om bästa moderna husmansrecept blev responsen överväldigande – över 10 000 bidrag vällde in, med kundernas berättelser och anekdoter runt receptens ursprung.

Tävlingen var ett samarbetsprojekt mellan ICA Sverige och redaktionen för kundtidningen Buffé, med chefredaktör Tony Wallin som redaktör för kokboken. Efter att ha provlagat mer än 400 av recepten kunde Bufféredaktionen och ICA Köket under hösten presentera de 100 bästa bidragen, plus 30 klassiska husmansrecept, i kokboken "Hela Sveriges husman". Boken kunde ICAs kunder sedan byta till sig mot en rabattcheck i butikerna.

– Det har varit fantastiskt roligt att få läsa alla recept och sedan laga

dem. Vissa rätter lagade vi flera gånger för att få rätt uppfattning, berättar Helen Rundqvist, chef för ICA Köket som tillsammans med Bufféredaktionen gjorde urvalet till receptsamlingen.

Förstaupplagan på 400 000 exemplar blev historisk så tillvida att en svensk kokbok aldrig tidigare tryckts i så stor förstaupplaga. Ändå räckte den inte, och en andraupplaga fick tryckas upp i 170 000 exemplar. Boken utsågs också till "Årets kulturgärning" av Måltidsakademien – ett hedrande kvitto på att boken också fungerar som ett samtidsdokument över svenskarnas matintresse. "En historisk kartläggning av husmanskostbegreppet i vår tid, där 10 000 recept ur svenska folkets djup granskats, testats och sammanställts, utan att göra avkall på den viktiga smaken", skrev Måltidsakademien i sin motivering.

Bidragen från olika delar av Sverige visar att svensk matkultur än idag

ser olika ut från norr till söder. Många av recepten tar avstamp i det traditionella, lokala utbudet av råvaror. Tro inget annat än att paltens lever i Norrbotten och att ostkakan håller ställningarna i Småland.

– Boken är ett tidsdokument som ger en intressant bild av svenska folkets husmansvanor 2008, förklarar Tony Wallin.

Men tävlingen visade också att dagens behov av enkla och sunda måltidslösningar utan problem kan gå hand i hand med traditionerna. Många av de recept som kunderna bidrog med har gått i arv i generationer, men klarade ändå tävlingens krav på att vara moderna. Med enkla medel har de blivit lite enklare, lite nyttigare och lite "grönare". Bättre anpassade för nutidens krav på en enklare vardag, helt enkelt.

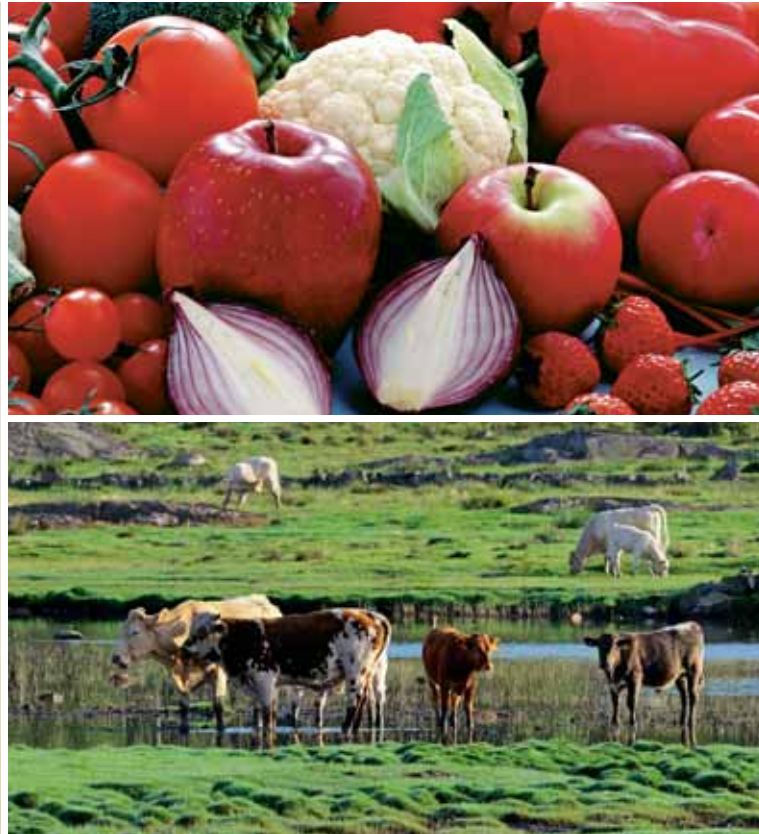
– Vi tittade på recepten utifrån att det ska vara vällagad mat med bra råvaror. Det behöver inte vara snabblagat, husmansmat får gärna ta lite tid. Men det ska ändå vara hyfsat lätt att tillaga, med mindre fett och mer grönt i maten, förklarar Helen Rundqvist.

En kokbok måste förstås vara mer än en samling recept. Den måste inspirera och bjuda in också. Därför har boken också fyllts med allt från mathistoria till dryckestips och härliga bilder.

Oktober – den svenska matmånaden

"Hela Sveriges husman" lanserades i oktober – den klassiskt svenska matmånaden. I det gamla bondesamhället var det perioden då skördarna var bärgade och förråd och visthus fyllda med nyttiga råvaror.

Med LRF, Lantbrukarnas Riksförbund, som samarbetspartner arbetar nu ICA för att återupprätta oktober som den svenska matmånaden. Tillsammans kan ICA och LRF bättre möta kundernas växande intresse för goda råvaror och inspirera dem som vill återupptäcka traditionell svensk matlagning. ICA och LRF är också ense om att ett ökat samarbete om mat på lång sikt gynnar det öppna landskapet och den biologiska mångfalden.



Smak på lokalt

Fler och fler kunder har upptäckt de rena smaker och den speciella känsla som lokala råvaror kan ge i matlagningen. Nu arbetar ICA på flera fronter för att tillgodose det växande suget efter lokala produkter.

Intresset för närproducerade varor har växt kraftigt de senaste åren. Det småskaliga och närproducerade har en självklar plats på ICA, som arbetar på flera sätt för att möta kundernas efterfrågan.

En nyckel är samarbetet med olika organisationer. I Sverige samarbetar ICA med till exempel LRF, Hushållningssällskapet och LivsTek. Tillsammans med LRF är till exempel målsättningen att 75 procent av allt kött som säljs i svenska ICA-butiker år 2012 ska komma från svenska gårdar. Ytterligare mål är att ICAs kunder ska få mer att välja på när det gäller närproducerade mejerivaror, frukt och grönsaker.

ICA Sveriges initiativ Smak på lokalt är en annan viktig del i arbetet

med att öka utbudet av närproducerade varor. Initiativet går ut på att förenkla för landets lokala matproducenter och enskilda ICA-butiker att komma i kontakt med varandra, bland annat via den webbaserade marknadsplatsen Torget. Båda parter tjänar på att samarbeta – leverantören når en bredare kundkrets och ICA kan öka sitt utbud av lokala råvaror som följer sina naturliga säsonger. ICA var också delaktigt i utvecklingen av en kvalitetsstandard för småskaliga livsmedelsproducenter i Sverige.

Intresset för närproducerat är också något som förenar kunderna i samtliga länder där ICA-koncernen är verksam. Norrmän föredrar norskt kött och estländare vill gärna ha produkter märkta med ladusvalan – en produktmärkning som garanterar att den huvudsakliga råvaran kommer från Estland. I Lettland finns märket med den gröna skeden, som garanterar att minst 75 procent av innehållet har lettiskt ursprung.

Läs mer om produktsäkerhet på sid 87–88.



En enklare bankvardag

Lönekonto med bra ränta, bolån eller pensionssparande? ICAs kunder behöver inte sakna något av det längre.

På bara några år har ICA Banken blivit en uppstickare i bankvärlden. Ledstjärnan är fortfarande ICAs grundidé om att göra vardagen enklare. Kostnadsmedvetenhet är också viktigt för ICA Banken. Bra räntor, tydliga villkor, låga risker och låga avgifter är honnörsord. Banken har över tre miljoner kunder i kunddatabasen, om man också räknar in alla som enbart har ICA Kort, som administreras av banken. Över 400 000 av dem

utnyttjar idag bankens tjänster. Och fler blir det. 2008 fick ICA Banken 50 000 nya kunder.

Under 2008 blev det också klart att ICA Banken och Kuponginlösen gemensamt startar en ny betalervice för hushåll i glesbygd samt för äldre och funktionshindrade. Det är ett uppdrag från staten och en konsekvens av att Svensk Kassaservice lagt ner sin verksamhet.

Läs mer om ICA i samhället på sid 91–92.

ICAs vardagsekologi

Efterfrågan på ekologiska produkter har aldrig varit större. Det märktes när ICA under året introducerade den egna produktlinjen ICA I love eco. I Sverige ökade ICAs försäljning av ekologiska varor med mer än 50 procent.

Att handla ekologiskt har många dimensioner. Många väljer ekologiskt som en lösning på problemet att hitta varor som de känner sig trygga med hälsomässigt. Andra ser det som en möjlighet att i praktiken engagera sig i miljöfrågor. Ytterligare andra tycker att det handlar om smaken, att de ekologiska alternativen helt enkelt är lite godare.

I takt med att kundernas efterfrågan på ekologiska varor har ökat, så har ICA arbetat med att utveckla utbudet. En drivkraft i arbetet har varit att undersöka hur ICA kan bidra till ett modernt ekologiskt tänkande. Måste verkligen ekologiska alternativ vara bara för de redan upplysta, eller så dyra att de med tunnare plånböcker inte har råd? Det var några tankar som ledde fram till beslutet att profilera om ICAs befintliga ekologiska produktlinje till en ny linje, som lanserades under 2008 i Sverige och Norge – ICA I love eco.



Sortimentet breddades avsevärt. Bara i den första lanseringsvågen fanns över 60 produkter, allt från pastasås till limefrukter och snabbkaffe. I slutet av 2008 var antalet ICA I love eco-produkter uppe i cirka 180 stycken.

Målsättningarna med ICA I love eco är flera: Att inspirera kunderna, att lyfta fram fördelarna med ekologiska alternativ och att dessutom kunna erbjuda riktigt bra priser.

En annan målsättning är att öka kundernas kunskap om vad som finns i produkterna. De som väljer ekologiskt förväntar sig så naturlig mat som möjligt. Men det betyder inte att ekologiska varor alltid är samma sak som varor utan tillsatser. Vissa tillsatser kan behövas för att till exempel garantera matsäkerheten och tillåts också enligt reglerna för ekologisk produktion.

Succén för ICA I love eco blev omedelbar. I Sverige ökade ICAs försäljning av ekologiska varor med mer än 50 procent. När det var dags för lansering i Norge under hösten 2008 togs sortimentet emot med öppna armar även av kunderna där, och försäljningen av ekologiskt ökade med 20 procent. Produkterna har med sina enhetliga, moderna och lekfulla förpackningar stuckit ut i hyllorna – faktiskt så pass att ICA fick Svenska Designpriset 2008 för bästa förpackningsdesign, samt vann en bronspeng i Pentawards 2008, en design tävling där företag från hela världen deltar.

Läs mer om ICAs arbete med ekologiska produkter på sid 80–83.

Antal och försäljningsutveckling av ekologiska produkter 2005–2008, (%)

	2008	2007	2006	2005
ICA Sverige	660 (54)	370 (28)	370 (10)	400 (12)
ICA Norge	500 (21)	350 (20)	i.u. ¹⁾ (30)	157 (i.u.)
Rimi Baltic	232 (i.u.)	190 (i.u.)	52 (i.u.)	7 (i.u.)

1) På grund av ofullständiga artikelmarkeringar kunde inte antalet ekologiska artiklar för ICA Norge lämnas 2006.



Framtidens lågprisbutik

Lågpris hand i hand med matglädje. Det är ICAs grundtanke bakom förnyelsen av Rimi-butikerna i Norge.

Att konkurrensen om kunderna har hårdnat de senaste åren när det gäller lågpris är ingen hemlighet. I sämre tider blir kunderna mer prismedvetna. Men dagens kunder är kräsna och nöjer sig inte bara med låga priser. Varorna ska fortfarande hålla bra kvalitet, och det ska finnas fler alternativ att välja mellan. För att gå de moderna lågpriskunderna till mötes gäller det alltså att våga tänka nytt.

Under hela 2008 har ICA Norge arbetat med den stora omstrukturingsprocess, som ska vända verksamheten på den tuffa norska dagligvarumarknaden till vinst. I september kom ännu ett viktigt steg i det arbetet: Första steget i omprofileringen av lågpriskonceptet Rimi. Tanken med omprofileringen är att återupprätta Rimis lågprisprofil, som försva-

gats de senaste åren. Två konceptbutiker med vässad prisprofil och helt nytt utseende öppnade i september, en på Finstadstorget i Lörenskog och en på Manglerudsenteret i Oslo. Vid årsskiftet hade 14 butiker med det nya konceptet öppnat i Osloområdet.

Ledorden är enklare, billigare och bättre – det ska vara billigt och gott att leva sunt. Stor energi har lagts på att tydliggöra det nya konceptet för målgrupperna och genom detta inta en unik position på lågprismarknaden.

Målgrupperna för det nya Rimi-konceptet är framför allt prismedvetna barnfamiljer. I butikerna syns det nu tydligt att lågpris inte behöver vara samma sak som trista lokaler med magert utbud. Här är det lätt för en modern, hälsomedveten kundkrets att handla middagslösningar till ständigt pressade priser, utan att behöva avstå från till exempel en väl-sorterad frukt- och grönsaksavdelning. Rimi har satsat mycket på att



göra butikerna luftiga och överskådliga men samtidigt lugna och varma, laddade med både matglädje och låga priser. För att ytterligare understryka att det är ett nytt koncept som kunderna möter har logotypen till de nya butikerna bytts ut och fått ett modernare och mer dynamiskt utseende.

Nya Rimi togs emot med öppna armar av kunderna. Såväl omsättning som antal kunder har ökat avsevärt med den nya profilen. I Rimis egen undersökning i de första konceptbutikerna tyckte kunderna att butikerna blivit trevligare, mer lättöverskådliga och lättare att hitta i.

– Detta visar att vi är på rätt väg. Kunderna är ju de som bestämmer om den nya profilen är lyckad eller inte, säger Thor Linge, chef för Rimi i Norge.

Nu återstår arbetet med att steg för steg lansera det nya Rimi-konceptet i resten av landet.



Rabatt på favoriterna

"Äntligen rabatter som passar oss!". Så reagerade många kunder när ICA introducerade det personliga erbjudandet "Mina varor" i Sverige.

Erbjudandet går ut på att stamkunder erbjuds rabatt på ett antal varor som de brukar handla. Idén uppkom eftersom många kunder hörde av sig med synpunkter på att de erbjudanden de fick hemskickade inte passade deras behov. Borde det inte gå att få rabatter på varor de brukade handla istället? Visst borde det gå – i alla fall för de kunder som ofta använder sina ICA Kort. Ett större test gjordes först i Östergötland. 75 000 hushåll med ICA Kort fick individuella rabatter på varor de brukar köpa, både ICAs egna varor och produkter från andra leverantörer. En överväldigande majoritet av testhushållen var odelat positiva till skräddarsydda erbjudanden. Nästa steg blev att under hösten 2008 testa "Mina varor" på stamkunder över hela landet. Varje månad skickades upp till 20 miljoner kundunika rabatterbjudanden ut och upplägget blev lika populärt den här gången. ICAs egna undersökningar visade dessutom att försöksgrupperna gått från att utnyttja tre procent av rabatterna till att utnyttja 20–30 procent av dem.

Även om starten gått bra väntar fortfarande utmaningar. Det personliga erbjudandet är fortfarande nytt och kommer att utvecklas ännu mer.

En central fråga för ICA har hela tiden varit den om kundernas integritet. Uppgifterna om inköpen ska hanteras på ett tryggt sätt. Kunderna får också tydlig information om att erbjudandet är frivilligt och går att avsäga sig. Ett kvitto på att ICA arbetat på rätt sätt i integritetsfrågan är att Datainspektionen som granskat "Mina varor" inte hade något att anmärka på hanteringen av informationen.



Goda affärer för butikerna

"För mig som lever och verkar i jordbruksbygd är det så självklart att jobba med lokala producenter. Det handlar inte bara om att kunderna kan hitta unika varor i butiken. Det sitter i hjärtat också. Om vi stöttar varandra lokalt får alla det lite bättre – jag kan leva på min butik, och mina leverantörer kan leva på sina verksamheter. Den leverantör som jag är mest imponerad av här på Öland är nog min lökleverantör Aldor Andersson. I alla år har han sett till att goda öländska lökar finns i min butik, och det såg han till i år också – fastän han fyllt 91 år."

Richard Teern, handlare ICA Supermarket Borgholm, Öland, Sverige.

Det är i butikerna det händer. Det är där ICA möter sina kunder, och det är där kunderna fattar sina köpbeslut. Därför har ICA, trots sin storskalighet, alltid en stark lokal förankring. Det gäller alla ICAs butiker, oavsett om de är helägda, franchisebutiker eller drivs av fria handlare. En butik med lokal förankring vet bättre än någon annan vad kunderna vill ha – och kunderna vet också att en sådan butik lyssnar på sina kunder.

Den som lyssnar på sina kunder vet hur viktigt det är att alltid ligga steget före. Arbetet med att utveckla ICAs butiksnät pågår därför hela tiden, på flera olika sätt. I Norge vässar nya Rimi prisprofilen, och i Baltikum har butiksnätet vuxit kraftigt under året.

I Sverige vidareutvecklar ICA butiksnätet i tätt samarbete med de enskilda ICA-handlarna. I genomsnitt köper svenska ICA-handlare runt 70 procent av sina varor via ICA. Genom att göra lejonparten av sina inköp via ICA bidrar handlarna till högre effektivitet och därmed sänkta styckekostnader. ICA stöttar också med bland annat marknadskommunikation, logistik och utbildning av personal.

Handlarna har samtidigt möjlighet att köpa varor från annat håll för att sätta en egen prägel på butiken. Många har valt att jobba allt mer med närproducerat och säljer såväl kött som knäckebröd från små, lokala leverantörer.



Framtidens butik med matglädje i centrum

Den som besöker ICA Kvantum Norrmark i Växjö får se framtidens matbutik. Butiken är utformad enligt ett helt nytt koncept med matglädje i centrum.

I juni 2008 nyöppnade ICA Kvantum Norrmark i Växjö som testbutik för ICA Kvantums utvecklingsprojekt Den stora matmarknaden. Utvecklingsarbetet har pågått i två år och har en amerikansk förebild, HEB Central Markets i Texas.

– Projektet initierades av ICA Kvantum-handlare och profilens kon-

cernmedarbetare. Vi ville förtydliga ICA Kvantums position inom formatet matmarknad och förstärka ICA Kvantums roll som den ledande mat-specialisten på den svenska marknaden, berättar Joakim Bengtsson, affärschef för ICA Kvantum-profilen på ICA.

Den amerikanska förebilden HEB är välkänd för sin förmåga att inspirera kunderna. Inspiration är också ett av ledorden för arbetet med matmarknaden. De två andra ledorden har varit matglädje och kunskap. Tanken är att kunden ska möta nya överraskningar runt varje hörn. Idéerna och uppslagen till butiksutformning har anpassats till svenska förhållanden.



I frontlinjen: ICA-handlarna Jan Magnusson och Thomas Dahl hälsar kunderna välkomna till ICA Kvantum i Växjö.



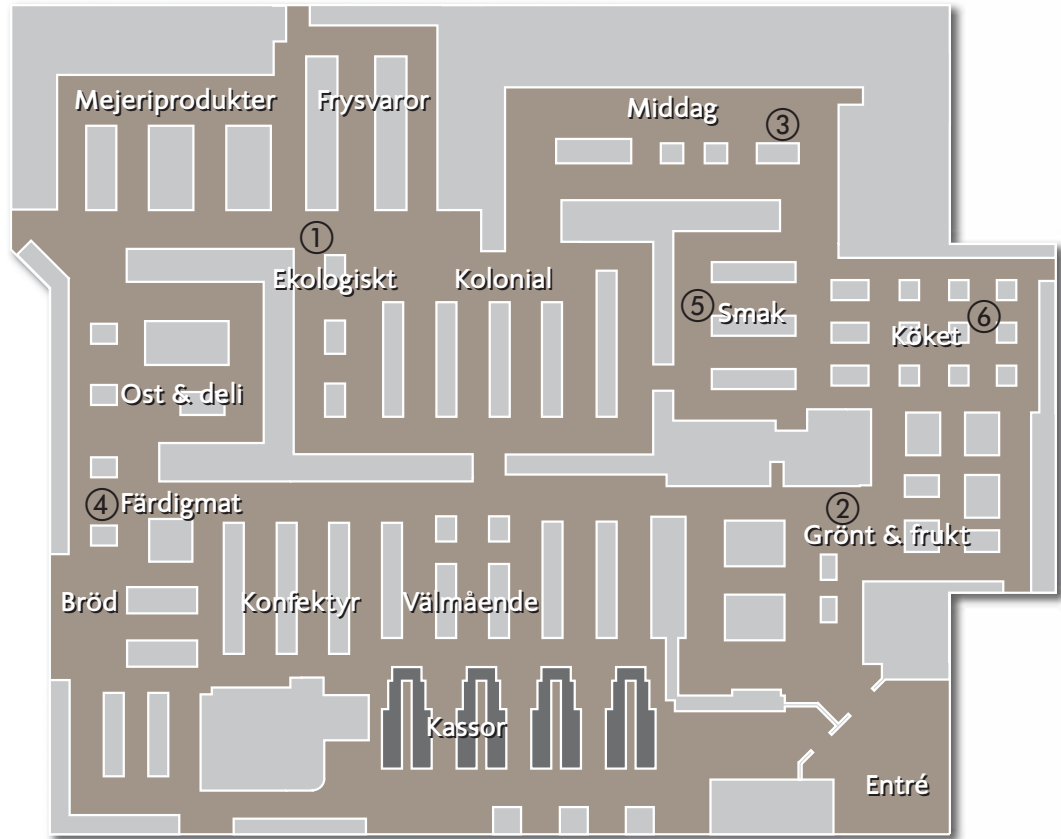
Ekologiska rummet: I det ekologiska rummet finns massor av varor att köpa såväl i lösvikt som färdigpackade.



Grönt & frukt: Avdelningen ligger först i kundvarvet och har fått en generöst tilltagen yta. Först kommer grönsaker, därefter kommer frukt. Här finns ett stort utbud, med många ekologiska produkter och färdigskurna alternativ. I avdelningen finns även ett brett sortiment av nötter och torkad frukt i lösvikt.



Middagsrummet: I det här rummet ska matinköpet bli något mer än att bara handla. Det är shopping för den matglade! Här hittar kunderna lockande huvudingredienser till kvällens och helgens måltider. Kött, fisk, skaldjur, fågel, vilt, matchark – allt finns att hitta både färdigpackat och i de manuella diskarna.



Färdigmat: I projektet Den stora matmarknaden finns ett brett utbud av färska måltider, både packat och manuellt. Här ska kunden kunna köpa goda måltider som är fullvärdiga alternativ till take away-restauranger. I den manuella disken kan kunden välja på allt från pajer och gratänger till mezerätter och stenugnsbakade pizzor.



Smakrummet: Kryddor, salt, vinäger, olja, världens mat – allt som kunderna behöver för att glädja smaklökarna finns här. Här erbjuds kunderna premiumvaror som tidigare bara kunnat köpas i delikatessbutikerna. De olika kvaliteterna på olivolja kan smakas av i en speciell "tastebar".



Köket: Även i det här rummet ska den matintresserade kunden känna ICA Kvantums ställning som matspecialist. Här finns det lilla extra gällande produkter inom matlagning och dukning, allt från lyxigare servetter till tillbehör för espressomaskiner. Här ska inte kunden känna sig stressad – tanken är att kunna stanna en stund, strosa runt och botanisera bland produkterna.



ICA tar ansvar i praktiken

När Rimi Baltic i Litauen 2007 bestämde sig för att under en period på två år genomföra ett integrationsprojekt och anställa funktionshindrade personer till sina butiker var målen framför allt två: att ge en utsatt grupp chans till arbete och inkomst, och att ändra samhällets syn på funktionshindrade.

För många av de funktionshindrade var det den första anställningen någonsin. Ganska snart kunde ledningen konstatera att projektet var på väg att falla väldigt väl ut. Självförtroendet växte hos de nya medarbetarna och jobbet på Rimi kom för flera att bli ett startskott till att ta nya steg i livet. Några blev inspirerade till att börja studera, några befordrades till andra positioner inom Rimi.

En majoritet av de som anställdes var hörselskadade och för de hörande anställda innebar projektet bland annat att de fick lära sig grundarna i teckenspråk, berättar Renata Gibavičiūtė, HR-chef i Rimi Litauen:

– Framför allt överraskades vi av våra kunder. Vi är vana vid att det ofta handlar om klagomål när folk hör av sig. Men plötsligt började det ringa folk som helt enkelt ville säga tack för initiativet, att det blivit startskottet för en ny positivare syn på deras omvärld, att det fått dem att bli tacksammare för sin egen hälsa och så vidare. Vi blev också förvånade över att flera kunder tyckte att de hörselskadade var mer kommunikativa än andra medarbetare.



Från ingredienser till lösningar

Färdigskuren salladsmix, färdigkryddade hamburgare och färdigtärnad melonsallad. Det är tre exempel på hur ICA kan erbjuda kunderna lösningar i stället för bara ingredienser, samtidigt som butikernas erbjudanden och marginaler förbättras.

Trenden är tydlig – kunderna fortsätter att fråga efter enkla och bekväma måltidslösningar. Maten ska gärna gå att äta direkt, eller åtminstone bara en kort stund efter att man kommit hem. Och det ska fortfarande vara färskt, nyttigt och prisvärt.

Inte konstigt då, att ICAs färdigskurna sallader blivit en sådan försälj-



ningssuccé. Enkelt, fräscht och oslagbart smart för den som har bråttom eller helt enkelt vill lägga tiden på annat än att strimla sallad. Kunden får en spännande blandning av olika salladssorter utan att behöva köpa mer än en produkt. Utbudet har vuxit rejält. Idag kan kunderna välja på allt från krispig isbergssallad till färgstark toskansk sallad – sallader som är goda som de är, men också perfekta som bas i matigare salladsrätter.

ICAs färdigkryddade hamburgare är ett annat exempel på en smidig vardagslösning. Lika enkel att lägga i stekpannan hemma som att ta med och lägga på utflyktsgrillen. Och tärnad melonsallad är lika praktiskt som snabbdessert efter lunchen, som att servera tillsammans med lite skinka som förrätt när släkten dyker upp på söndagen.

Också för ICA är de färdiga lösningarna ett vinnande koncept. Genom att förädla ingredienser till produkter kan ICA sätta en annan prislapp, vilket ger bättre marginaler för både handlare och koncernen.

Lösningarna varierar förstås efter säsong och butik – från en året-runt-produkt som färdiggriven gratängost till grillsäsongens färdigmarinerade karréer och höstgrytans färdigskurna rotsaker.

Högsta prioritet för matkvalitet

27 nya kvalitetscoacher och en ny branschgemensam standard för hantering av livsmedel i butik. Det är en del av vad 2008 års storsatsning på frågor om matkvalitet resulterade i. Nu har kvalitetscoacherna börjat sitt arbete med att hjälpa och inspirera butiksmedarbetarna i kvalitetsarbetet.

Svenska ICA-handlare brinner för frågor om matkvalitet och matsäkerhet. Det märkte ICAs 27 kvalitetscoacher och deras två teamledare direkt när de började sina jobb i september 2008. Coachernas uppdrag är att stötta, inspirera och hjälpa butikerna att förbättra sitt kvalitetsarbete. Gensvaret från handlarna blev enormt på direkten. Vid årsskiftet hade närmare 1 000 butiker haft eller bokat in ett första möte med sin coach.

– Vi har fått ett fantastiskt mottagande i butikerna. Medarbetarna är verkligen jätteglada att få stöd och hjälp i kvalitetsarbetet. Jag som tidigare arbetat som inspektör kan ju tydligt se skillnaden mellan inspektion och inspiration. Vi möts av engagerad personal och handlare som lägger stor energi på kvalitetsarbetet, berättar Lena Bergman Bokvist, en av coacherna.

Matkvalitet är en av ICAs viktigaste frågor, och arbetet med att utveckla säkerheten för livsmedelshandling i butik pågår på flera fronter. Bland de viktigaste åtgärderna 2008 var att ICA i samarbete med ICA-handlarna tog fram ett förslag kallat Svensk standard för livsmedelshandling i butik, utifrån livsmedelslagen och redan befintliga riktlinjer i branschen. Idén till en ny standard kom till eftersom många ICA-handlare upplevde att de befintliga reglerna var otydliga och tolkades väldigt olika av branschens aktörer. Vad kräver egentligen lagen av den som jobbar med livsmedelshandling?

Branschorganisationen Svensk dagligvaruhandel vidareutvecklade ICAs förslag och det antogs av medlemmarna som en ny gemensam standard. Tanken är att när berörda myndigheter gett sitt godkännande ska butiker i hela branschen få möjlighet att certifiera sig mot denna standard. Därtill har branschens befintliga riktlinjer för kvalitetsarbete uppdaterats för att bättre passa in på hur arbetet verkligen går till i butikerna.

Kvalitetscoachernas viktigaste uppgift framöver kommer att vara att hjälpa ICA-butikerna att införa den nya standarden. Standarden blir i praktiken den mall kvalitetscoacherna följer i sitt arbete med butikerna, berättar kvalitetscoachen Håkan Telander:

– Vår första kontakt med butikerna görs oftast på telefon. Därefter träffas vi och presenterar oss själva och matkvalitetsprojektet och butikerna får förklara hur de jobbar med livsmedelssäkerhet. Nästa steg är att vi gör en analys av butiken. Hur ser matkvalitetsarbetet ut i dagsläget, hur fungerar till exempel egenkontrollprogrammet? Utifrån analysen görs en handlingsplan som presenteras för handlaren, och sedan jobbar vi tillsammans med personalen i det eventuella förbättringsarbete som krävs för att butiken ska uppfylla kraven i standarden, förklarar Håkan Telander.

ICA och ICA-handlarnas Förbund införde under 2008 också en ny gemensam ansvarsnämnd, med representanter för båda parter. Nämnden ska kunna agera mot handlare som inte lever upp till ställda förväntningar med att ge en erinran, en varning eller besluta om uteslutning.

Ytterligare åtgärder som ICA gjort tillsammans med ICA-handlarna under året är omfattande revisioner av alla de svenska butikerna. Alla butiker genomgick en förannmäl revision, som därefter följdes upp av två oanmälda revisioner. Syftet var att säkra kvalitetsarbetet på lång sikt, men också att upptäcka eventuella brister. Några allvarliga brister kom dock inte fram. Uppföljningarna visade tvärtom att butikerna blivit ännu bättre på kvalitetsfrågor.

Läs mer om matkvalitet på sid 87–88 i hållbarhetsredovisningen.





Goda affärer för ICA-koncernen

"Lönsamhet och konkurrenskraft skapas av människor. Det vet vi som jobbar på ICA Skolan – människor är ju vår affär. Vi ser så tydligt att när medarbetare från koncern, butik och logistik får mötas i samma lokaler, då händer det verkligen saker. ICA Skolan hjälper till att utveckla förmågor, frigöra potential och tillföra ny kunskap hos medarbetarna. Vi hoppas att det ska märkas hela vägen ut till kunderna, som i sin tur blir så nöjda att de väljer att handla i ICA-butikerna igen."

Ulla Thunberg, utbildare i ledar- och teamutveckling, Fredrik Bjurhult, process- och projektledare, utbildare, Ann Hennicks, chef ICA Skolan Sverige.

Den som betjänar drygt 15 miljoner kunder per vecka lär sig ett och annat på vägen. Bland annat lär man sig vikten av service och engagerad personal. ICAs långsiktiga framgång ligger i händerna på medarbetarna. De måste dagligen klara av att ge kunderna bästa bemötande, hantera matvaror på ett tryggt och säkert sätt och fatta nya, viktiga beslut som rör ICAs framtid. Därför lägger ICA stor kraft på kompetensutveckling och vidareutbildning. Många av utbildningarna sker genom ICAs egen utbildningsorganisation, ICA Skolan, som finns i Sverige och Norge.

ICA har också lärt sig vikten av effektivitet. Med gemensamma inköps- och logistikfunktioner kan stora vinster göras bara genom smarta sätt att köpa in och transportera varor. I slutändan kommer det kunderna till nytta i form av konkurrensmässiga priser och kortare transportvägar.

En annan lärdom är att man kan göra goda affärer genom att sprida goda idéer inom koncernen. Fungerar något bra på ett ställe, kan det fungera även på ett annat. Många bevis på det finns i ICAs utveckling av egna märkesvaror. ICA I love eco-sortimentet lanserades först i Sverige, men fungerade lika bra när det lanserades i Norge.

Att vara mycket stor innebär också ett stort ansvar mot människor och samhälle. Även i framtiden ska affärerna vara goda, för alla parter. Därför ser ICA alltid till att återinvestera delar av vinsten i långsiktigt hållbar butiks-, sortiments- och produktutveckling.



Introduktion av olika EMV

1987 ICA Handlarnas. En serie lågprissatta konserver.

1991 Skona. Miljövänlig "finkem" det vill säga tvättmedel etc. Omdöpt till ICA Skona 2007.

1993 ICA Handlarnas Sunda. Den första ekologiska sortimentslinjen. Blev ICA Ekologiskt år 2001.

1998 Rico. En serie frukt & grönt av hög kvalitet.

2005 ICA Gott liv. Hälso- produkter med mindre fett, socker och salt samt mer fibrer.

2006 ICA Selection. En premiumlinje med varor gjorda på utvalda råvaror.

Därför vinner ICAs egna märkesvaror

ICA vinner på att kundens behov får styra. Ingenstans speglas det tydligare än i ICAs egna märkesvaror. Kunderna får fler smarta och prisvärda varor att välja mellan, och ICA får nöjda kunder som vill komma tillbaka till butikerna.

Egna märkesvaror, EMV, är inget nytt för ICA. Den första egna märkesvaran var Luxus Kaffe, som introducerades 1922. Snart har det hunnit gå 90 år, Luxus Kaffe heter numera kort och gott ICA Kaffe och har hunnit få sällskap av en lång rad egna märkesvaror. Gemensamt för produkterna är att de alltid utgår från kundens behov. Med så många kunder som ICA har, säger det sig förstås självt att behoven också är olika. Därför har ICA satsat på ett mycket brett sortiment av egna märkesvaror. Låprisalternativet Euro Shopper glädjer kunden när priset är extra viktigt, medan bland annat produktlinjen ICA Gott liv passar när kunden söker hälsosammare alternativ. När det handlar om att sätta guldkant på vardagen i köket kan ICA Selection, ICAs egen premiumlinje, ge inspiration. För att inte tala om försäljnings-succén ICA I love eco, som fick sitt stora genomslag 2008. Under året lanserades också ICA Cook & Eat som är ICAs egna, smarta husgeråd, och ICA Home, där kunden kan hitta fina detaljer till dukningen likväl som hemtextilier. Sortimentslinjerna för köket och hemmet blir de första som når samtliga ICAs marknader, då de lanseras i Norge och Baltikum under våren 2009.

Alla handlare vet att nöjda kunder kommer tillbaka, och de egna produkterna är ett bra sätt att få lojala kunder. Att erbjuda ett brett och genomtänkt sortiment är en nyckel. Med ICAs egna märkesvaror får kunderna mer att välja på bland de övriga etablerade märkena i hyllorna, dessutom till priser som ska vara lägre än marknadsledarnas. Ändå får kunderna produkter från ett känt och starkt varumärke som inger trygghet – nämligen ICA. ICAs varumärke får i sin tur förtroendet att följa med ända hem till kundernas skafferier, inte bara vara inköpsstället.

För att leva upp till trygghetskraven har ICA hårda krav på vilka som får leverera de egna märkesvarorna. Omfattande kravspecifikationer, tester och prisnivå ligger till grund för valet av leverantör.

Ytterligare en fördel med EMV-arbetet är att ICA får kontinuerlig inblick i vad det kostar att utveckla och producera olika varor. De kunskaperna kan sedan användas i andra leverantörsförhandlingar, och i slutänden pressa priser också på andra märkesvaror i butikerna. Det vinner både kunderna och ICA på.

Läs mer om ICAs arbete med ekologi och produktsäkerhet på sid 80–84 och sid 87–88.





Att få diskutera olika frågor med mina intelligenta och roliga kollegor i nätverket är verkligen inspirerande. Jag har fått flera bra idéer, bland annat från Baltikum om fler sätt att hantera varor med begränsad hållbarhet."

Lisa Manske, ICA Sverige, projektledare Supply Chain Management.



Nätverket ger mig större förståelse för ICA och de utmaningar vi har framför oss. Kontakten med mina kollegor hjälper mig att lära känna interna processer i koncernen och ger mig dessutom en massa extra energi."

Niklas Sundler, ICA AB, avdelningschef IT Center drift.



Nätverket fyller dubbla syften. Vi som deltar lär oss mer om ICA samtidigt som vi i vår tur förhoppningsvis kan ge högsta ledningen nya synsätt och infallsvinklar på verksamheten genom de nätverksuppdrag vi får."

Katarina Olsson, ICA AB, bolagsjurist.



Att få ett avbrott från mina vanliga sysslor och få diskutera den stora bilden med folk från olika länder och positioner – det ger nya perspektiv och infallsvinklar som är stimulerande att ta med tillbaka till vardagen."

Christian Erga, chef marknadsföring, ICA Norge.



Jag har haft stor nytta av nätverket bland annat genom att min förståelse ökat för hur kommunikationen mellan länderna i koncernen påverkas av kulturella skillnader. Nu är jag mer medveten om kulturskillnaderna och hur beslutsprocesserna ser ut när jag kommunicerar med mina svenska kollegor."

Terje Støylehømmen, ICA Norge, chef Replenishment.



Det bästa med nätverket är att få möta alla begåvade kollegor från olika affärsområden och chansen att diskutera olika ämnen direkt med företagsledningen. Det ger en djupare insikt i företaget och affärsprocesserna. Våra nätverksmöten ger mig alltid nya idéer och synvinklar på mitt jobb."

Edgars Sētiņš, Rimi Baltic, kategoridirektör Non food Centrala inköp.



När vi träffas får vi chansen att se samma frågor ur minst 20 olika synvinklar, beroende på våra olika bakgrunder, kulturer och funktioner. För mig har nätverket också betytt att ICA har blivit personligt. Nu associerar jag olika budskap, strukturer och funktioner med människor i stället."

Renata Gibavičiūtė, Rimi Baltic, HR-manager Litauen.



Att få delta i ledarnätverket innebär inte bara en fantastisk chans att utöka mitt personliga nätverk, det vidgar också mitt perspektiv och min förståelse för ICAs strategiska arbete. Ledarnätverket har utmanat mig och mitt sätt att tänka vilket redan avspeglats i beslut jag tagit i vardagen."

Simon Harmark, ICA Sverige, chef business controlling Frukt & Grönt.



Det är extremt intressant att få se ICAs strategiska val från ett annat håll. Genom nätverket har jag dessutom fått massor av tips på olika butiker att besöka. Det i sin tur har gett mig många bra idéer och motivation i mitt dagliga arbete."

Christine Schie, distriktschef ICA Norge.

Framtidstalangerna

Konkurrenter kan kopiera strategier – men de kan inte kopiera talang. Att ha koll på den inre återväxten av ledare är en av drivkrafterna bakom ICAs arbete med sitt nätverk för unga ledare. 2008 var det dags för fjärde kullen.

För fjärde året i rad satsar ICA på ett nätverk för unga ledare. Idén till ledarnätverket fick ICAs vd och koncernchef Kenneth Bengtsson under

ett möte om framtidens ledarskap med det internationella detaljhandelnätverket CIES. Tanken med att koppla en grupp unga ledare till vd var dels att utveckla personerna till bättre ledare och stärka deras förståelse för koncernen som helhet, dels att öka möjligheten för koncernledningen att komma verksamheten närmare i vardagsfrågor. Den input som ledarna bidrar med är mycket värdefull. Nätverket blir koncernledningens ögon och öron i organisationen, och kan fånga upp stämningar och idéer, se förbättringspotential och föra den vidare. Ledarna kan också fungera som ambassadörer internt i aktuella frågor.

I gruppen ingår 20 deltagare i åldrarna 30–40 år. Alla har tidigare ledarerfarenhet och kommer från olika delar av koncernen och från olika länder. De är utvalda av ICAs koncernledning och träffas ungefär en gång varannan månad under ett års tid. Totalt har runt 80 personer varit med i nätverket.

För ICA är ledarnätverket också en viktig signal till omvärlden om att ICA är en arbetsplats med många olika vägar att gå. Unga akademiker som är på jakt efter jobb med internationell profil har stora möjligheter att hitta rätt inom ICA. Dels finns koncernen på plats i såväl Oslo som

Hongkong, dels har koncernen en mängd olika typer av verksamheter. Här går det att arbeta med mat, med non food, med bank och med fastigheter. Totalt finns det cirka 150 olika typer av befattningar inom ICA.

ICA jobbar systematiskt med ledarförsörjning och har förutom ledarnätverket också program för trainees i butik liksom trainees i koncernen samt ett svenskt nätverk för kvinnliga handlare. Det kan finnas lokala variationer i hur ledarskapet ser ut, men grundläggande policy och processer är alltid gemensamma för hela ICA.



ICA ligger i frontlinjen när det gäller arbetet med socialt ansvar hos leverantörer angående till exempel acceptabla lönenivåer och att undvika barnarbete. Vårt arbete på området blir en kvalitetsstämpel på marknaden, säger Raoson Cheung. Raoson Cheung, kvalitetskontrollant, och Panny Ho, inköpsmanager, är två av ICAs nya medarbetare i Hongkong.

På plats hos leverantörerna

Lättare att minska antalet mellanhänder, men också bättre möjligheter att kontrollera att leverantörerna lever upp till kraven på socialt ansvar. Det var huvudanledningarna till att ICA 2008 öppnade inköpskontor i Kina och Vietnam.

Om man som ICA importerar varor för omkring 700 miljoner kronor om året från Asien, så är poängerna stora med att själv finnas representerad på plats. Får inköparna arbeta närmare leverantörerna, blir det lättare att kapa mellanhänder och därmed få bättre priser. Men ICA får också bättre kontroll på varans kvalitet och bättre kontroll över varans väg från producent till konsument. Sist men inte minst ökar möjligheterna avsevärt att kontrollera att leverantörerna tar sitt ansvar i sociala och miljömässiga frågor.

Ett nytt kontor öppnade i Hongkong i april 2008 och ytterligare två kontor finns nu i Shanghai respektive Ho Chi Minh City. Totalt har ICA ett trettiotal medarbetare på plats.

Inköpskontoren har en särskild avdelning som arbetar med kvalitet, miljö och socialt ansvar och följer upp leverantörernas arbete med dessa frågor i regionen. Fokus under året låg på att följa upp leverantörer som tillverkar åt ICA i Kina. Med färre agenter och mellanled är det lättare att hitta de leverantörer som lever upp till ICAs krav.

ICA strävar efter att leverantörer ska vara reviderade av en tredje part. I kombination med tredjepartsrevisionerna gör ICA också egna revisioner. På så sätt får ICA möjlighet att skapa relationer till leverantörerna och stötta dem i arbetet med att leva upp till den nivå ICA vill ha.

Läs mer om hur ICA arbetar med leverantörer och produktsäkerhet på sid 85–88.

ICA Sverige

Växer på mogen marknad

ICA är branschledare på den mogna svenska dagligvarumarknaden, och den unika samverkan mellan fria handlare och ICA Sverige är en stark framgångsfaktor. År 2009 satsar ICA på att fortsätta ta marknadsandelar genom ökat prispokus och en fortsatt utveckling av sortimentet.

Detta är ICA Sverige

ICA Sverige driver dagligvaruhandel över hela landet tillsammans med fria ICA-handlare. Handlarna äger och driver butikerna själva, men har avtal med ICA Sverige som gör gemensamma inköp, stöttar i frågor om försäljning och effektivisering samt ansvarar för logistik och samlad marknadskommunikation. ICA Sverige tar också fram nya butikslägen och hjälper handlarna att utveckla befintliga butiker genom till exempel modernisering eller utbyggnad.

ICA Sverige arbetar med fyra butikstyper för att möta kundernas behov för olika situationer: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. Vid årets slut fanns det 1 369 ICA-butiker.

Så ser marknaden ut

Sverige är en mogen dagligvarumarknad som växer relativt långsamt. 2008 blev tillväxttakten 5,7¹⁾ procent. Omsättningen var 253,3¹⁾ miljarder kronor. Aktörerna är inte så många, men konkurrensen kan ändå vara hård om de 9,2 miljoner invånarnas matpengar. ICA, Axfood, Coop och Bergendahls svarar tillsammans för runt 70¹⁾ procent av marknadsandelarna. Bland övriga aktörer finns tyska lågpriskedjan Lidl och danska Netto.

De svenska kunderna har under flera års tid i hög utsträckning prioriterat brett utbud, god kvalitet och miljövänliga alternativ framför lågt pris. Intresset för färdiglagade rätter och enkla, smidiga måltidslösningar har också fortsatt att växa. Medvetenheten om klimat- och miljöfrågor är hög hos de svenska kunderna, och efterfrågan fortsätter att öka även vad gäller ekologiska och närproducerade varor. Den lågkonjunktur som Sverige gick in i 2008 satte dock återigen priserna i fokus och flera mätningar speglade konsumenternas oro för den egna ekonomin. Lågprisbutiker och stormarknader lockade flest nya kunder under året.

Viktiga händelser 2008

ICA Sveriges försäljning ökade med 10,6 procent under 2008. Bakom för-

säljningsökningen ligger bland annat stärkta kunderbjudanden. Ett av de mest uppmärksammade var ICAs personliga erbjudande "Mina varor" (se sid 19). Lanseringen av ICA I love eco (se sid 17) blev även det en uppmärksammas stor framgång. ICA fortsatte även sin stora satsning på att stärka kvalitetsarbetet i butik (se sid 25). Under fjärde kvartalet lämnade ICA Sveriges vd Peder Larsson ICA, och koncernchef Kenneth Bengtsson tillträdde som tillförordnad vd. Tolv nya butiker etablerades under året och tre butiker genomgick större ytförändringar och profilbyte. Totalt tillkom cirka 45 000 kvadratmeter försäljningsyta.

I januari 2009 trädde den nya koncernorganisation i kraft som ledningen fattade beslut om i slutet av 2008. Den nya strukturen innebär att ICA Sverige får ett bredare uppdrag och fler medarbetare, då flera funktioner i verksamheten flyttas från ICA AB till ICA Sverige.

Planer för 2009

ICA Sverige hade ett framgångsrikt år 2008 sett både till omsättning och resultat. Bakom de goda finanserna ligger ett friskt och välfungerande butiksnät med strategiskt välplacerade och moderna butiker. År 2009 kommer i stor utsträckning att handla om att behålla den höga och jämna prestationsnivån. Det ska göras genom att konsekvent hålla fast vid den svenska modellen med fria handlare, hålla svinnet på en sådant låg nivå och upprätthålla den goda inköpsgraden från handlarna.

Att arbeta med priser kommer att vara centralt hela året. Det blir ännu viktigare att butikerna är och uppfattas som prisvärda och att det finns erbjudanden som passar alla typer av kundgrupper, bland annat i form av egna märkesvaror. På detaljnivå finns flera fokusområden. Ett är att höja effektiviteten och sälja mer på befintlig yta genom bland annat breddat sortiment och innovationer som "Mina varor". Ett annat område är att värna om den svenska närproduktionen av mat genom nya initiativ och samarbeten med externa aktörer (se sid 16). Ytterligare ett fokus är att fortsätta arbetet med att öka volymerna i det nya, moderna centrallagret i Helsingborg, som öppnades 2006.

Affärsidé

ICA Sverige ska vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider.

Omsättning: 56 885 MSEK (51 438)
Rörelseresultat: 2 644 MSEK (2 372)

Marknadsandel: 36,3%¹⁾
Medeltal anställda: 5 208 (5 107)

Butiksprofiler

ICA Nära: Mindre och lättillgängliga butiker med god service, anpassat sortiment och bra färskvaror. Många ICA Nära-butiker är ombud för Apoteket, Systembolaget och ATG.

ICA Supermarket: Brett sortiment för både vardag och fest. Hög personlig service och stort färskvarusortiment.

ICA Kvantum: Ska vara ortens ledande matbutik, med mat för både vardag och fest. Hög andel färskvaror, många allergianpassade, hälsoriktiga och ekologiska alternativ samt lokalt sortiment.

Maxi ICA Stormarknad: Allt på ett ställe till bra priser. Brett livsmedels-sortiment och urval av non food-artiklar som kläder, sportartiklar och allt för trädgården. Generösa öppettider, lättillgängligt för den bilburne.

¹⁾ Preliminär siffra, februari 2009.

Grunden lagd för vändningen

ICA Norge fortsatte under 2008 arbetet med att vända utvecklingen i Norge. Under hösten tillsattes en ny ledning och en ny organisatorisk plattform lades. Kommande år ligger fokus på att förverkliga strategierna. En viktig del blir att fortsätta arbeta med att repositionera Rimi inom lågprissegmentet.

Detta är ICA Norge

ICA Norges omsättning uppgick under året till motsvarande 20 293 miljoner svenska kronor. I Norge finns 636 ICA- och Rimi-butiker. Hälften av butikerna drivs i ICA Norges egen regi, hälften drivs i franchiseform. Dessutom finns associerade butiker. ICA Norge arbetar med fyra butiksprofiler: ICA Nær, ICA Supermarked, ICA Maxi samt Rimi.

Så ser marknaden ut

Den norska dagligvarumarknaden är en relativt okonsoliderad marknad, med ett stort antal små butiker. Tillväxttakten för marknaden som helhet blev 7,7¹⁾ procent 2008, och omsättningen uppgick till totalt 125,9¹⁾ miljarder norska kronor. Lågpriskedjorna svarade för ungefär hälften av försäljningen.

Antalet aktörer på marknaden är begränsat. Störst marknadsandel totalt sett har NorgesGruppen, som finns i alla segment, från stormarknad till lågpris. Marknadstvåa är Coop. Rema 1000 är marknadstrea och ICA marknadsfyra. Även den tyska lågprisaktören Lidl finns på plats i Norge.

Landets 4,7 miljoner invånare har dubbelt så många butiker per capita som Sverige. Det stora antalet småbutiker på marknaden är en effekt av kundernas inköpsbeteende – den norska kunden handlar i snitt fyra gånger i veckan.

Kundernas intresse för hälsosamma och ekologiska produkter, färskvaror, frukt och grönt fortsätter att öka. Samtidigt är kunderna mycket prismedvetna och efterfrågar större butiker och ett allt bredare sortiment av färdigmat.

Viktiga händelser 2008

ICA Norges försäljning ökade med 6,3 procent men rörelseresultatet minskade. För att vända utvecklingen gjordes flera insatser. En ny vd, Antonio Soares, tidigare vd för Rimi Baltic, tillträdde i augusti och en ny finanschef samt en ny chef för butiksdrift tillsattes. Organisationerna för ICA Nær och ICA Supermarked slogs samman. Stort fokus lades på att se över ICAs prisprofil och bland annat utvecklades ett nytt koncept för Rimi (se sid 18–19). Lanseringen av ICA I love eco under hösten slog väl ut (se sid 17). ICA Norge prisbelönades också för sitt hållbarhetsarbete (se sid 76). Elva nya butiker etablerades under året och tre butiker genomgick större ytförändringar och profilbyte. Totalt tillkom cirka 11 500 kvadratmeter försäljningsyta.

Planer för 2009

Ett huvudfokus framöver blir att stärka förhållandet till kunderna genom bättre erbjudanden och ett brett sortiment. Pris kommer även under 2009 vara en viktig aspekt, då uppfattningen bland norska kunder är att ICA- och Rimi-butikerna är dyra. Speciellt viktig blir prispositioneringen inom frukt och grönt, där ICA Norge ska vara i ledande position. ICA ska förstärka sin position inom färskvarusegmentet, medan Rimi fortsatt ska stå för lågpris. I arbetet med att förnya Rimi har de nya konceptbutikerna placerats i Oslo på grund av regionens strategiska betydelse. Där har Rimi redan en stark position på marknaden. Tanken är att vinna marknadsandelar regionalt i Oslo, och därefter förnya samtliga Rimi-butiker i landet successivt.

ICA Norge ska också få en tydligare styrning. ICA Norge ska bland annat arbeta med direktcoachning av butiksföreståndarna. Regionala chefer kommer att jobba dedikerat med tio butikschefer var, och därmed underlätta implementeringen av bolagets strategier i butik.

Fortsatt tillväxt i de baltiska länderna

Den baltiska dagligvarumarknaden har vuxit snabbt de senaste åren. Fokus för Rimi Baltic 2009 ligger på ökad försäljning i befintliga butiker. Regionens finansiella utveckling gör dock att Rimi Baltic väljer att skynda långsammare med nyetableringar.

Detta är Rimi Baltic

Rimi Baltic är ett helägt dotterbolag till ICA AB och bedriver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen i totalt 233 helägda butiker. 2008 var bolagets omsättning 12 661 miljoner svenska kronor. Rimi Baltic har tre format som täcker in kundbehoven beroende på läge och kundkategori. I alla tre länder finns Rimi Hypermarket och Rimi Supermarket som har fokus på färskvaror och god servicenivå. I lågprissegmentet finns SuperNetto i Lettland och Litauen medan Estland har lågpriskedjan Säästumarket.

Så ser marknaden ut

Rimi Baltic verkar i praktiken på tre sinsemellan väldigt olika marknader. Skillnaderna i till exempel kundbeteende och konkurrenssituation varierar stort mellan länderna, och även inom länderna. Baltikum är en tillväxtmarknad, men höstens och vinterns nedgång i ekonomin 2008 gjorde kampen om kunderna mycket tuffare. Bäst ökning har lågprissegmentet haft.

Den sammanlagda marknaden för dagligvaror växte med 14,2¹⁾ procent under 2008 till ett totalt värde av 801,8¹⁾ miljarder euro. Litauen är den största marknaden med 3,4 miljoner invånare, Lettland är näst störst med 2,3 miljoner invånare och Estland är minst med sina 1,3 miljoner invånare. Den baltiska marknaden karaktäriseras av många aktörer, till exempel Maxima, ETK, IKI, Selter, Elvi, Mego och Norfa.

På totalmarknaden är Maxima marknadsledare och största konkurrent till Rimi Baltic, som är tvåa. Nationellt är Rimi Baltic marknadsledare i Lettland och Estland och marknadsfyra i Litauen.

De baltiska kunderna har ändå en hel del gemensamt, bland annat sitt starka prisfokus och intresset för baltiska råvaror. Intresset för miljömedvetna och ekologiska alternativ fortsätter också att öka. Ännu ett växande segment är färdigmat.

Viktiga händelser 2008

Rimi Baltic ökade försäljningen med 17,9 procent under året. Bakom försäljningsökningen låg bland annat Rimis fortsatta satsningar på bra priser, erbjudanden och arbetet med att bygga om och modernisera befintliga butiker. 2008 kom att präglas av den finansiella oron i såväl Estland, Lettland som Litauen. Arbetet med att färdigställa 13 påbörjade byggen av nya butiker fortsätter som planerat och totalt öppnade 18 nya butiker. Rimi Baltic har sedan tidigare en kraftfull nyetableringsplan med ytterligare 37 butiker, men valde att avvakta med fler nybyggnationer under 2008 på grund av den ekonomiska turbulensen i regionen. Edgar Sesemann efterträdde Antonio Soares som vd.

Planer för 2009

Rimi Baltics målsättning är att fortsätta tillväxten och ta marknadsandelar. Tillväxten ska ske genom att öka försäljningen i befintliga butiker. Planen är också att fortsätta med genomförandet av nyetableringsprogrammet när regionens ekonomiska omständigheter stabiliserats. Den av kunderna uppskattade förnyelsen av befintliga butiker och deras utbud ska också fortsätta. Lågprisprofilerna SuperNetto och Säästumarket fortsätter sitt moderniseringsprogram med nya kylar och fräschas upp med bland annat ett större utbud av färskvaror. Fokus ligger även på att utbilda personal och garantera kompetensförsörjningen. Den starka tillväxten de senaste åren har resulterat i att Rimi Baltic utnyttjar sin logistikapparat för fullt. Ytterligare en viktig punkt är därför att se över logistiken och säkerställa distributionskapaciteten.

Affärsidé		
Rimi Baltics butiker ska vara kundens främsta val på de snabbt växande marknaderna i Estland, Lettland och Litauen.		Omsättning: 12 661 MSEK (10 736) Rörelseresultat: 182 MSEK (92)
Marknadsandel: 16,4% ¹⁾ Medeltal anställda: 9 870 (8 221)		
Butiksprofiler		
SuperNetto (Lettland, Litauen), Säästumarket (Estland): Marknadsprofil: Lågprismarknader med vass prisprofil och gott utbud av vardagsvaror. Antal butiker: Estland 56, Lettland 54 och Litauen 23.		Rimi Supermarket: Marknadsprofil: Matglädje och brett utbud, fokus på fina färskvaror och bra service för vardagens behov. Ligger i områden där kunderna bor eller arbetar. Antal butiker: Estland 8, Lettland 30 och Litauen 28.
Rimi Hypermarket samt Rimi Compact Hypermarket: Marknadsprofil: Allt på ett ställe till bra priser. Det stora utbudet av livsmedel till bra priser kombinerat med non food som husgeråd och sportartiklar. Rimi Compact Hypermarket har fokus på atmosfär, komfort och yteffektivitet. Lättillgängliga med bil och generösa öppettider. Antal butiker: Estland 10, Lettland 13 och Litauen 11.		
1) Preliminär siffra, februari 2009.		

Stabil utveckling i orolig omvärld

2008 blev ett turbulent år för finansbranschen, men ICA Banken fortsatte att attrahera nya kunder och stärka relationerna med de befintliga. ICA Banken har nu ett komplett erbjudande där kunderna kan välja en rad tjänster, från lönekonto till pensionssparande.

Detta är ICA Banken

ICA Banken är verksam i Sverige och har ombudsavtal med nästan samtliga ICA-butiker. Grundidén bygger som för koncernens övriga dotterbolag på ambitionen att bidra till en enklare vardag. Genom att förenkla för ICAs kunder att hantera hushållsekonomi kan bankens tjänster öka kundernas lojalitet med ICA. ICA Banken administrerar också ICA Kort. Sedan 2007 har banken ett komplett erbjudande med lönekonto, olika former av bankkort, in blanco-lån (lån utan säkerhet), bostadslån i samarbete med SBAB, försäkringar för olycksfall, dödsfall och arbetsoförmåga i samarbete med Genworth Financial samt sparprodukter som aktier, fonder och pensionssparande i samarbete med Nordnet Bank. Banken drivs med låga avgifter och tydliga villkor som centrala begrepp.

Så ser marknaden ut

Den svenska finanssektorn är utsatt för stora förändringar. Å ena sidan finns ett antal stora aktörer som ständigt vidgar sin portfölj med nya verksamheter både i Sverige och andra länder. Å andra sidan har branschglidningen mellan bank- och försäkringsverksamhet lett till en rad nya nischaktörer, både svenska och utländska. Ännu en faktor som drivit fram förändringar i sektorn är att bankkontorens betydelse minskat för kunderna när det gäller att utföra banktjänster. Kundernas kontakt med banken över internet har i stället ökat. Möjligheterna att utföra banktjänster på ett nytt sätt har också ökat generellt, med till exempel kontantuttag och kreditansökningar i handeln. ICA Banken har en egen position i branschen med sin koppling till dagligvaruhandel och attraherar både befintliga ICA-kunder och nya bankkunder med sina tjänster. Genom det stora butiksnätet är ICA Banken tillgänglig över hela landet.

Viktiga händelser 2008

ICA Bankens affärsvolym ökade med 11,1 procent under 2008. Under året tecknades också ombudsavtal med Post- och Telestyrelsen angående betalningstjänster för glesbygdsbor (se sid 92). Nya kort med chip skickades ut till samtliga bankkortskunder för att öka säkerheten för kunderna. Också säkerhetsnivån i internetbanken höjdes. I Norge förbereddes systemet av terminaler för att också klara banktjänster. Banken blev under året mer känd hos allmänheten bland annat genom en omfattande reklamkampanj, och attraherade framgångsrikt nya kunder. Totalt anslöt sig cirka 50 000 nya kunder till någon av bankens tjänster. En förklaring till intresset kan vara att turbulensen på finansmarknaderna gjorde kunderna mer benägna att se över sin privatekonomi och att ICA Banken där stått sig väl i konkurrensen.

Planer för 2009

ICA Banken räknar med att fortsätta attrahera nya kunder under 2009, både genom att fler ICA Kort-kunder också anlitar någon av bankens tjänster och genom att helt nya kunder söker sig till banken. Under 2009 kommer terminaler för betalning med chipkort att installeras i samtliga butiker i Norge och utrullning påbörjas i Sverige. Det finns också långt gångna planer på att bredda bankens erbjudande, bland annat med fler försäkringsprodukter. Våren 2009 planeras exempelvis lansering av hemförsäkring i samarbete med Moderna Försäkringar.

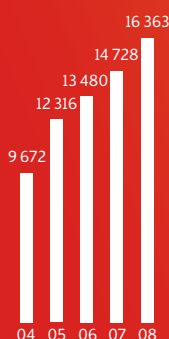
Affärsidé

Att genom finansiella tjänster göra varje dag lite enklare för ICAs kunder samt öka kundernas lojalitet till ICA och minska ICA-butikernas och ICA AB:s transaktionskostnader för främmande bank- och kreditkort.

Omsättning: 582 MSEK (517)
Rörelseresultat: 111 MSEK (83)
Medeltal anställda: 234 (196)

Affärsvolym (inlåning + utlåning inkl bolån) : 16 363 MSEK (14 728)
Inlåning: 8 683 MSEK (7 509)
Antal uttagsautomater: 136 (105)
Antal betalterminaler: Sverige 6 300 (6 000), Norge 2 000 (0)
Antal bankkunder: 400 000 (350 000)
Antal bankkortsinnehavare: 305 000 (260 000)

Affärsvolym (MSEK)



Bolagsstyrningsrapport och årsredovisning

ICA ska vara ett långsiktigt, livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. På följande sidor finns ICAs bolagsstyrningsrapport, förvaltningsberättelse och samtliga siffror för 2008.

Bolagsstyrningsrapport	38
Förvaltningsberättelse	44
Definitioner av finansiella nyckeltal	46
Resultaträkning – koncernen	49
Balansräkning – koncernen	50
Förändringar i eget kapital – koncernen	52
Kassaflödesanalys – koncernen	53
Tilläggsupplysningar – koncernen	54
Resultaträkning – moderbolaget	67
Balansräkning – moderbolaget	67
Förändringar i eget kapital – moderbolaget	69
Kassaflödesanalys – moderbolaget	69
Tilläggsupplysningar – moderbolaget	70
Revisionsberättelse	74



Så styrs ICA

ICAs ledning och styrelse ska tillse att ägarnas och andra intressenters krav på en effektiv verksamhetsstyrning är uppfyllda.

Ägarstruktur

ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av svenska Hakon Invest AB och till 60 procent av nederländska Royal Ahold N.V. Enligt aktieägaravtal har Royal Ahold och Hakon Invest gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB.

Bolagsstämma

Reglerna om bolagsstämman finns i Aktiebolagslagen och i bolagsordningen. Vid bolagsstämman utses styrelse och revisorer samt fastställs resultat- och balansräkningen jämte resultatdisposition. Utöver årsstämman har två extra bolagsstämmor hållits under 2008. Vid årsstämman den 28 april 2008 beslutades bland annat att fastställa 2007 års resultat och balansräkning samt om en utdelning på sammanlagt 1 084 MSEK till aktieägarna. De extra bolagsstämmorna har behandlat de under året genomförda förändringarna i styrelsen.

Styrelsen och dess arbete

Arbetet i styrelsen följer en särskild arbetsordning, fastställd vid det konstituerande styrelsesammanträdet den 28 april 2008. Förutom de punkter som ska behandlas enligt aktiebolagslagen, ingår i arbetsordningen bland annat kommittédirektiv och regler för beslutsföret. ICA AB:s styrelse bestod under huvuddelen av 2008 av åtta ledamöter med tre suppleanter, valda vid bolagsstämman, samt två ledamöter med två suppleanter, utsedda av de fackliga organisationerna.

Vid en extra bolagsstämma den 15 februari 2008 valdes Göran Hesseborn till styrelseledamot och Fredrik Hägglund till suppleant. På den extra bolagsstämman i november avgick Göran Hesseborn som styrelseledamot, varvid antalet av bolagsstämman valda ledamöter uppgick till sju. Fredrik Hägglund valdes till ny ledamot i januari 2009. Samtliga styrelseledamöter som valts vid bolagsstämman har anknytning till ägarna i ICA AB. Vd, finansdirektör och chefsjurist (styrelsens sekreterare) är inte

medlemmar i styrelsen, men deltar i styrelsearbetet. Inga arvoden har betalats till de vid bolagsstämman valda styrelseledamöterna. Till arbetstagarrepresentanterna har utgått ett arvode om 4 000 kronor per sammanträde. Under verksamhetsåret 2008 har styrelsen haft 13 sammanträden. Styrelsen har bland annat behandlat frågor om ekonomisk rapportering, affärsläget, omorganisation av verksamheten i syfte att understryka landsbolagens resultatansvar, legala frågor samt sedvanliga investeringsärenden rörande butiksnätet. Särskilt fokus har legat på den norska verksamheten och non food-verksamheten.

Valberedning

ICA har ingen valberedning eftersom det i aktieägaravtalet mellan bolagets ägare har avtalats att vardera ägaren har rätt att nominera sina respektive representanter till styrelsen.

Styrelsens kommittéer

Styrelsen har möjlighet att inrätta kommittéer och utskott för att komplettera styrelsens arbete. Kommittéerna är underordnade styrelsen och rapporterar löpande till denna.

Revisionsutskott

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott som övervakar redovisning och rapportering av finansiell information. Revisionsutskottet ansvarar även för att utvärdera koncernens system för intern styrning och kontroll. Till övriga uppgifter hör bland annat att övervaka revisionsfrågor från såväl den externa som den interna revisionen. Revisionsutskottets arbete regleras i ett direktiv, som är fastställt av styrelsen.

Revisionsutskottet består av två styrelseledamöter, John Rishton (ordförande) och Claes-Göran Sylvé. Förutom dessa ledamöter är vanligtvis biträden till ledamöterna, externrevisor, internrevisor samt ICA AB:s vd, finansdirektör och chefsjurist närvarande vid sammanträdena eller delar av dem. Revisionsutskottet har under 2008 haft fem sammanträden.

Executive Committee

Styrelsen har utsett Claes-Göran Sylvé, John Rishton och Kenneth Bengtsson att utgöra den så kallade Executive Committee, med ansvar för löpande uppföljning av koncernens utveckling. Kommittén ska även förbereda frågor som ska diskuteras i styrelsen samt stödja dotterbolagens verkställande direktörer och dess övriga ledande befattningshavare i att implementera och utföra beslut fattade av styrelsen. Kommittén har också mandat att besluta om investeringar som ej kräver styrelsebehandling.

Ersättningskommitté

Styrelsen har givit Executive Committee mandat att agera ersättningskommitté i syfte att besluta om ersättningsprinciper för ledande befattningshavare i koncernledningen. Vd:s lön beslutas dock av styrelsen.

Intern kontroll över finansiell rapportering

ICA arbetar med en struktur för att följa upp och säkerställa den interna kontrollen i den finansiella rapporteringen. De finansiella flödena är dokumenterade och kontrollpunkter testas årligen. Resultatet av tester rapporteras till koncernledningen.

Godkännande av finansiella rapporter

De finansiella rapporter som ingår i denna årsredovisning godkändes av revisionsutskottet den 10 februari och av styrelsen den 13 februari 2009.

Revisorer

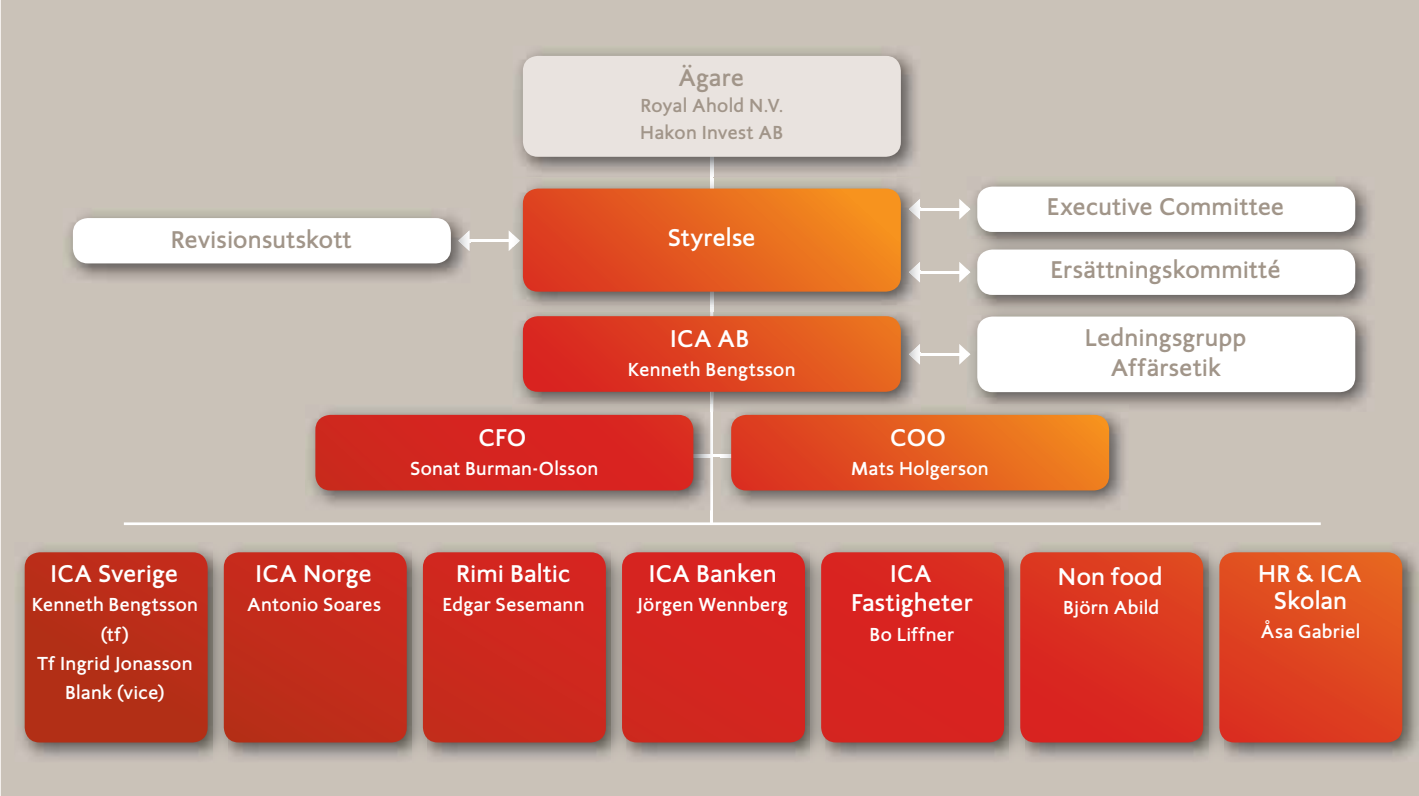
Revisionsfirman Deloitte har varit ICAs revisorer sedan september 2000 och omvaldes senast på ordinarie årsstämma den 28 april 2008 för en period om tre år. Bolagets huvudrevisor Jan Berntsson har deltagit vid ett (1) styrelsemöte under året.

Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare

Styrelsen utser verkställande direktör (vd), som tillika är koncernchef. Enligt aktiebolagslagen, styrelsens arbetsordning och vd-instruktion ansvarar vd för den löpande förvaltningen av bolaget. Vd håller styrelsen kontinuerligt informerad om bolagets och koncernens verksamhet och utveckling. Tillsammans med vice vd/finansdirektör, COO samt HR-direktör i ICA AB, dotterbolagens vd:ar samt vice vd i ICA Sverige ingår vd i koncernledningen som träffas regelbundet och diskuterar bolagets utveckling samt fattar beslut rörande verksamheten. Koncernledningen presenteras närmare på sidorna 42–43.

ICAs policyer och ledningsgrupp för affärsetik

ICAs koncernledning har beslutat om sju ståndpunkter som reglerar verksamheten. Dessa kallas ICAs Goda Affärer. Kopplat till varje ståndpunkt finns policyer med riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till. Läs mer om styrningen av ICAs hållbarhetsarbete och policyer på sid 77–79 i hållbarhetsredovisningen. Den tvärfunktionella ledningsgruppen för affärsetik har under koncernledningen ansvar för den kontinuerliga uppföljningen av att ICAs policyer efterlevs i praktiken. Härutöver finns ett antal finansiellt relaterade policyer, som reglerar koncernens finansiella exponering.



Styrelse

Claes-Göran Sylvén ①
Ordförande
Vd, Hakon Invest,
vd, ICA-handlarnas Förbund
Född: 1959
Invalid: 1999
Andra uppdrag: Ordförande i Forma Publishing Group och Svensk Handels Försäkringar, styrelseledamot i Svensk Handel och UGAL

Dirk Anbeek ②
Ledamot
Vice vd Franchise & Fastighet, Albert Heijn, Etos, Gall & Gall
Född: 1963
Invalid: 2003
Andra uppdrag: Styrelseledamot i JMR

Peter Berlin ③
Ledamot
ICA-handlare
Född: 1960
Invalid: 2005
Andra uppdrag: Ordförande i ICA Sverige-råd, vice ordförande i ICA-handlarnas Förbund och ICA Distriktstyrelse Malmö

Dick Boer ④
Ledamot
Vice vd, vd Europa, Royal Ahold, vd och koncernchef, Albert Heijn
Född: 1957
Invalid: 2006
Andra uppdrag: Delat ordförandeskap i ECR Europe, vice ordförande i CBL, ledningsrepresentant i VNO-NCW, styrelseledamot i the Red Cross Hospital Beverwijk, medlem i European Retail Round Table

Fredrik Hägglund ⑤
Ledamot
Chefsjurist, Hakon Invest
Född: 1967
Invalid: 2004-2008 (feb), återinvalid 2009 (jan)
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Euro-Commerce och Institutet mot motor

Per-Anders Olofsson ⑥
Ledamot
ICA-handlare
Född: 1949
Invalid: 1997
Andra uppdrag: Vice ordförande i ICA-handlarnas Förbund

John Rishton ⑦
Ledamot
Vd och koncernchef, Royal Ahold
Född: 1958
Invalid: 2006
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Rolls Royce Group Plc.

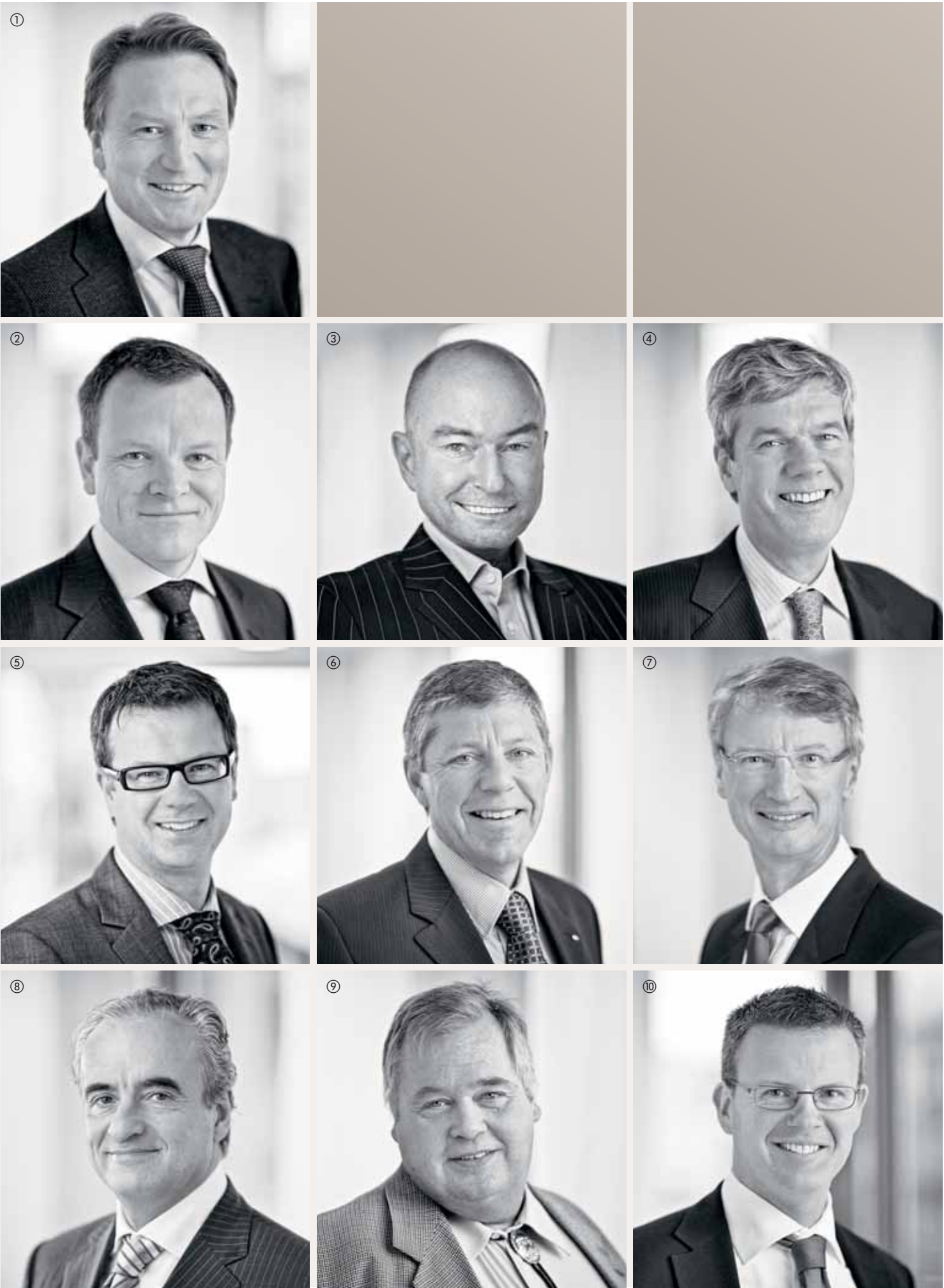
Peter Wakkie ⑧
Ledamot
Vice vd och chefsjurist, Royal Ahold
Född: 1948
Invalid: 2007 (tidigare suppleant)
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Albert Heijn Vaste Klanten Fonds, Schuitema N.V., och Wolters Kluwer N.V.

Per Jansson ⑨
Ledamot
Arbetsagarrepresentant, Handelsanställdas förbund
Logistikmedarbetare, ICA Sverige AB
Född: 1950
Invalid: 2002

Magnus Rehn ⑩
Ledamot
Arbetsagarrepresentant, Unionen
Teamledare administration Non food
Född: 1966
Invalid: 2007 (tidigare suppleant)

**Suppleanter
valda av stämman**
Stig-Åke Lundström
Guy Thomson
Fredrik Hägglund (feb-dec 2008)

Arbetsagarrepresentanter
Håkan Jönsson
Jarand Thomassen



Koncernledning

Kenneth Bengtsson ①
*Vd och koncernchef, ICA AB,
tf vd, ICA Sverige*
Född: 1961
Anställd: 1999
Andra uppdrag: Ordförande i Svensk
Handel, styrelseledamot i Svenskt Närings-
liv, CIES och World Childhood Foundation

Sonat Burman-Olsson ②
Vice vd och CFO, ICA AB
Född: 1958
Anställd: 2007
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Tredje
AP-fonden

Mats Holgerson ③
COO, ICA AB
Född: 1953
Anställd: 2008
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Hemtex
och Bilia

Ingrid Jonasson Blank ④
Vice vd, ICA Sverige
Född: 1962
Anställd: 1986
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Forma
Publishing Group, Annonsörföreningen,
Bilia och the CIES Summit and Marketing
Committee

Antonio Soares ⑤
Vd, ICA Norge
Född: 1949
Anställd: 2002

Edgar Sesemann ⑥
Vd, Rimi Baltic
Född: 1961
Anställd: 1999

Jörgen Wennberg ⑦
Vd, ICA Banken
Född: 1952
Anställd: 1979
Andra uppdrag: Styrelseledamot
i Svenska Bankföreningen

Bo Liffner ⑧
Vd, ICA Fastigheter
Född: 1948
Anställd: 1991

Åsa Gabriel ⑨
Direktör HR och ICA Skolan, ICA AB
Född: 1959
Anställd: 2004

Under året rekryterades Björn Abild
som vd för Non food. Tillträde sker under
våren 2009.



Förvaltningsberättelse

Information om verksamheten

Verksamhetsåret 2008

ICA AB är moderbolag i ICA-koncernen som bedriver detaljhandelsverksamhet genom cirka 2 230 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. ICA AB har sitt säte i Stockholm med adress Svetsarvägen 16, 171 93 Solna. Dotterbolagen ICA Sverige AB, ICA Norge AS och Rimi Baltic AB är detaljhandelsföretag inom olika geografiska områden. ICA Banken AB erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna. I ICA AB fanns tre övergripande koncernfunktioner för Ekonomi, Marknad samt Sortiment & Inköp under 2008. Från och med januari 2009 har merparten av verksamheten inom Marknad och Sortiment & Inköp flyttats till dotterbolagen.

Styrelsen och verkställande direktören för ICA AB får härmed avlämna årsredovisning för räkenskapsåret 2008-01-01 – 2008-12-31. Samtliga belopp är i MSEK om annat ej anges.

Förvaltningsberättelse

Information om verksamheten

ICA AB är moderbolag i ICA-koncernen som bedriver detaljhandelsverksamhet genom cirka 2 230 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. ICA AB har sitt säte i Stockholm med adress Svetsarvägen 16, 171 93 Solna. Dotterbolagen ICA Sverige AB, ICA Norge AS och Rimi Baltic AB är detaljhandelsföretag inom olika geografiska områden. ICA Banken AB erbjuder finansiella tjänster till de svenska kunderna. I ICA AB fanns tre övergripande koncernfunktioner för Ekonomi, Marknad samt Sortiment & Inköp under 2008. Från och med januari 2009 har merparten av verksamheten inom Marknad och Sortiment & Inköp flyttats till dotterbolagen.

Ekonomisk översikt

	januari – december	
Nyckeltal, MSEK	2008	2007
Nettoomsättning	90 963	82 326
Rörelseresultat	2 117	2 602
Rörelseresultat exklusive reavinst och nedskrivningar ¹⁾	1 905	2 006
Rörelsemarginal, %	2,3	3,2
Rörelsemarginal exklusive reavinst och nedskrivningar, %	2,1	2,4
Årets resultat	1 728	2 166
Balansomslutning	39 969	37 319
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 577	4 086
Soliditet, %	32,0	32,4
Avkastning på eget kapital, % ²⁾	13,5	19,1
Avkastning på sysselsatt kapital, % ³⁾	11,4	13,8

1) Rörelseresultat exklusive reavinst från fastighetsförsäljningar samt nedskrivningar av anläggningstillgångar. 2) Avkastning på eget kapital = Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkningen. 3) Avkastning på sysselsatt kapital = Resultat efter finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. ICA Bankens verksamhet är exkluderad ur både resultat- och balansräkning vid beräkningen.

Viktiga händelser under året

• ICA lanserade sin nya ekologiska serie ”ICA I love eco” i Sverige i mars som till en början omfattar ett 60-tal produkter. Produkterna i serien är märkta med EU-ekologiskt, KRAV eller Debio (i Norge).

• ICA öppnade under april ett kontor i Hongkong för att underlätta kontroll av inköp, orderuppföljning och produktkvalitet av specialvaror i Asien.

• På ICA-handlarnas Förbunds stämma i maj beslutades enhälligt att gemensamt med ICA AB inrätta en ansvarsnämnd i Sverige som ska handlägga ansvarsärenden som rör ICA-handlarnas åtaganden och skyldigheter. Beslutet bekräftades i oktober, något som verkställde de nödvändiga förändringarna i stadgarna i enlighet med kravet på två på varandra följande stämmobeslut.

• Försäljningen av de fastigheter som 2007 såldes till EPGF, Standard Life Investments European Property Growth Fund, slutfördes i maj. De två affärerna påverkade ICAs rörelseresultat positivt totalt med cirka 105 miljoner svenska kronor under andra kvartalet.

• I maj och juni genomfördes omfattande prissänkningar i ICA Norge vilket är ett led i införandet av en ny prisstrategi.

• I augusti utsågs Antonio Soares till ny vd för ICA Norge. Han kom senast från Rimi Baltic där han var vd. Samtidigt utsågs Edgar Sesemann till vice vd i Rimi Baltic tillika tillförordnad vd.

• Under fjärde kvartalet genomfördes organisationsförändringar inom ICA-koncernen. Utöver rollen som vd och koncernchef för ICA AB, gick Kenneth Bengtsson in som tillförordnad vd i ICA Sverige. Samtidigt utsågs Mats Holgersson till COO för ICA AB.

• Länsrätten beslutade i december, i enlighet med Skatteverkets tidigare beslut under 2007, att inte godkänna ränteavdrag i ICA Finans AB om 1 795 MSEK för perioden 2001–2003. Skatteverkets krav uppgår till 742 MSEK inklusive skattetillägg och ränta. ICAs bedömning är att ränteavdragen har gjorts helt i enlighet med skattelagstiftningen och har överklagat länsrättens beslut till kammarrätten.

• Skatteverket beslutade i december att inte godkänna ränteavdrag om 3 158 MSEK gjorda under 2004–2007 till det holländska koncernbolaget ICA International Service BV. Skatteverkets krav uppgår till 1 077 MSEK inklusive skattetillägg och ränta. ICAs bedömning är att ränteavdragen har gjorts helt i enlighet med skattelagstiftningen och har överklagat Skatteverkets beslut till Länsrätten.

Viktiga händelser efter årets utgång

• I januari 2009 beslutade Skatteverket att inte ge ICA anstånd med betalningen av 742 MSEK. ICA har överklagat beslutet men har betalat beloppet i februari 2009. Beloppet har bokförts som en fordran på Skatteverket.

Verksamhetsåret 2008

2008 blev ett utmanande år för ICA-koncernen. Försäljningen ökade samtidigt som rörelseresultatet minskade något. ICA Sverige har en solid bas och vi är nöjda med utvecklingen i Rimi Baltic och ICA Banken, dock är det mycket arbete kvar för att vända utvecklingen i ICA Norge. ICA har en stark balansräkning och står väl rustat att möta den finansiella turbulensen i omvärlden.

ICA-koncernens nettoomsättning för helåret 2008 ökade koncernen sin nettoomsättning med 10,5 procent. Rörelseresultatet exklusive reavinster från fastighetsförsäljningar uppgick till 1 905 MSEK, en minskning med 5 procent. Minskningen beror på det försämrade rörelseresultatet i ICA Norge. En lägre bruttomarginal, främst till följd av olika prissatsningar under året, ökade kostnader för övertagande av olönsamma franchisebutiker samt högre personalkostnader, är de viktigaste förklaringarna till den försämrade rörelseresultatet i ICA Norge. Under hösten tillsattes en ny ledningsgrupp med uppdrag att vända utvecklingen i ICA Norge. En ny affärsplan har antagits med fokus på att öka försäljning, minska kostnader och skapa en stark bas med rätt driftsstruktur och ökat kundfokus. Ett första steg har varit att ta fram ett nytt lägpriskoncept för Rimi-kedjan vilket fallit väl ut under hösten och i enlighet med våra förväntningar. Konceptet kommer att införas successivt på fler Rimi-butiker under 2009.

ICA har under hela 2008 arbetat hårt med kvalitetsarbetet med målet att ICA ska bli bäst på matkvalitet i Sverige. Glädjande är att Svensk Dagligvaruhandel i december godkände den kvalitetsstandard som ICA tagit fram vilket innebär att standarden numera är gemensam för hela branschen i Sverige.

ICA-koncernens huvudfokus under 2009 blir att ytterligare stärka kunderbjudandet med rätt priser och rätt sortiment. ICAs satsningar under 2009 kommer att finansieras genom olika kostnadsbesparingsprogram på de marknader där ICA verkar. Att vända utvecklingen i ICA Norge är givetvis en fortsatt prioritet. ICA ska också fortsätta prioritera arbetet med att förnya butiker i samtliga länder för att skapa ett fortsatt attraktivt butiksnät, utveckla butikskvaliteten vidare, satsa på medarbetarutveckling samt förbättra kunderbjudandet inom specialvaror.

Inga stora strukturaffärer har genomförts. En större omorganisation av koncernen inleddes under andra halvåret 2008. Syftet var att ge verksamheterna större frihet att anpassa sig till sina lokala marknadsförutsättningar. 2008 har ICA också haft stort fokus på pris och effektivitet. Flera kampanjer har genomförts mot kund för att understryka ICAs konkurrenskraftiga priser. ICA öppnade under året också inköpskontor i Asien. Genom att arbeta närmare leverantörerna förenklas såväl inköpsarbetet som kontrollen av att ICAs etiska riktlinjer följs.

ICA Sverige ökade försäljningen med 10,6 procent under 2008. Bakom försäljningsökningen ligger bland annat stärkta kunderbjudanden. Ett av de mest uppmärksammade var ICAs personliga erbjudande ”Mina varor”. Lanseringen av ICA I love eco blev även det en uppmärksammad stor framgång. ICA fortsatte även stärka kvalitetsarbetet i butik. 12 nya butiker etablerades under året. I januari 2009 trädde den nya koncernorganisation i kraft som ledningen fattade beslut om i slutet av 2008. Den nya strukturen innebär att ICA Sverige får ett bredare uppdrag och fler medarbetare, då flera funktioner i verksamheten flyttas från ICA AB till ICA Sverige AB.

Försäljningen ökade med 4,9 procent till 17 346 MNOK. För att vända utvecklingen gjordes flera insatser. Organisationerna för ICA Nær och ICA Supermarked slogs samman. Stort fokus lades på att se över ICAs prisprofil och bland annat utvecklades ett nytt koncept för Rimi. Lanseringen av ICA I love eco under hösten slog väl ut. ICA Norge prisbelönades också för sitt hållbarhetsarbete. 11 nya butiker etablerades under året. Rimi Baltic ökade försäljningen med 13,3 procent under året i lokal valuta. Bakom försäljningsökningen låg bland annat Rimis fortsatta satsningar på bra priserbjudanden och arbetet med att bygga om och modernisera befintliga butiker. 2008 kom att präglas av den finansiella oron i såväl Estland, Lettland som Litauen. Arbetet med att färdigställa 13 påbörjade byggen av nya butiker fortsatte som planerat. Rimi Baltic har sedan tidigare en kraftfull nyetableringsplan med ytterligare 37 butiker, men valde att avvakta med fler nybyggnationer under 2008 på grund av den ekonomiska turbulensen i regionen.

ICA Bankens affärsvolym ökade med 11,1 procent under 2008. Under året tecknades också ombudsavtal med Post- och Telestyrelsen angående kassaservice på 15 orter i Sverige. Nya kort med chip administrerades till samtliga bankkortskunder för att öka säkerheten för kunderna. Också säkerhetsnivån i Internetbanken höjdes. I Norge förbereddes systemet av terminaler för att också klara banktjänster. Banken blev under året mer känd hos allmänheten bland annat genom en omfattande reklamkampanj, och attraherade framgångsrikt nya kunder.

En förklaring till intresset kan vara att turbulensen på finansmarknaderna gjorde kunderna mer benägna att se över sin privatekonomi och att ICA Banken där stått sig väl i konkurrensen.

Resultatsammanfattning

Koncernen

Den konsoliderade nettoomsättningen under året uppgick till 90 963 MSEK (82 326), en ökning med 10,5 procent. Nettoomsättningen i fasta växelkurser ökade med 9,6 procent.

Rörelseresultatet för året uppgick till 2 117 MSEK (2 602). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar om 332 MSEK (620) och nedskrivningar av anläggningstillgångar om –120 MSEK (–24). Rörelseresultatet exklusive dessa poster uppgick till 1 905 MSEK (2 006). Under året förbättrades rörelseresultateten för ICA Sverige, Rimi Baltic och ICA Banken, medan rörelseresultateten försämrades i ICA Norge och för ICA koncerngemensamt.

ICA Sverige

Nettoomsättningen ökade med 10,6 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 2 644 MSEK (2 372). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med 270 MSEK (290). Rörelseresultatet exklusive dessa poster ökade till 2 374 MSEK (2 082). Rörelseresultatet har förbättrats på grund av ökad försäljning både i butiks- och partihandelsförsäljningen samtidigt som rörelseresultatet har belastats av ett sämre resultat för specialvaror samt vissa övriga kostnader, bland annat avgångsvederlag.

ICA Norge

Nettoomsättningen ökade med 6,3 procent, i lokal valuta ökade den med 4,9 procent. Försäljningsökningen beror på att fler franchisebutiker har tagits in i ICA Norge.

Rörelseresultatet uppgick till –520 MSEK (144). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med 22 MSEK (308). Rörelseresultatet exklusive dessa poster minskade till –542 MSEK (–164). Rörelseresultatet har försämrats på grund av en lägre bruttomarginal, främst till följd av olika prissatsningar under året, ökade kostnader för övertagande av olönsamma franchisebutiker samt högre personalkostnader.

Rimi Baltic

Nettoomsättningen ökade med 17,9 procent, i lokal valuta ökade den med 13,3 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 182 MSEK (92). I rörelseresultat ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar med –80 MSEK (–3). Rörelseresultatet exklusive dessa poster uppgick till 262 MSEK (95). Den största delen av årets nedskrivning avser obebyggd mark i Lettland och Litauen. Den ökade försäljningen och en bättre bruttomarginal har förbättrat rörelseresultatet.

ICA Banken

Intäkterna ökade med 12,7 procent. Affärsvolymen har ökat med 11,1 procent sedan årets början.

ICA Bankens rörelseresultat förbättrades till 111 MSEK (83). Resultatförbättringen beror på högre provisionsintäkter och bättre räntenetto. Året innehöll även en engångsintäkt om 17 MSEK från försäljning av aktier i MasterCard. Rörelseresultatet har belastats med ökad IT-kostnader samt kostnader för framtagande och utbyte av nya betalkort.

ICA Koncerngemensamt

Rörelseresultatet uppgick till –300 (–89). Det försämrade resultatet beror främst på kostnaden på grund av justerad kostnadsfördelning inom koncernen, en engångsbonus till de anställda i Sverige samt på grund av ökade pensionskostnader. Den justerade kostnadsfördelningen hade en positiv påverkan på rörelseresultateten i ICA Norge och ICA Sverige men en negativ påverkan på rörelseresultatet i ICA koncerngemensamt.

Finansnetto och skatt

ICA-koncernens finansnetto uppgick till –323 (–320). Skattekostnaden uppgick till –66 (–116). Årets skattekostnad har minskat med 30 MSEK genom att uppskjuten skatt i Sverige har räknats om till skattesatsen 26,3 procent som gäller från 1 januari 2009.

Från och med den 1 januari 2009 har skattelagstiftningen för koncerninterna lån förändrats. Vår bedömning är att förändringen medför en ökad skattekostnad för ICA-koncernen med omkring 300 MSEK årligen.

Finansiell ställning

Koncernens balansomslutning har ökat med 2 650 MSEK till 39 969 MSEK jämfört med den 31 december 2007. Hälften av ökningen förklaras av ICA Bankens ökade inlåning. Sysselsatt kapital ökade med 1 409 MSEK till 27 957 MSEK. Soliditeten uppgick till 32,0 procent (32,4 procent). Koncernens nettoskuld exklusive ICA Banken per den 31 december 2008 var 2 132 MSEK (2 344 MSEK).

Kassaflödesanalys

Kassaflödet från den löpande verksamheten under året uppgick till 4 577 MSEK (4 086). Förbättringen beror på ett förbättrat rörelsekapital, framför allt lägre kortfristiga fordringar, samt ett bättre rörelsekapital i ICA Banken. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till –2 312 MSEK (–66). Förändringen jämfört med föregående år beror på att det gjorts färre fastighetsförsäljningar 2008 jämfört med 2007. Som ett resultat av detta uppgick kassaflödet från finansieringsverksamheten till –1 461 MSEK (–3 372). Koncernens likvida medel per den 31 december 2008 var 5 102 MSEK (4 360 MSEK). Större delen av de likvida medlen, 4 193 MSEK, avser ICA Banken.

Skattetvister

Skatteverket beslutade 2007 att inte godkänna ränteavdrag i ICA Finans AB om 1 795 MSEK för perioden 2001–2003. ICA överklagade beslutet till Länsrätten, som i december 2008 fastslog Skatteverkets beslut. Skatteverkets krav uppgår till 742 MSEK inklusive skattetillägg och ränta. ICA gör bedömningen att de av ICA Finans AB gjorda avdragen har skett i enlighet med gällande skattelagstiftning och har överklagat länsrättens beslut till kammarrätten. Kravet redovisas som en eventualförpliktelse. I januari 2009 beslutade Skatteverket att inte ge ICA anstånd med betalningen av 742 MSEK. ICA har överklagat beslutet men har betalat beloppet i februari 2009. Beloppet har bokförts som en fordran på Skatteverket.

I ett annat ärende beslutade Skatteverket vidare 2008 att inte godkänna ränteavdrag om 3 158 MSEK gjorda under 2004–2007 till ett holländskt koncernbolag. Skatteverkets krav uppgår till 1 077 MSEK (inklusive skattetillägg och ränta). ICA gör bedömningen att gjorda avdrag har skett i enlighet med gällande skattelagstiftning. ICA har överklagat Skatteverkets beslut till länsrätten. Kravet redovisas som en eventualförpliktelse.

Investeringar

Investeringarna under året uppgick till 2 631 MSEK (2 805) och fördelas enligt tabellen nedan. Tre investeringar överstiger 50 MSEK, Maxi Kristiansand i Norge, Rimi Hypermarket Kurzemes och Rimi Supermarket Milgravis i Lettland.

Investeringar	2008	2007
Butiker	2 187	2 152
Distribution	159	394
Förvaltningsfastigheter	100	119
Immateriella anläggningstillgångar	120	77
Övrigt	65	63
TOTAL	2 631	2 805

Ändrade redovisningsprinciper

Ändringen av IAS 39 samt IFRS 7, innebärande att finansiella tillgångar under vissa omständigheter kan omklassificeras, har inte haft någon påverkan på de finansiella rapporterna.

Ingen av de tolkningar som ska börja tillämpas under 2008 påverkar ICAs finansiella rapporter. Dessa tolkningar är IFRIC 11, som behandlar IFRS 2 och aktierelaterade ersättningar, IFRIC 12 som behandlar uppförande och drift av infrastrukturanläggningar, och IFRIC 14 som behandlar IAS 19 och vissa begränsningar i hur stor pensionstillgång som kan redovisas

Finansiell riskhantering

Den finansiella strategin i ICA-koncernen är konservativ och fokuserar på att definiera och hantera de finansiella riskerna. Då ICA-koncernens verksamhet innefattar bankverksamhet har koncernen en annan riskprofil än vad som är normalt för ett detaljhandelsföretag. Styrelsen ansvarar för att fastställa koncernens finanspolicy som styr koncernens finansiella riskhantering. Inom ICA-koncernen hanteras de finansiella riskerna centralt genom koncernens finansfunktion.

För mer information om ICAs riskhantering, se Noter till koncernens bokslut – Not 22 för principer för finansiell riskhantering och Not 23 för finansiella instrument.

Femårssammandrag

Definitioner av nyckeltal:

Sysselsatt kapital = Balansomslutning med avdrag för ej räntebärande skulder och avsättningar.

Rörelsemarginal = Rörelseresultat i procent av nettoförsäljning.

Avkastning på sysselsatt kapital = Resultat efter finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. ICA Bankens verksamhet är helt exkluderat ur både resultat och balansräkning vid beräkning av räntabilitet på sysselsatt kapital.

Avkastning på eget kapital = Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital. ICA Bankens verksamhet är helt exkluderat ur både resultat och balansräkning vid beräkning av räntabilitet på eget kapital.

Soliditet = Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Femårssammandrag för ICA-koncernen					
	2004	2005	2006	2007	2008
Resultaträkning i sammandrag					
Nettoomsättning	73 334	71 663	67 395	82 326	90 963
Rörelseresultat före avskrivningar	3 514	3 248	3 545	4 080	3 753
Av- och nedskrivningar	-1 280	-1 275	-1 248	-1 478	-1 636
Rörelseresultat före nedskrivningar på goodwill	2 234	1 973	2 297	2 602	2 117
Nedskrivningar på goodwill	-257	-15	-	-	-
Rörelseresultat	1 977	1 958	2 297	2 602	2 117
Finansiella poster	-236	-287	-251	-320	-323
Resultat efter finansiella poster	1 741	1 671	2 046	2 282	1 794
Skatt	-226	-148	-12	-116	-66
Periodens resultat från avvecklad verksamhet	-	-	367	-	-
Periodens resultat	1 515	1 523	2 401	2 166	1 728
Balansräkning i sammandrag					
Immateriella anläggningstillgångar	2 064	1 914	3 447	3 599	3 742
Materiella anläggningstillgångar	12 675	12 441	13 232	14 959	15 544
Finansiella anläggningstillgångar	3 185	4 914	3 959	3 368	3 772
Övriga anläggningstillgångar	186	49	181	276	424
Övriga omsättningstillgångar	9 780	10 493	10 938	10 757	11 385
Likvida medel	3 198	2 920	3 749	4 360	5 102
Summa tillgångar	31 088	32 731	35 506	37 319	39 969
Eget kapital	7 094	8 386	10 216	12 073	12 796
Räntebärande skulder och avsättningar	15 150	15 774	15 563	14 475	15 161
Ej räntebärande skulder och avsättningar	8 844	8 571	9 727	10 771	12 012
Summa eget kapital och skulder	31 088	32 731	35 506	37 319	39 969
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, %	2,7	2,7	3,4	3,2	2,3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	12,9	12,2	12,9	13,8	11,4
Avkastning på eget kapital, %	16,9	20,4	25,7	19,1	13,5
Soliditet, %	22,8	25,6	28,8	32,4	32,0

Medarbetare

Koncernen hade i medeltal 22 023 anställda (20 081) under året.

ICAs långsiktiga framgång är starkt beroende av medarbetarna och deras kompetens. Det är bara med hjälp av medarbetarna som ICA direkt och indirekt kan skapa unika butiksupplevelser för kunderna och därmed lönsamhet för koncernen. Frågor om kompetensutveckling, utbildning och att utveckla ICA som arbetsgivarvarumärke har därför hög prioritet inom koncernen. Fyra områden är prioriterade; kompetensutveckling, ledarskap, mångfald samt hälsa och friskvård.

Arbetet med kompetensutveckling är nödvändigt för att stärka ICAs varumärke. ICA är ett internationellt företag där anställda ges möjlighet till personlig utveckling genom att kunna byta arbete inom och mellan olika avdelningar, affärsområden, bo-lag och länder. Inom ICA finns det fler än hundra olika befattningstyper, till exempel regionchef, driftsansvarig, marknadsförare, butikschef, lagerarbetare, ekonom och banktjänsteman. ICAs mål är att minst 70 procent rekryteras internt till lediga tjänster. Detta för att bredda kompetensen och ge anställda möjligheter och därmed behålla kompetens inom företaget.

Ledarförsörjning är en prioriterad fråga inom koncernen. ICA har flera utbildningsprogram för att stärka det interna ledarskapet.

ICA strävar efter att ha medarbetare med olika utbildning, kön, ålder och etnisk bakgrund. Mångfaldsfrågan är också en viktig del när ICA utbildar nya chefer. Målet är att anställa hälften män och hälften kvinnor på chefspositioner. För ICA är det viktigt att förebygga och ständigt arbeta mot diskriminering. Om det trots allt uppstår har ICA väl utarbetade handlingsplaner för hantering av detta.

ICA strävar efter en god fysisk och psykisk arbetsmiljö som främjar hälsa på kort och lång sikt. ICA arbetar nära företagshälsovården med till exempel hälsoprofiler och genomför olika aktiviteter såsom Kortvasan, Birkebeinerittet och Blodomloppet. På arbetsplatser där sjukfrånvaron är hög gör ICA en analys och sätter in särskilda insatser så som översyn av organisation, utarbetande av handlingsplan och vid behov stöd av externa specialister.

ICAs hållbarhetsarbete

Till grund för ICAs hållbarhetsarbete ligger sju ståndpunkter som kallas för "ICAs Goda Affärer". ICA är anslutet till FN:s företagsinitiativ Global Compact och ståndpunkterna är i linje med Global Compacts tio principer för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och kamp mot korruption. Med ICAs Goda Affärer som bas integreras hållbarhetsfrågorna i den dagliga verksamheten. Kopplat till varje ståndpunkt finns sedan policyer med riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till.

- ICAs Goda Affärer beskriver koncernens syn på etik och samhällsansvar samt innebär att verksamheten tillsammans med ICAs kärnvärden en förutsättning för att nå fram till koncernens vision och mission:
- ICA ska drivas med lönsamhet och god etik.
 - ICA ska lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov.
 - ICA ska värna om mångfald och utveckling hos medarbetarna.
 - ICA ska ha en öppen dialog internt och med omvärlden.
 - ICA ska garantera produktsäkerhet och kvalitet.
 - ICA ska främja hälsa och goda matvanor.
 - ICA ska verka för en god miljö med hållbar utveckling.

På bara några år har frågor om miljö och i synnerhet klimat vuxit kraftigt i betydelse, både för ICA och ICAs kunder. ICAs övergripande mål är att minska verksamheternas miljöpåverkan på alla nivåer inom koncernen: sortiment, lager, kontor, transporter, tjänsteresor och butiker. Energiförbrukning är ett prioriterat område. ICA strävar också efter att minska miljöpåverkan från de produkter som säljs i koncernens butiker och efter att utveckla utbudet av ekologiska produkter.

ICA strävar efter att ha en stor andel miljömärkta produkter i sortimentet och att hela tiden öka det ekologiska sortimentet. Dessutom arbetar ICA för att på olika sätt uppmuntra kunderna att konsumera närproducerat, säsongsanpassat och ekologiskt, vilket är åtgärder kunderna själva kan vidta för att minska sin miljöpåverkan.

ICA har inga egna fabriker utan säljer varor som produceras av externa leverantörer från hela världen. Därför engagerar sig ICA i frågor om socialt ansvar och arbetsrätt hos leverantörerna. ICAs krav på leverantörerna baseras på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, barns rättigheter och ILO:s (International Labour Organisation) kärnkonventioner. Dessa krav ingår i ICAs riktlinjer för socialt ansvar i inköpen som ingår i ICAs kvalitets- och miljöpolicy. Dessutom kräver ICA att leverantören följer den lagstiftning som gäller i det aktuella produktionslandet. Policyn för affärsetik innehåller riktlinjer för relationer med leverantörer och samarbetspartners gällande mutor och gåvor, konkurrensrätt samt aktieinnehav.

ICA deltar i det internationella samarbetet Global Food Safety Initiative, GFSI, som syftar till att upprätta gemensamma normer för att bedöma matsäkerhet hos leverantörer. Alla ICAs leverantörer måste följa gällande lagstiftning och ha godkända program för egenkontroll. Med hjälp av revisioner och enkätundersökningar följer ICA upp att kraven följs. Vad gäller lokala leverantörer gör ICA särskilda uppföljningar av att leverantörerna lever upp till kraven.

ICA- och Rimi-butikernas försäljning under året

Redovisningen nedan avser butikernas försäljning. I Sverige är de svenska handlarägda ICA-butikernas försäljning inkluderad. I Norge är franchisebutikernas försäljning inkluderad. Försäljningen i handlar- respektive franchiseägda butiker konsolideras inte i koncernen.

ICA-butikernas försäljning i Sverige

januari – december 2008			
		Utveckling samtliga	Utveckling jämförbara
Butiksförsäljning exkl moms	MSEK		
Maxi ICA Stormarknad	22 707	14,3%	6,4%
ICA Kvantum	21 365	4,0%	4,7%
ICA Supermarket	28 809	4,6%	5,3%
ICA Nära	13 547	5,9%	6,1%
TOTAL	86 428	7,0%	5,6%

Under 2008 ökade försäljningsandelen av egna märkesvaror från 17,4 procent till 18,2 procent i Sverige.

ICA- och Rimi-butikernas försäljning i Norge

januari – december 2008			
		Utveckling samtliga	Utveckling jämförbara
Butiksförsäljning exkl moms	MNOK		
ICA Maxi	3 001	5,9%	-0,3%
ICA Supermarked	4 748	4,2%	0,1%
ICA Nær	4 550	3,2%	2,9%
Rimi	7 698	-2,7%	4,1%
TOTAL	19 996	1,5%	2,3%

Under 2008 minskade försäljningsandelen av egna märkesvaror från 10,0 procent till 9,5 procent i Norge.

Rimi Baltics försäljning i Baltikum

januari – december 2008			
		Utveckling samtliga	Utveckling jämförbara
Butiksförsäljning exkl moms	MEUR		
Estland	391	7,6%	4,4%
Lettland	642	18,0%	15,0%
Litauen	276	11,1%	5,2%
TOTAL	1 310	13,2%	9,6%

Under 2008 ökade försäljningsandelen av egna märkesvaror från 5,2 procent till 6,7 procent i Baltikum.

Antal butiker

Antal ICA-butiker i Sverige, inklusive handlarägda butiker

	December 2007	Nya	Konver- terade	Stängda	December 2008
Butiksprofil					
Maxi ICA Stormarknad	60	4	2		66
ICA Kvantum	119	1	-1	-2	117
ICA Supermarket	460	3	-3	-6	454
ICA Nära	743	4	2	-17	732
TOTAL	1 382	12	0	-25	1 369

Antal ICA- och Rimi-butiker i Norge, inklusive franchiseägda butiker

	December 2007	Nya	Konver- terade	Stängda	December 2008
Butiksprofil					
ICA Maxi	25	1			26
ICA Supermarked	79	3	-3		79
ICA Nær	275	4	10	-11	278
Rimi	263	3	-7	-6	253
TOTAL	642	11	0	-17	636

Antal butiker i Baltikum

	December 2007	Nya	Konver- terade	Stängda	December 2008
Land					
Estland	65	9			74
Lettland	94	3			97
Litauen	56	6			62
TOTAL	215	18			233

ICA AB

I ICA AB fanns tre övergripande koncernfunktioner för Ekonomi, Marknad samt Sortiment & Inköp under 2008. Från och med januari har merparten av verksamheten inom Marknad och Sortiment & Inköp flyttats till dotterbolagen. Moderbolagets nettoomsättning uppgår till 888 MSEK (888) och resultatet efter finansiella poster till 610 MSEK (725).

Styrelse och ledning/styrelsens arbetsordning

Arbetet i styrelsen följer en särskild arbetsordning, fastställd vid det konstituerande styrelsesammanträdet den 28 april 2008. Förutom de punkter som ska behandlas enligt aktiebolagslagen, ingår i arbetsordningen bland annat kommittédirektiv och regler för beslutsförhet. ICA AB:s styrelse bestod under 2008 av sju-åtta ledamöter med tre suppleanter, valda vid bolagsstämman, samt två ledamöter med två suppleanter, utsedda av de fackliga organisationerna. Vid en extra bolagsstämma den 15 februari 2008 valdes Göran Hesseborn till styrelseledamot och Fredrik Hägglund till suppleant. På den extra bolagsstämman i november avgick Göran Hesseborn som styrelseledamot. Fredrik Hägglund valdes till ny ledamot i januari 2009. Samtliga styrelseledamöter som valts vid bolagsstämman har anknytning till ägarna i ICA AB. Vd, finansdirektör och chefsjurist (styrelsens sekreterare) är inte medlemmar i styrelsen, men deltar i styrelsearbetet. Under verksamhetsåret 2008 hade styrelsen 13 sammanträden.

Styrelsens kommittéer

Styrelsen har möjlighet att inrätta kommittéer för att komplettera styrelsens arbete. Kommittéerna är underordnade styrelsen och rapporterar löpande till denna.

Revisionsutskott

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott som övervakar redovisning och rapportering av finansiell information. Revisionsutskottet ansvarar även för att utvärdera koncernens system för intern styrning och kontroll. Till övriga uppgifter hör bland annat att övervaka revisionsfrågor från såväl den externa som den interna revisionen. Revisionsutskottets arbete regleras i ett direktiv, som är fastställd av styrelsen.

Revisionsutskottet består av två styrelseledamöter, John Rishton (ordförande) och Claes-Göran Sylvén. Förutom dessa ledamöter är vanligtvis biträden till ledamöterna, externrevisor, internrevisor samt ICA AB:s vd, finansdirektör och chefsjurist (revisionsutskottets sekreterare) närvarande vid sammanträdena eller delar av dem. Revisionsutskottet har under 2008 haft fem sammanträden.

Executive Committee

Styrelsen har utsett Claes-Göran Sylvén, John Rishton samt Kenneth Bengtsson att utgöra den så kallade Executive Committee med ansvar för löpande uppföljning av koncernens utveckling. Kommittén skall även förbereda frågor som ska diskuteras i styrelsen samt stödja dotterbolagens verkställande direktörer och dess övriga ledande befattningshavare i att implementera och utföra beslut fattade av styrelsen. Kommittén har även mandat att besluta om investeringar som ej kräver styrelsebehandling.

Ersättningskommitté

Styrelsen har givit Executive Committee mandat att agera Ersättningskommitté i syfte att besluta om ersättningsprinciper för ledande befattningshavare i koncernledningen. VDs lön beslutas dock av styrelsen.

Intern kontroll över finansiell rapportering

ICA arbetar med en struktur för att följa upp och säkerställa den interna kontrollen i den finansiella rapporteringen. De finansiella flödena är dokumenterade och kontrollpunkter testas årligen. Resultat av test rapporteras till bolagsledningen.

Godkännande av finansiella rapporter

De finansiella rapporterna som ingår i denna årsredovisning godkändes av revisionsutskottet den 10 februari och av styrelsen den 13 februari 2009.

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel (kr):	
Balanserade vinstmedel	8 401 241 792
Årets resultat	757 051 724
Totalt	9 158 293 516

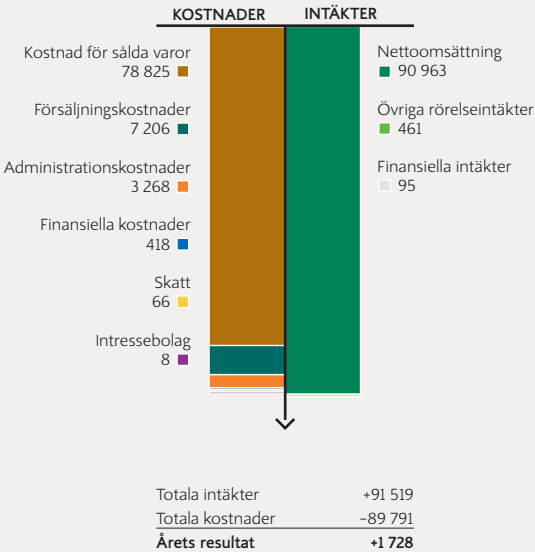
Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:	
till aktieägarna utdelas	868 000 000
i ny räkning överföres	8 290 293 516
Totalt	9 158 293 516

Den föreslagna utdelningen är i enlighet med det avtal som finns mellan aktieägarna, som anger att årlig utdelning ska ske med minst 40 procent av årets resultat. Koncernens soliditet efter utdelning uppgår till 29,8 procent.

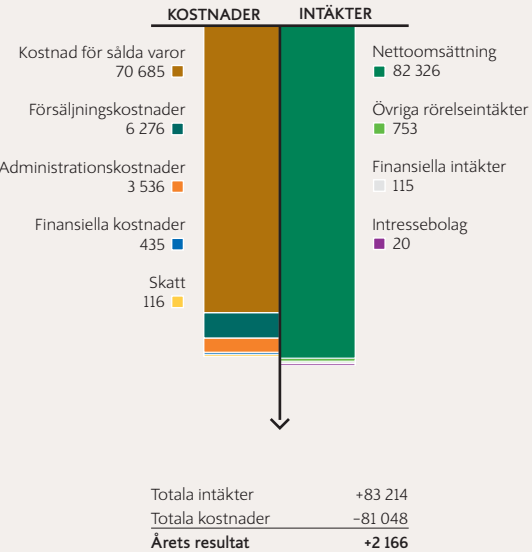
Resultaträkning – koncernen

(MSEK)	Not	2008	2007
Nettoomsättning	2, 3	90 963	82 326
Kostnad för sålda varor	4	-78 825	-70 685
Bruttoresultat		12 138	11 641
Försäljningskostnader	4	-7 206	-6 276
Administrationskostnader	4, 6	-3 268	-3 536
Övriga rörelseintäkter	7	461	753
Andelar i intresseföretags resultat	14	-8	20
Rörelseresultat	2, 5, 8, 9	2 117	2 602
Finansiella intäkter		95	115
Finansiella kostnader		-418	-435
Finansnetto	10	-323	-320
Resultat efter finansiella poster		1 794	2 282
Skatt	11	-66	-116
ÅRETS RESULTAT		1 728	2 166
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		1 735	2 167
Minoritetsintresse		-7	-1

Resultaträkning 2008, MSEK



Resultaträkning 2007, MSEK



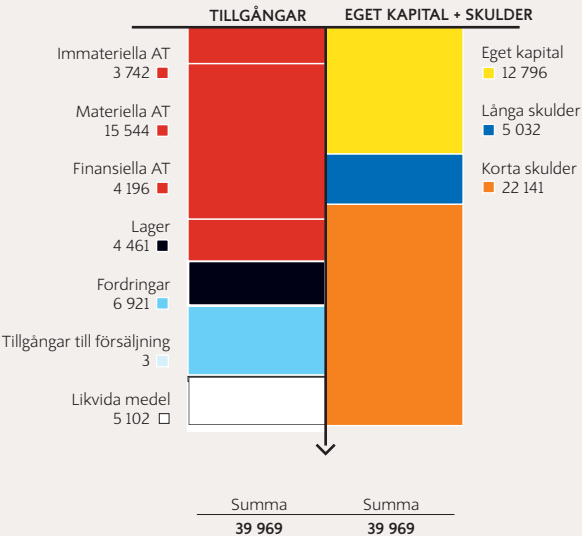
Grafik Bonanza

Balansräkning – koncernen

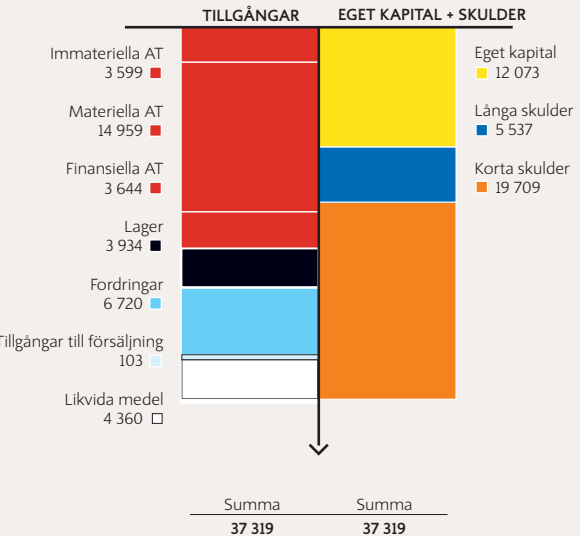
(MSEK)	Not	08-12-31	07-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
■ Goodwill	12	2 723	2 673
■ Varumärken		812	702
■ IT-system		104	114
■ Övrigt		103	110
		3 742	3 599
Materiella anläggningstillgångar			
■ Byggnader och mark	13	9 519	9 321
■ Förvaltningsfastigheter		1 113	1 188
■ Förbättringsutgifter på annans fastighet		801	679
■ Inventarier		3 193	3 191
■ Pågående nyanläggningar		918	580
		15 544	14 959
Finansiella anläggningstillgångar			
■ Andelar i intresseföretag och joint venture	23		
■ Fordringar hos närstående	14	37	29
■ Övriga finansiella anläggningstillgångar	21	10	11
■ ICA Bankens utlåning		665	359
■ Övriga fordringar	16	2 697	2 689
		3 63	280
		3 772	3 368
■ Uppskjuten skattefordran	11	424	276
Summa anläggningstillgångar		23 482	22 202
Omsättningstillgångar			
■ Varulager	23		
	15	4 461	3 934
Kortfristiga fordringar			
■ Kundfordringar		2 965	2 916
■ Skattefordran		9	34
■ ICA Bankens utlåning	16	2 138	1 762
■ Fordringar hos närstående	21	32	20
■ Övriga fordringar		103	8
■ Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 674	1 980
□ Likvida medel	24	5 102	4 360
□ Tillgångar till försäljning	17	3	103
Summa omsättningstillgångar		16 487	15 117
SUMMA TILLGÅNGAR		39 969	37 319

(MSEK)	Not	08-12-31	07-12-31
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER			
Eget kapital	18		
■ Aktiekapital		500	500
■ Övrigt tillskjutet kapital		12 557	12 557
■ Reserver		1 239	1 160
■ Balanserad vinst		-1 506	-2 157
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		12 790	12 060
■ Minoritetsintresse		6	13
Summa eget kapital		12 796	12 073
Långfristiga skulder			
■ Avsättningar till pensioner	23		
■ Uppskjuten skatteskuld	19	937	845
■ Skulder till kreditinstitut	11	597	626
■ Övriga avsättningar		1 143	1 352
■ Övriga skulder		59	64
Summa långfristiga skulder		2 296	2 650
		5 032	5 537
Kortfristiga skulder			
■ Skulder till kreditinstitut	23		
■ Leverantörsskulder		977	570
■ Inlåning i ICA Banken		7 541	6 480
■ Skuld till närstående	16	8 683	7 509
■ Skatteskuld	21	21	14
■ Övriga skulder		27	7
■ Avsättningar		2 283	2 669
■ Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		59	30
Summa kortfristiga skulder		2 550	2 430
		22 141	19 709
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		39 969	37 319

Balansräkning 2008-12-31, MSEK



Balansräkning 2007-12-31, MSEK



Grafik Bonanza

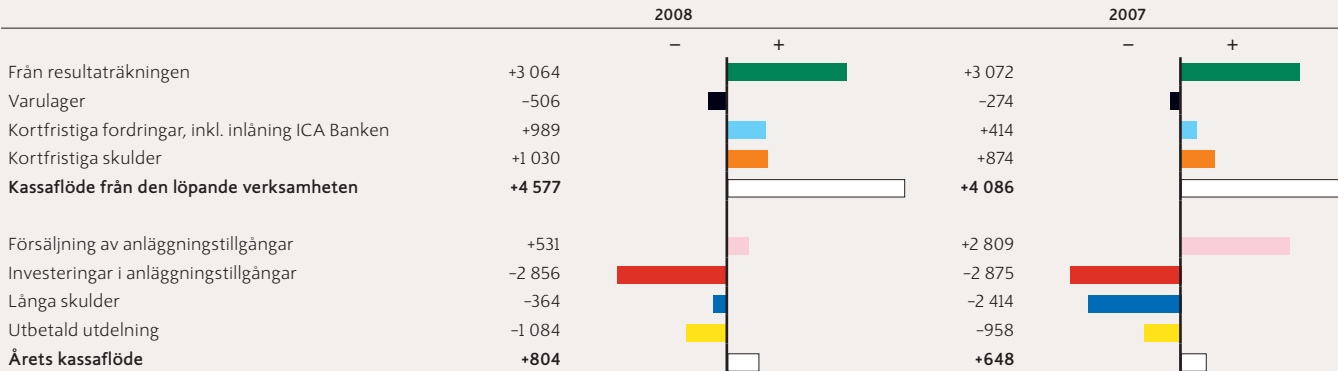
Förändringar i eget kapital – koncernen

(MSEK)	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					Minoritets-intresse	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa		
Ingående eget kapital 2007-01-01	500	12 557	354	-3 208	10 203	13	10 216
Årets förändring av omräkningsreserv			768	-158	610		610
Årets förändring av säkringsreserv			38		38		38
Förvärv av minoritet						1	1
Förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital			806	-158	648	1	649
Årets resultat				2 167	2 167	-1	2 166
Summa förmögenhetsförändringar före transaktioner med bolagets ägare			806	2 009	2 815	0	2 815
Utdelning				-958	-958		-958
Summa förmögenhetsförändringar efter transaktioner med bolagets ägare			806	1 051	1 857	0	1 857
Utgående eget kapital 2007-12-31	500	12 557	1 160	-2 157	12 060	13	12 073
Ingående eget kapital 2008-01-01	500	12 557	1 160	-2 157	12 060	13	12 073
Årets förändring av omräkningsreserv			34		34		34
Årets förändring av verkligt värde reserv			40		40		40
Årets förändring av säkringsreserv			5		5		5
Förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital			79		79		79
Årets resultat				1 735	1 735	-7	1 728
Summa förmögenhetsförändringar före transaktioner med bolagets ägare			79	1 735	1 814	-7	1 807
Utdelning				-1 084	-1 084		-1 084
Summa förmögenhetsförändringar efter transaktioner med bolagets ägare			79	651	730	-7	723
Utgående eget kapital 2008-12-31	500	12 557	1 239	-1 506	12 790	6	12 796

Kassaflödesanalys – koncernen

(MSEK)	Not 24	2008	2007
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		2 117	2 602
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		1 181	582
Utdelningar från intresseföretag		11	2
Betald inkomstskatt		-245	-114
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		3 064	3 072
Förändring av rörelsekapital			
Varulager (ökning -/minskning +)		-506	-274
Inlåning i ICA Banken (ökning +/minskning -)		1 174	1 115
Kortfristig utlåning i ICA Banken (ökning -/minskning +)		-376	-83
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		191	-618
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		1 030	874
Kassaflöde från den löpande verksamheten		4 577	4 086
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-2 533	-2 858
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		526	1 868
Utgivande av lån		-73	-17
Återbetalning av utgivna lån		19	735
Långfristig utlåning i ICA Banken (ökning -/minskning +)		-8	121
Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning -/minskning +)		-289	0
Erhållna räntor		75	80
Förvärv av verksamheter	Not 25	-4	2
Försäljning av verksamheter		4	0
Investering i intresseföretag		-30	-2
Försäljning av intresseföretag		1	5
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2 312	-66
Finansieringsverksamheten			
Upptagande av lån		507	859
Återbetalning av upptagna lån		-643	-3 066
Erlagda räntor		-241	-207
Utbetalad utdelning		-1 084	-958
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 461	-3 372
Årets kassaflöde		804	648
Likvida medel vid årets början		4 360	3 749
Kursdifferenser i likvida medel		-62	-37
Likvida medel vid årets slut		5 102	4 360

Kassaflödesanalys – koncernen, MSEK



Grafik Bonanza

Tilläggsupplysningar – koncernen

Not 1 Redovisningsprinciper

Koncernredovisningen är upprättad enligt, av EU kommissionen antagna, International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC). Dessutom tillämpas RFR 1.1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner utgiven av Rådet för finansiell rapportering. Rekommendationen anger kompletterande normgivning utifrån bestämmelser i årsredovisningslagen.

Vid tidpunkt för godkännande av denna årsredovisning var följande standards och tolkningar publicerade men hade ännu inte trätt i kraft:

IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas (omarbetad 2008). (Ej antagen av EU.)
IFRS 3 Rörelseförvärv (omarbetad 2008). (Ej antagen av EU.)
IFRS 8 Rörelsesegment. (Antagen av EU.)
IAS 1 Utformning av finansiella rapporter (omarbetad 2007). (Antagen av EU.)
IAS 23 Lånekostnader (omarbetad 2007). (Antagen av EU.)
IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter (omarbetad 2008). (Ej antagen av EU.)
Ändring av IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och Värdering: Eligible Hedged Items (Ej antagen av EU.)
Ändring av IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas och IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter. (Antagen av EU.)
Förändringar av IAS 32 och IAS 1 i Inlösbara finansiella instrument och åtaganden som uppkommer vid likvidation. (antagen av EU)
Årliga förbättringar av IFRS (antagen av EU).

Ändring av IFRS 2 – Aktierelaterade ersättningar. (Antagen av EU.)
IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram. (Antagen av EU.)
IFRIC 15 Agreements for the Construction of Real Estate. (Ej antagen av EU.)
IFRIC 16 Hedges of a Net Investment in a Foreign Operation. (Ej antagen av EU.)
IFRIC 17 Distributions of Non-cash Assets to Owners. (Ej antagen av EU.)

IFRS 8 ersätter IAS 14 Segmentrapportering. IFRS 8 ska börja tillämpas från och med 2009. Fastighetsverksamheten i Sverige och Norge, som nu redovisas i segmenten ICA Sverige och ICA Norge, kommer att redovisas som ett eget segment 2009.

Av de utgivna tolkningarna är det endast IFRIC 13 och IFRIC 15 som berör ICAs verksamhet.

Den bonus som ICA lämnar till sina kunder baserat på kundernas bonusgrundande inköp omfattas av IFRIC 13. Tillämpningen av IFRIC 13 kommer inte i någon väsentlig grad att påverka de finansiella rapporterna. IFRIC 13 börjar tillämpas från 2009.

När det gäller IFRIC 15 så har ICAs tillämpning, när ett avtal slutits att bygga en fastighet för försäljning, motsvarat tillämpningen enligt IFRIC 15. Det betyder att ICA har bestämt fastighetens huvudsakliga utformning och konstruktion. Intäkten från försäljningen har redovisats först den dag då köparen övertagit risken för fastigheten och ICA erhållit betalningen.

Tillämpade redovisningsprinciper

Ändrade redovisningsprinciper

Ändringen av IAS 39 samt IFRS 7, innebärande att finansiella tillgångar under vissa omständigheter kan omklassificeras, har inte haft någon påverkan på de finansiella rapporterna.

Ingen av de tolkningar som ska börja tillämpas under 2008 påverkar ICAs finansiella rapporter. Dessa tolkningar är IFRIC 11, som behandlar IFRS 2 och aktierelaterade ersättningar, IFRIC 12 som behandlar uppförande och drift av infrastrukturanläggningar, och IFRIC 14 som behandlar IAS 19 och vissa begränsningar i hur stor pensionstillgång som kan redovisas.

Grund för redovisningen

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

Anläggningstillgångar och avyttringsgrupper som innehas för försäljning redovisas till det lägsta av det tidigare redovisade värdet och det verkliga värdet efter avdrag för försäljningskostnader.

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

av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen i resultat- och balansräkningen. Uppskattningar och antaganden är baserade på historiska erfarenheter och ett antal faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars tydligt framgår av andra källor. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar moderföretaget ICA AB och dess dotterföretag. Ett dotterföretag tas med i koncernredovisningen från det datum då moderföretaget får ett bestämmande inflytande över företaget och tas inte längre med från det datum då moderföretagets bestämmande inflytande över företaget upphör.

Minoritetsintressen utgörs initialt av minoritetens andel av nettotillgångarnas verkliga värden. Minoritetsintressen redovisas i koncernredovisningen under eget kapital, skilt från moderföretagets egna kapital. Minoritetsintressen ingår i koncernens resultat och redovisas separat från moderföretagets resultat som en fördelning av periodens resultat.

Förvärvsmetoden används vid redovisning av förvärv av dotterföretag. Anskaffningsvärdet för ett förvärv utgörs av verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tillgångar som lämnats som ersättning samt uppkomna eller övertagna skulder, plus kostnader direkt hänförliga till förvärvet. Förvärvade identifierbara tillgångar, skulder och eventualeförpliktelser värderas till verkliga värden. Skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på förvärvade identifierbara tillgångar, skulder och eventualeförpliktelser redovisas som goodwill. Om anskaffningsvärdet understiger verkligt värde av förvärvade identifierbara tillgångar, skulder och eventualeförpliktelser redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Vid stegvisa förvärv behandlas varje transaktion för sig. Goodwill fastställs för varje förvärv utifrån verkligt värde vid tidpunkten för transaktionen och erlagd ersättning för förvärvet. Förändringar av verkligt värde avseende redan tidigare ägd andel redovisas som en omvärdering inom eget kapital.

För samtliga enheter som omfattas av koncernredovisningen gäller att enhetliga redovisningsprinciper tillämpas. Detta gäller även företag som redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Alla koncernmellanhavanden är eliminerade.

Investeringar i intresseföretag

Innehav i intressebolag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden. Ett intressebolag är en enhet i vilken koncernen har ett betydande, men inte ett bestämmande inflytande. Tillämpning av kapitalandelsmetoden innebär att investeringar i intressebolag redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med tillägg för förändringar av koncernens andel av intresseföretagets nettotillgångar och med avdrag för eventuell nedskrivning och utdelning. Resultaträkningen avspeglar koncernens andel av intresseföretagens resultat efter skatt.

Om koncernens andel av redovisade förluster i intresseföretaget överstiger det redovisade värdet på andelarna i koncernen reduceras andelarnas värde till noll. Fortsatta förluster redovisas inte såvida inte koncernen har lämnat garantier för att täcka förluster uppkomna i intresseföretaget.

Skillnaden mellan anskaffningsvärdet för de förvärvade andelarna och koncernens andel av verkliga värden på förvärvade identifierbara tillgångar och skulder i intresseföretaget redovisas som goodwill (överskott) eller negativ skillnad (underskott) redovisas direkt i resultaträkningen. Koncernens investeringar i intresseföretag innefattar goodwill som behandlas i enlighet med de redovisningsprinciper för goodwill som anges nedan. Eventuellt nedskrivningsbehov på redovisade andelar i intresseföretag provas om det finns indikationer på värdenedgång.

Vid transaktioner mellan koncernföretag och intresseföretag elimineras den del av orealiserade vinster som motsvarar koncernens andel av intresseföretaget. Orealiserade förluster elimineras på motsvarande sätt såvida inte detta är en indikation på ett nedskrivningsbehov.

Investeringar i joint ventures

Ett joint venture är en ekonomisk verksamhet som drivs av två eller flera parter vars samarbete är avtalsreglerat och där avtalet innebär att dessa parter har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten. ICA redovisar joint ventures enligt kapitalandelsmetoden.

Vid transaktioner mellan koncernföretag och joint venture-företag elimineras den del av orealiserade vinster som motsvarar koncernens andel av det gemensamt kontrollerade företaget. Orealiserade förluster elimineras på motsvarande sätt såvida inte detta är en indikation på ett nedskrivningsbehov.

Transaktioner i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder som är uttryckta i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan till den valutakurs som gäller per balansdagen. Sådana valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen. Icke monetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Samtliga koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan omräknas på följande sätt:

- Tillgångar och skulder inklusive goodwill och koncernmässiga över- och undervärden räknas om från utlandsverksamhetens funktionella valuta till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor, till balansdagskurs.
- Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet räknas om till svenska kronor enligt periodens genomsnittliga valutakurs, vilket i normalfallet är en god approximation av transaktionsdagens kurs.
- Samtliga valutakursdifferenser som uppkommer genom omräkningen redovisas direkt i eget kapital som en omräkningsreserv.

Vid avyttring av en utlandsverksamhet redovisas de ackumulerade kursdifferenserna i resultaträkningen tillsammans med vinsten eller förlusten vid avyttringen.

Intäkter

Intäkter redovisas när de väsentliga riskerna och förmånerna som är förknippade med varornas ägande har övergått till köparen och när det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras koncernen. Vidare måste intäkten kunna beräknas tillförlitligt. Vid parthandelsförsäljning uppfylls dessa krav när varorna levereras och vid detaljhandelsförsäljning när varorna betalas i butiken. Försäljning av alkoholhaltiga drycker redovisas exklusive punktskatter. Intäkter från franchiseförsäljning redovisas vid leveranstillfället avseende både varor och övriga franchiseintäkter. Hyresintäkter redovisas i den period de avser.

Intäkter från tjänster består av exempelvis royalty, franchiseavgifter och intäkter för olika former av konsulttjänster. Intäkterna redovisas i resultaträkningen i takt med att de tjänas in.

Resultatet från fastighetsförsäljningar redovisas när de huvudsakliga riskerna och förmånerna förknippade med fastigheten överförs till köparen. Beroende på villkor i köpeavtalet och kraven för dess fullgörande kan riskerna och förmånerna övergå till köparen vid köpeavtalets ingående, på tillträdesdagen eller någon tidpunkt däremellan. Normalt övergår dessa risker och förmåner till köparen på tillträdesdagen och resultatet från försäljningen redovisas då vid denna tidpunkt. Vid bedömning av om risker och förmåner överförs till köparen beaktas även om det finns ett fortsatt engagemang i den löpande förvaltningen. Finns det ett fortsatt sådant engagemang från koncernen redovisas inte något resultat från försäljningen förrän detta engagemang har upphört.

Utdelningsintäkter redovisas i resultaträkningen när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

Sale och leaseback

I de fall en fastighet säljs för att sedan hyras tillbaka görs en sammantagen bedömning av vem som bär de väsentligaste riskerna och förmånerna i fastigheten, och om koncernen har kvar ett betydande engagemang i den sålda fastigheten. Ett betydande engagemang föreligger exempelvis i de fall då den återförhyrda fastigheten hyrs ut till en fristående ICA-handlare. Om bedömningen är att de väsentliga riskerna och förmånerna sammantaget kvarligger i koncernen redovisas ingen intäkt från försäljningen vid transaktionstidpunkten, utan först då engagemanget upphör och riskerna och förmånerna överförs till köparen.

Kvarligger riskerna och förmånerna i koncernen, alternativt att koncernen har ett fortsatt engagemang i fastigheten, fortsätter koncernen att redovisa fastigheterna i balansräkningen som om ingen försäljning ägt rum, och avskrivningarna fortsätter utifrån bedömd nyttjandeperiod. Den erhållna köpeskillingen från försäljningen betraktas som ett lån och redovisas som en skuld. Erlagda leasingavgifter fördelas mellan räntekostnad och amortering av skulden. Fastigheten och skulden tas bort från balansräkningen när engagemanget upphör. Detta kan till exempel ske när rörelsen för en fristående ICA-handlare förväras av ICA eller om butiken stänger.

I de fall då ICA har ett fortsatt engagemang genom att endast en del av en fastighet hyrs ut till en fristående ICA handlare, är det endast denna del som fortsatt redovisas i balansräkningen. Den del av fastigheten som inte omfattas av vidareförhyrningen betraktas som avyttrad.

Goodwill och varumärken

Goodwill representerar den del av förvärvskostnaden som överstiger verkligt värde av förvärvad andel av dotterföretagets nettotillgångar på förvärvsdagen. Med nettotillgångar avses skillnaden mellan identifierbara tillgångar och skulder samt eventualeförpliktelser i ett förvärvat dotterbolag, intresseföretag eller joint ventures. I enlighet med IFRS 3 antas att nyttjandeperioden för goodwill är obestämbar. Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod är inte föremål för avskrivningar. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar.

Det goodwillbelopp som uppkommer vid företagsförvärv hänförs i anslutning till förvärvet till de kassagenererande enheter som drar nytta av förvärvet.

Varumärken har en obestämbar nyttjandeperiod. Nedskrivningsprövning sker årligen eller då det finns en indikation på en värdenedgång.

Andra immateriella tillgångar

Andra immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning sker linjärt över bedömd nyttjandeperiod.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar, redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår förvärspriset samt till förvärvet direkt hänförbara kostnader. Anskaffningsvärdet för materiella anläggningstillgångar skrivs av till bedömt restvärde. Avskrivningen sker linjärt över bedömd nyttjandeperiod.

Förvaltningsfastigheter

De fastigheter som används i koncernen eller hyrs ut till ICA-handlare redovisas som rörelsefastigheter. Andra fastigheter som hyrs ut till tredje part redovisas som förvaltningsfastigheter. Förvaltningsfastigheter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningarna sker linjärt över bedömd nyttjandeperiod till bedömt restvärde. Restvärde och nyttjandeperiod provas var je boksłutstillfalle och justeras om prövningen resulterar i en ny bedömning.

Anläggningstillgångar till försäljning

Anläggningstillgångar klassificeras som anläggningstillgångar till försäljning om de är tillgängliga för omedelbar försäljning, det finns beslut om att de ska säljas och att det är sannolikt att en försäljning är genomförd inom tolv månader. Anläggningstillgångar till försäljning värderas vid tidpunkten för när anläggningstillgången uppfyller kraven att redovisas som till försäljning, enligt IFRS 5, till det lägsta av bokfört värde och bedömt försäljningsvärde med avdrag för försäljningskostnader.

- En avvecklad verksamhet är en del av ett företag som antingen har avyttrats eller klassificerats som att den innehas för försäljning och
- representerar en självständig rörelsegren eller verksamhet inom ett geografiskt område eller
- är en del av en samordnad plan att avyttra en rörelsegren eller verksamhet inom ett geografiskt område eller
- är ett dotterföretag som förvärvats uteslutande i syfte att vidare säljas.

Klassificering som avvecklad verksamhet sker vid avyttringen eller vid en tidigare tidpunkt då verksamheten uppfyller kriterierna för att klassificeras som innehav för försäljning.

Så länge som en anläggningstillgång är klassificerad som att den innehas för försäljning sker ingen avskrivning.

Avskrivningar

Avskrivningar beräknas på tillgångarnas anskaffningsvärden. Avskrivningstiden baseras på en bedömning av tillgångarnas nyttjandeperiod. Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod sker årligen.

Byggnader	20–40 år
Förvaltningsfastigheter	20–40 år
Förbättringsutgift på annans fastighet	6–20 år
Butiksinventarier och lastbilar	7–10 år
IT-system	3–5 år
Övriga inventarier	3–10 år

Nedskrivningar

Redovisat värde för anläggningstillgångar provas beträffande eventuellt nedskrivningsbehov när händelser eller ändrade förutsättningar indikerar att det redovisade värdet eventuellt inte kommer att kunna återvinnas. Prövningen innebär att det redovisade värdet jämförs med det högsta av tillgångens verkliga värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärde. Nyttjandevärde utgörs av nuvärdet av det framtida nettokassaflöde som tillgången genererar. Om en enskild tillgång inte genererar ett kassaflöde som är oberoende av andra tillgångar beräknas kassaflödet för en grupp av tillgångar, en kassagenererad enhet. Vid nuvärdesberäkningen av framtida nettokassaflöden används en diskonteringsfaktor före skatt som avspeglar marknadens aktuella uppskattning av pengars tidvärde och de risker som förknippas med tillgången. Om det redovisade värdet överstiger det högsta av tillgångens nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde skrivs tillgången ner till det högsta av nettoförsäljningsvärdet och nyttjandevärdet.

Goodwill, tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod samt immateriella tillgångar som inte tagits i bruk är föremål för årliga nedskrivningsprövningar. Prövning av nedskrivningsbehov sker dock oftare om det finns indikationer på att en värde-minskning kan ha inträffat under året.

En nedskrivning redovisas i resultaträkningen i de fall återvinningsvärdet understiger tillgångens bokförda värde. Gjorda nedskrivningar återförs om förändringar skett i de antaganden som ledde fram till den ursprungliga nedskrivningen. Återföring av gjord nedskrivning görs inte så att det redovisade värdet överstiger vad som skulle ha redovisats, efter avdrag för planemliga avskrivningar, om någon nedskrivning inte gjorts. En återföring av gjorda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen. Nedskrivning av goodwill återförs inte.

Fortsättning Not 1

Varulager

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Vid bestämmande av anskaffningsvärdet är först-in-först-ut-principen tillämpad. Anskaffningsvärdet består av samtliga inköpskostnader med avdrag för leverantörs-bonus hänförlig till artiklar i varulagret.

Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det uppskattade försäljningspriset vid normala förhållanden, med avdrag för uppskattade kostnader för att färdigställa produkten och kostnader som krävs för att genomföra försäljningen.

ICA erhåller leverantörsbonus i form av rabatter och andra former av betalningar som reducerar företagets inköpskostnad från leverantör eller kostnader för säljfräm-jande aktiviteter utförda av ICA till förmån för leverantören.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde. Detta motsvarar verkligt värde inklusive transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom för kate-gorin finansiella tillgångar som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen som redovisas exklusive transaktionskostnader. Den följande redovisningen är beroende av hur klassificering skett enligt IAS 39.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. En finansiell tillgång tas bort från balans-räkningen när rättigheterna i avtalet realiseras, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. I de fall en finansiell tillgång avyttras men att ICA behåller riskerna avseende tillgången redovisas tillgången fortsatt i balansräkningen. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks.

Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då ICA förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången. I de fall ICA förvärvar eller avyttrar noterade värdepapper tillämpas däremot likvidagsredovisning.

Vid fastställande av verkligt värde för noterade finansiella tillgångar används offici-ella marknadsnoteringar på balansdagen. Onoterade finansiella tillgångar värderas genom allmänt vedertagna metoder såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad marknadsränta för respektive löptid. Omräkning till svenska kronor görs till noterad kurs på balansdagen.

Vid varje rapporttillfälle utvärderar ICA om det finns objektiva indikationer på att en finansiell tillgång är i behov av nedskrivning. Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultaträkningen

Kategorin består av två undergrupper: finansiella tillgångar som innehas för handel och andra finansiella tillgångar som företaget valt att placera i denna kategori. En finansiell tillgång klassificeras som innehav för handel om syftet är att sälja tillgången på kort sikt. Derivat tillhör denna kategori förutom när derivatet används för säkringsredovis-ning. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeföränd-ringar redovisade i resultaträkningen.

Investeringar som hålls till förfall

Kategorin innefattar finansiella tillgångar som har betalningar som är fasta eller som kan fastställas på förhand och med en fast löptid, samt att ICA har en avsikt och för-måga att inneha tillgången till förfall. Värdering sker till upplupet anskaffningsvärde utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Över- och undervärden liksom transaktionskostnader periodiseras över instrumentets löptid.

Lånefordringar och kundfordringar

Kategorin innefattar tillgångar med fasta betalningar eller med fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad och inte är derivat. Tillgångar i denna kategori värderas till upplupet anskaffningsvärde som bestäms utifrån den effektiv-ränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Kortfristiga fordringar med kort löptid, som exempelvis kundfordringar, värderas till nominellt belopp.

Finansiella tillgångar som kan säljas

Kategorin innefattar sådana tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori eller sådana tillgångar som ICA valt att klassificera i denna kategori. Värdering sker till verkligt värde med värdeförändringar redovisade mot eget kapital. När tillgången bokas bort från balansräkningen omförs tidigare redovisat resultat från eget kapital till resultaträkningen.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde i resultaträkningen

Kategorin består av två undergrupper: finansiella skulder som innehas för handel och andra finansiella skulder som företaget valt att placera i denna kategori. Derivat tillhör denna kategori förutom när derivatet används för säkringsredovisning. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultaträkningen.

Andra finansiella skulder

Kategorin innefattar alla övriga finansiella skulder. Värdering sker till upplupet anskaff-ningsvärde utifrån den effektivränta som beräknades när skulden togs upp. Skulder med kort löptid, som exempelvis leverantörsskulder, värderas till nominellt belopp. Över- och undervärden liksom direkta emissionskostnader periodiseras över skuldens löptid.

Derivat

Samtliga derivat redovisas till verkligt värde i balansräkningen. För derivatinstrument som ej används i säkringsredovisning och derivatinstrument som ingår i en verkligt värde säkring redovisas värdeförändringarna i resultaträkningen. För derivatinstrument som uppfyller kraven för kassaflödessäkring redovisas effektiv del av värdeförändring-arna i eget kapital i avvaktan på att den säkrade posten redovisas i resultaträkningen eller som ett första anskaffningsvärde i balansräkningen. För derivatinstrument som inte uppfyller kraven för säkringsredovisning, och för ineffektiv del av derivatinstru-ment som uppfyller kraven för säkringsredovisning, redovisas värdeförändringarna i resultaträkningen som finansiellt resultat. Belopp i säkringsreserven avseende ränte-risk redovisas i resultaträkningen i takt med att derivatets värde går mot noll.

ICA Bankens fordringar och skulder

ICA Bankens utlåning i form av blanco- och kortkrediter till konsumenter ingår i kate-gorin lån och kundfordringar. De redovisas till upplupet anskaffningsvärde på likvid-dagen och därefter med hänsyn till konstaterade och sannolika kreditförluster.

ICA Bankens inlåning ingår i kategorin andra finansiella skulder. Placeringar avse-ende ICA Bankens överlikviditet ingår i kategorin finansiella tillgångar som kan säljas.

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balans-räkningen när det finns legal rätt att kvitta och när avsikt finns att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

Ränta

Ränteintäkter redovisas i takt med att de intjänas. Ränteintäkten beräknas på basis av underliggande tillgångs avkastning enligt effektiv ränta. Lånekostnader och räntor redovisas i resultaträkningen i den period till vilken de hänförs. Räntekostnader vid nyproduktion eller större om- eller tillbyggnader aktiveras som en del av produktions-kostnaden för anläggningstillgången.

Likvida medel

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar, inklusive ICA Bankens kortfristiga placeringar. Kortfristiga placeringar har en löptid på högst tre månader. I balansräkningen redovisas checkräkningskredit som upplåning bland kortfristiga skulder.

Klassificering

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.

Avsättningar

Avsättningar redovisas i balansräkningen när koncernen har en legal eller informell förpliktelse på grund av en inträffad händelse och då det är sannolikt att ett utflöde av resurser som är förknippade med ekonomiska fördelar kommer att krävas för att upp-fylla förplikelsen, samt att beloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Om effekten av tidsvärdet för den framtida betalningen bedöms som väsentlig fastställs avsättning-ens värde genom att det förväntade framtida kassaflödet nuvärdesberäknas med en diskonteringsfaktor (före skatt) som avspeglar marknadens aktuella värdering av tids-värdet. Den successiva ökning av det avsatta beloppet som nuvärdesberäkningen medför redovisas som en räntekostnad i resultaträkningen. Avsättningar omprövas vid varje bokslutstillfälle.

Avsättning för omstrukturering redovisas när koncernen har fastställt en utförlig och formell omstruktureringsplan och omstruktureringen antingen har påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven.

En avsättning för förlustkontrakt redovisas när de förväntade fördelarna som kon-cernen väntas erhålla från ett kontrakt är lägre än de oundvikliga kostnaderna att upp-fylla förpliktelserna enligt kontraktet.

Avsättningar avseende tvister sker om den samlade bedömningen är att det är mer än 50 procents sannolikhet att ICA kommer att förlora tvisten. Avsättning sker med det belopp som bedöms som det mest troliga utfallet.

Eventualförpliktelser

En eventualförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser, eller när det finns ett åtagande men där det inte är sannolikt att betalning kommer att krävas.

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning

I koncernen finns både avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner. I en förmånsbestämd pensionsplan är det företaget som bär risken för att tillhandahålla den överenskomna ersättningen. I en avgiftsbestämd plan har företaget inte någon ytterligare förpliktelse utöver att betala avtalade avgifter till planen.

Avgifter avseende avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultat-räkningen i takt med att rättigheten intjänas.

Koncernens förpliktelse avseende förmånsbestämda pensionsplaner beräknas sepa-rat för varje plan årligen. Beräkningen är en uppskattning av nuvärdet för den framtida ersättning som de anställda tjänat in genom sin anställning. Från nuvärdet av pensions-förplikelsen dras verkligt värde på eventuella förvaltningsstillgångar av. Beräkningen grundar sig på ett antal antaganden. Diskonteringsräntan är räntan på balansdagen på statsobligationer med en löptid som motsvarar löptiden för förpliktelsen. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade projected unit credit method.

Försäkringstekniska vinster och förluster uppstår antingen som en effekt av en skillnad mellan ett antagande och det verkliga utfallet, eller av att ett antagande änd-ras. För försäkringstekniska vinster och förluster som uppstått efter datumet för över-gången till IFRS den 1 januari 2004 tillämpas den så kallade korridorregeln. Denna inne-bär att då den ackumulerade försäkringstekniska vinsten eller förlusten överstiger ett gränsvärde motsvarande 10 procent av det största av nuvärdet på förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna, resultatförs det överstigande beloppet för-delat över de anställdas förväntade återstående anställningstid.

När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran nuvärdesberäknas ej.

Leasing

Leasingavtal klassificeras i koncernen som antingen operationella eller finansiella av-tal. Finansiella leasingavtal är sådana avtal där i allt väsentligt alla ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet överförs från leasegivaren till leasetagaren. Alla andra leasingavtal är operationella avtal.

ICA som leasetagare

Leasingavgifter avseende operationella leasingavtal redovisas som en kostnad i resultat-räkningen och fördelas linjärt över avtalets löptid.

Väsentliga finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgång respektive skuld i balansräkningen och i resultaträkningen redovisas avskrivningen som en rörelse-kostnad. Avskrivning sker över det kortaste av leasingperioden och nyttjandeperioden. Leasingavgifterna fördelas mellan ränta och amortering.

ICA som leasegivare

Tillgångar enligt ett finansiellt leasingavtal redovisas som en fordran i balansräkningen till ett belopp motsvarande nettoinvesteringen enligt leasingavtalet. Erhållna leasing-betalningar redovisas som amortering av fordran respektive som finansiell intäkt. Den finansiella intäkten periodiseras så att en jämn förräntning erhålls över leasingperioden.

Tillgångar enligt ett operationellt leasingavtal fördelas på respektive slag av tillgång. Leasingintäkterna periodiseras och intäktsförs linjärt över leasingperioden. Direkta ut-gifter som uppstår vid ingåendet av ett operationellt leasingavtal kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Inkomstskatt

Inkomstskatter utgörs av aktuell och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i eget kapital.

Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt redovisas i enlighet med balansräkningsmetoden som utgår från temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Följande temporära skillnader beaktas inte: temporär skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill, första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv och vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat, samt temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag och joint ventures som inte förväntas bli återförda inom överseklig framtid. Värdering av uppskjuten skatt baseras på hur redovisade värden på tillgångar och skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för alla avdragsgilla temporära skillnader och outnyttjade underskottsavdrag, i den utsträckning det är sannolikt att framtida skatte-pliktiga vinster kommer att finnas tillgängliga. De uppskjutna skattefordringarnas redo-visade värden prövas vid varje balansdag och minskas i den utsträckning som det inte längre är sannolikt att de kan utnyttjas.

Segmentsredovisning

Ett segment är en redovisningsmässigt identifierbar del av koncernen som tillhandahål-ler varor och tjänster (rörelsegrenar) inom en viss ekonomisk omgivning (geografiskt område), som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från andra segment. För ICA är rörelsegrenar den primära indelningsgrunden och länder den sekundära.

Väsentliga antaganden och bedömningar

Koncernredovisningen baseras på olika antaganden och bedömningar som gjorts av styrelsen. Dessa antaganden påverkar de redovisade värdena för tillgångar och skulder, för intäkter och kostnader samt för ställda panter och ansvarsförbindelser. Gjorda be-dömningar kan komma att avvika från framtida resultat. De antaganden och bedöm-ningar som styrelsen anser som mest väsentliga och där det finns störst risk för ändrade värderingar av tillgångar och skulder i framtiden är följande:

Sale och leaseback

Koncernen säljer butiksfastigheter som i vissa fall hyrs tillbaka för att vidareuthyras till ICA-handlare. ICA bedömer att denna försäljning, med en samtidig åter- och vidare-uthyrning till en extern part, sammantaget innebär att de väsentligaste riskerna och förmånerna kvarstår i koncernen. Den sammantagna transaktionen behandlas därför som en finansiering med innebörden att fastigheterna fortsätter att redovisas i kon-cernens balansräkning och att avskrivningar fortlöper över bedömd nyttjandeperiod. I de fall då endast en del av en fastighet vidareuthyrs är det endast denna proportio-nella del som fortsatt redovisas i koncernen. Resterande del betraktas som såld.

Den erhållna köpeskillingen redovisas som en långfristig skuld och leasingavgiften fördelas mellan räntekostnad och amortering av skulden. Olika senare händelser, exempelvis att det externa hyresavtalet övertas av ICA eller att hyresavtalet avslutas, innebär att de väsentligaste riskerna och förmånerna bedöms ha lämnat ICA. Fastig-heterna och skulden tas vid denna tidpunkt bort från koncernens balansräkning och nettoeffekten redovisas i resultatet.

Nedskrivning av anläggningstillgångar

Fastställande av om en anläggningstillgång ska skrivas ned eller ej kräver en bedöm-ning av återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet är det högsta av tillgångens nyttjande-värde eller verkliga värde med avdrag för försäljningskostnader. Beräkningen av nytt-jandevärdet kräver bedömningar av framtida kassaflöden och diskonteringsränta. Sådana bedömningar innefattar alltid en viss osäkerhet. I den nu rådande marknaden med stora och snabba förändringar av värdet på räntor, valutor och råvaror innefattar bedömningar om framtiden ännu större osäkerhet än under mer normala förhållan-den. I de fall risken därför bedöms som högre än normalt för en prövad anläggnings-tillgång eller grupp av anläggningstillgångar har en extra riskkomponent lagts in vid nedskrivningsprövningen. Skulle verkligt utfall under det närmaste året avvika från det vid prövningen förväntade utfallet för samma period kan förväntade framtida kassa-flöden behöva omprövas vilket kan leda till en nedskrivning.

Pensioner

Beräkningen av förmånsbaserade pensioner kräver antaganden avseende framtida löneutveckling och ränteutveckling. Den långa löptiden för pensioner för dessa pen-sionsplaner medför att osäkerheten i dessa antaganden är hög och att det kan bli aktuellt med korrigeringar i framtiden som påverkar framtida skulder och kostnader.

Skadestånd och avsättningar

Om ICA AB eller dess dotterföretag är involverade i en tvist sker en bedömning av det mest troliga utfallet av tvisten. Bedömningen baseras på kända fakta och uttalanden från både interna och externa bedömare. Bedömningen av utfallet av tvisten kan för-ändras från en tid till en annan med en effekt på de finansiella rapporterna.

Not 2 Segmentrapportering

Koncernens verksamhet delas upp i rörelsegrenarna ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic och ICA Banken. ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic avser detalj- och partihandels- verksamhet i respektive geografiskt område. ICA Banken bedriver bankverksamhet.

Samtliga interna transaktioner sker till marknadspris. Koncerngemensamma kostna- der fördelas utifrån butiksomsättningen i de olika segmenten.

	ICA Sverige		ICA Norge		Rimi Baltic		ICA Banken	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Extern nettoomsättning	56 706	51 243	20 293	19 095	12 661	10 736	582	517
Intern nettoomsättning	179	195	–	–	–	–	–	–
Resultat från intresseföretags nettoresultat	0	0	–8	20	–	–	–	–
Rörelseresultat	2 644	2 372	–520	144	182	92	111	83
Tillgångar	16 722	15 516	8 717	9 148	7 749	6 158	9 727	8 408
Skulder inkl. avsättningar	13 653	12 912	5 105	4 763	6 345	5 339	9 022	7 777
Investeringar i anläggningstillgångar	813	1 010	821	929	823	774	24	31
Avskrivningar	461	418	632	608	301	276	18	32
Nedskrivningar	0	1	40	14	80	8	–	–
Andra ej kassaflödespåverkande poster	–373	–387	–66	–343	–2	–5	–	–
Medelantal anställda	5 208	5 107	4 826	4 348	9 870	8 221	234	196

	Koncerngemensamt		Elimineringar		Total	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Extern nettoomsättning	721	735			90 963	82 326
Intern nettoomsättning	500	451	–679	–646	0	0
Resultat från intresseföretags nettoresultat	0	0			–8	20
Rörelseresultat	–300	–89			2 117	2 602
Tillgångar	21 344	20 083	–24 290	–21 994	39 969	37 319
Skulder inkl. avsättningar	9 368	8 542	–16 320	–14 087	27 173	25 246
Investeringar i anläggningstillgångar	52	114			2 533	2 858
Avskrivningar	104	121			1 516	1 455
Nedskrivningar	–	–			120	23
Andra ej kassaflödespåverkande poster	17	–5			–424	–740
Medelantal anställda	1 885	2 209			22 023	20 081

Geografiska segment	Nettoomsättning		Rörelseresultat		Tillgångar		Investeringar i anläggningstillg	
Land	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Sverige	58 009	52 495	2 466	2 353	23 268	21 666	890	1 145
Norge	20 293	19 095	–531	157	8 952	9 495	820	939
Baltiska staterna	12 661	10 736	182	92	7 749	6 158	823	774
Totalt	90 963	82 326	2 117	2 602	39 969	37 319	2 533	2 858

Not 3 Nettoomsättning per intäktsslag

	2008	2007
Partihandelsförsäljning	46 701	43 775
Detaljhandelsförsäljning	38 127	32 891
Hyresintäkter	1 973	1 758
Räntenetto samt provisioner ICA Banken	582	517
Övriga tjänster till ICA-handlare och franchisetagare	3 580	3 385
Nettoomsättning	90 963	82 326

Not 4 Kostnader per kostnadsslag

	2008	2007
Varukostnader	69 242	62 772
Personalkostnader	8 099	7 236
Administrativa kostnader	2 547	2 008
Lokalkostnader	3 261	2 885
Av- och nedskrivningar	1 636	1 478
Övriga kostnader	4 514	4 118
Totala kostnader	89 299	80 497

Not 5 Personalkostnader, pensioner och övrigt

Medelantal anställda

Antal anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normal- arbetstid som utgör 1 800 timmar.

	2008			2007		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	2 836	4 093	6 929	2 823	4 194	7 017
Norge	2 829	2 351	5 180	2 551	2 292	4 843
Baltiska staterna	8 406	1 464	9 870	7 167	1 054	8 221
Hongkong	25	19	44	–	–	–
Totalt	14 096	7 927	22 023	12 541	7 540	20 081

Löner och andra ersättningar till gruppen styrelse, VD och VVD	2008	2007
Lön och motsvarande ersättningar	72	42
Kostnad för pensioner och motsvarande ersättningar	20	12

Av löner och ersättningar avser 7 (9) rörlig ersättning. Gruppen består av 18 (17) perso- ner vilka utgör koncernens ledning och styrelse. I löner och ersättningar ingår av- gångsvederlag med 27 och i pensioner och motsvarande ersättningar ingår avgångs- vederlag med 6. Avgångsvederlaget avser tre personer.

Könsfördelning i styrelser och företagsledningar	2008	2007
Styrelse		
Män	31	28
Kvinnor	15	13
Totalt	46	41
Företagsledningar		
Män	62	70
Kvinnor	22	29
Totalt	84	99

Förmåner till personer i ledande ställning

Inga arvoden har betalats till de av bolagsstämman valda styrelseledamöterna. Till arbets- tagarrepresentanterna har utbetalats ett arvode om 4 000 kronor per sammanträde, till vilket material har utsänts före mötet och det är beslutspunkter på agendan.

Lön till bolagets verkställande direktör har under året uppgått till 9 (11). I beloppet ingår bonuslön med 3 (5). Med verkställande direktören i moderbolaget har avtal träf- fats om tolv månaders uppsägningstid samt avgångsvederlag uppgående till två års- löner vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktören gäller uppsägningstid om sex månader. Verkställande direktören har rätt till pension från 60 år. Bolaget täcker sina pensionsåtaganden genom att varje år betala pensions- premier motsvarande 35 procent av lönen till försäkringsbolag. Koncernen har inga andra förpliktelser avseende pension till verkställande direktören.

Not 6 Revisionskostnader

	2008	2007
Revisionsarvoden:		
Deloitte	17	19
Andra revisionsbyråer	4	4
Totalt	21	23
Konsultarvoden:		
Deloitte	1	0
Andra revisionsbyråer	7	3

Not 7 Övriga rörelseintäkter

	2008	2007
Vinstdelning och aktieutdelning	136	150
Realisationsvinster	325	603
Totalt	461	753

Not 8 Leasingavtal

Finansiella leasingavtal

ICA som leasegivare

Fordran avseende finansiella leasing- avtal med ICA som leasegivare	Minimileaseavgifter		Nuvärde av minimileaseavgifter	
	2008	2007	2008	2007
Förfallotidpunkt inom 1 år	71	100	68	95
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	107	152	98	129
Förfallotidpunkt senare än 5 år	–	1	–	1
Summa	178	253	166	225
Avgår: Ej intjänad ränta	–12	–28		
Nuvärde av minimileaseavgifter	166	225		
Fordran redovisas i följande poster:				
Långfristiga fordringar	98	130		
Övriga kortfristiga fordringar	68	95		

ICA har tidigare ingått finansiella leasingavtal avseende butksinventarier. Från år 2007 tecknas inga nya leasingavtal. Den genomsnittliga kvarvarande hyresperioden är 2 år (2,5). Räntan är rörlig och den genomsnittliga räntenivån uppgår till 3,8 % (5,8). Variabla avgifter som ingår i periodens resultat uppgår till 0 (0).

Ej garanterade restvärden avseende tillgångar under finansiella leasingavtal per den 31 december 2008 uppgår till 0 (0).

Det verkliga värdet av fordringar avseende finansiella leasingavtal per den 31 decem- ber 2008 uppskattas till 166 (225), baserat på beräknat nuvärde av framtida kassaflöden.

Operationella leasingavtal

ICA som leasetagare

Koncernen hyr byggnader och inventarier. Leasingavgifter avtalas över en genomsnitt- lig leasingperiod på 10 år. Hyrorna förändras i enlighet med de indexklausuler som finns i avtalen. Möjlighet till förlängning av avtalen utöver den innevarande hyresperi- oden förekommer.

	2008	2007
Årets leasingkostnad	2 934	2 703
Varav minimileasingavgifter	2 748	2 545
Varav variabla utgifter	185	158
Årets leasingintäkt avseende objekt som vidareuthyrts	–1 371	–991
Framtida avtalade minimileasingavgifter:		
Förfallotidpunkt inom 1 år	3 272	2 557
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	10 119	7 920
Förfallotidpunkt senare än 5 år	7 864	6 195
Totalt	21 255	16 672
Framtida minimileasingavgifter avseende avtal vilkas leasingobjekt vidareuthyrts	4 732	5 038

ICA som leasegivare

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

Avtalade leasingavgifter avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

Framtida avtalade minimileasingavgifter	2008	2007
Förfallotidpunkt inom 1 år	526	466
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 5 år	1 877	1 477
Förfallotidpunkt senare än 5 år	1 009	728
Totalt	3 412	2 671
Variabla avgifter som ingår i resultatet	447	470

Not 9 Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

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

	2008	2007
Nettoomsättning	–2	1
Kostnad för sålda varor	5	–13
Administrationskostnader	–2	2
Totalt	1	–10

Not 10 Finansnetto

	2008	2007		2008	2007
Finansiella intäkter			Finansiella kostnader		
Ränteintäkter	79	107	Räntekostnader	-402	-435
Marknadsvärdering av finansiella instrument	-	4	Marknadsvärdering av finansiella instrument	-16	-
Kursdifferenser	16	4	Finansiella kostnader	-418	-435
Finansiella intäkter	95	115	ICA Bankens ränteintäkter och räntekostnader redovisas i koncernens rörelseresultat.		

Not 11 Skatter

Aktuell skatt	2008	2007
Aktuell skatt på årets resultat	-310	-257
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	244	141
Redovisad skattekostnad	-66	-116

Koncernen har inga oredovisade uppskjutna skatteskulder eller skattefordringar på temporära skillnader. Aktiverade skattefordringar avser huvudsakligen den norska verksamheten och bedöms kunna utnyttjas mot framtida vinster. Bedömningen grundar sig på gällande affärsplan och de aktiviteter som vidtagits och kommer att vidtas för att återställa lönsamheten i den norska verksamheten.

Skattesatsen för bolag i Sverige sänks från 28% till 26,3% från 2009.

Avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skatt (%)	2008	2007
Gällande skattesats	28,0	28,0
Ej avdragsgilla kostnader och ej skattepliktiga intäkter	-22,8	-17,0
Resultat från intresseföretags nettoresultat	0,1	-0,2
Effekt av förändrad skattesats på redovisad uppskjuten skatt	-1,7	-
Övrigt	0,1	-5,7
Effektiv skattesats	3,7	5,1

Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder	2008	2007
Anläggningstillgångar	-133	-97
Varulager	16	7
Avsättningar	-10	-2
Underskottsavdrag	341	161
Obeskattade reserver	-381	-411
Finansiella derivat	-6	-8
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (-), netto	-173	-350
I balansräkningen redovisas följande:		
Uppskjuten skattefordran	424	276
Uppskjuten skatteskuld	-597	-626

Not 12 Immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		Varumärken		IT-system		Övrigt		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ackumulerade anskaffningsvärden	2 738	2 688	812	702	672	575	321	268	4 543	4 233
Ackumulerade avskrivningar					-568	-460	-218	-157	-786	-617
Ackumulerade nedskrivningar	-15	-15	-	-	0	-1	0	-1	-15	-17
Bokfört värde	2 723	2 673	812	702	104	114	103	110	3 742	3 599
Vid årets början	2 673	2 499	702	672	114	143	110	133	3 599	3 447
Investeringar	5	0	2	0	34	50	47	25	88	75
Företagsförvärv	0	0	0	0	0	0	15	0	15	0
Avyttringar och utrangeringar	0	0	0	0	0	0	-2	0	-2	0
Årets avskrivningar	-	-	-	-	-48	-80	-65	-52	-113	-132
Årets nedskrivningar	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-2
Årets omräkningsdifferens	45	174	108	30	4	2	-2	5	155	211
Bokfört värde	2 723	2 673	812	702	104	114	103	110	3 742	3 599

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningens delposter enligt följande.

	2008	2007
Försäljningskostnader	-65	-52
Administrationskostnader	-48	-80
Totalt	-113	-132

Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar ingår i raden försäljningskostnader i resultaträkningen.

Nyttjandeperiod för immateriella tillgångar

Varumärken avser sådana som förvärvats i samband med förvärvet av Rimi Baltic AB. Det finns inte någon förutsebar period under vilken dessa varumärken förväntas ge fördelar för koncernen. Detta innebär att nyttjandeperioden är obestämbar. IT-system avser aktiverade utvecklingskostnader för IT-system. Nyttjandeperioden fastställs per system och uppgår till mellan tre och fem år. Avskrivning sker linjärt över nyttjandeperioden. Återstående avskrivningstid för IT-system är cirka två år. Övriga immateriella tillgångar består av hyresrättigheter och andra immateriella övervärden i samband med förvärv av butiksrörelser. Avskrivning sker över bedömd nyttjandeperiod.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Goodwill fördelas på följande segment:

	2008	2007
ICA Norge	1 517	1 628
Rimi Baltic	1 206	1 045
Totalt	2 723	2 673

Not 13 Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader och mark		Förvaltningsfastigheter		Förbättringsutgifter på annans fastighet		Inventarier		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggnings-tillgångar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ackumulerade anskaffningsvärden	12 126	11 592	1 495	1 584	1 544	1 275	8 300	8 384	922	581	24 387	23 416
Ackumulerade avskrivningar	-2 492	-2 217	-285	-288	-730	-584	-5 038	-5 170	-	-	-8 545	-8 259
Ackumulerade nedskrivningar	-115	-54	-97	-108	-13	-12	-69	-23	-4	-1	-298	-198
Bokfört värde	9 519	9 321	1 113	1 188	801	679	3 193	3 191	918	580	15 544	14 959
Vid årets början	9 321	8 148	1 188	997	679	564	3 191	2 833	580	690	14 959	13 232
Investeringar	728	1 334	88	142	292	163	1 086	1 233	299	201	2 493	3 073
Rörelseförvärv	0	0	0	0	0	0	35	6	-	-	35	6
Avyttringar och utrangeringar	-513	-225	-77	-66	-16	-8	-130	-66	-1	-101	-737	-466
Omklassificeringar	191	150	25	69	34	46	-34	-89	-4	-230	212	-54
Årets avskrivningar	-332	-311	-34	-37	-164	-124	-873	-851	-	-	-1 403	-1 323
Årets nedskrivningar	-62	-4	0	0	-2	-1	-52	-15	-4	-1	-120	-21
Årets omräkningsdifferens	186	229	-77	83	-22	39	-30	140	48	21	105	512
Bokfört värde	9 519	9 321	1 113	1 188	801	679	3 193	3 191	918	580	15 544	14 959

Taxeringsvärden svenska fastigheter	Byggnader och mark		Förvaltningsfastigheter	
	2008	2007	2008	2007
Mark	640	682	8	10
Byggnad	3 210	3 128	16	6
Totalt	3 850	3 810	24	16

Nedskrivningar

Inbromsningen i den globala ekonomin har inneburit att efterfrågan på fastigheter, samt mark för etablering av nya fastigheter, har sjunkit. Som en följd av lägre värden på fastigheter och inventarier har nedskrivning därför skett till återvinningsvärdet. Av nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar redovisas 120 (0) i raden försäljningskostnader och 0 (21) i raden kostnad för sålda varor i resultaträkningen.

Förvaltningsfastigheter

En intern värdering har gjorts av samtliga förvaltningsfastigheters verkliga värde. Värderingen baseras på de befintliga hyrorna och de reala avkastningskrav som gäller för

Goodwill fördelas till de kassagenererande enheter som förväntas bli gynnade av förvärvet. Den lägsta nivån som den fördelas till är den nivå som den övervakas i den interna styrningen i koncernen och den högsta nivån är segment. Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill sker årligen eller då indikation finns på att nedskrivningsbehov föreligger. Återvinningsvärdet för en kassagenererande enhet fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärden. Beräkningarna baseras på det uppskattade framtida kassaflödet i budgetar och prognoser för de närmaste två till fem åren. Kassaflödena bortom denna tidsperiod extrapoleras med en procentsats som baseras på förväntad inflation. Den reala tillväxten är inte i något fall överstigande 3%. Behovet av rörelsekapital har bedömts kvarstå på samma relativa nivå som uppnås vid slutet av prog.nosperioden. Diskonteringsräntan uppgår till 9,5% före skatt för ICA Norge och 11,2% före skatt för Rimi Baltic.

Prövning av nedskrivningsbehov för varumärken

Varumärken hänförliga till förvärvet av Rimi Baltic fördelas per land och butiksformat. Prövning av nedskrivningsbehov för varumärken sker årligen eller då indikation finns på att nedskrivningsbehov föreligger. Återvinningsvärdet för varje varumärke fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärden. Beräkningarna baseras på det uppskattade framtida kassaflödet i budgetar och prognoser för de närmaste tre åren. Kassaflödena bortom denna tidsperiod extrapoleras baserat på förväntad inflation. Den reala tillväxten är inte i något fall överstigande 3%. Behovet av rörelsekapital har bedömts kvarstå på samma relativa nivå som uppnås år 3. Diskonteringsräntan uppgår till 10,2-11,2% före skatt beroende på vilket land varumärket hänför sig till.

Prövning av nedskrivningsbehov av andra immateriella tillgångar

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

Not 14 Andelar i joint ventures, intresseföretag och dotterföretag

Joint ventures		
Redovisat värde joint ventures	2008	2007
Ingående redovisat värde	0	46
Omklassificeringar	–	–46
Utgående redovisat värde	0	0

Intresseföretag		
Redovisat värde intresseföretag	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	29	17
Förvärv	30	2
Resultatandel	–8	20
Utdelningar	–11	–2
Försäljningar	–1	–9
Kursdifferens	–2	1
Utgående planenligt restvärde	37	29

Andelar i intresseföretag
Sammanställningen nedan visar de väsentligaste innehaven av andelar i intresseföretag:

Anläggningstillgångar	Andel %		Resultatandel	Resultatandel
	08-12-31	07-12-31	08-12-31	07-12-31
Borgenveien 50 AS, (981 025 008), Oslo, Norge	50	50	–7	19
TakeCargo AS, (983 543 707), Oslo, Norge	32	–	–1	–
Landbu Eiendom AS, (981 919 106), Molde, Norge	41	41	0	1
Övriga intresseföretag			0	0
Total			–8	20

Andelen ovan anger röstandelen som i samtliga fall överensstämmer med kapital-andelen.

Andelar i dotterföretag
Innehav i dotterföretag, både av ICA AB direkt ägda och indirekt ägda. Förteckningen omfattar endast rörelsedrivande dotterföretag.

			Andel %	
	Org.nr	Säte	08-12-31	07-12-31
Direkta innehav				
ICA AS	988 351 032	Oslo, Norge	100	100
ICA Ahold Trading AB	556615-4620	Stockholm	-	100
ICA Baltic AB	556042-7410	Stockholm	100	100
ICA Banken AB	516401-0190	Stockholm	100	100
ICA Detalj AB	556604-5448	Stockholm	100	100
ICA Fastigheter AB	556604-5471	Stockholm	100	100
ICA International Services BV	34177382	Nederländerna	100	100
ICA Reinsurance S.A	915/93	Luxemburg	99	99
Indirekta innehav				
ICA Eiendom Norge AS	968 930 451	Oslo, Norge	100	100
ICA Fastigheter Sverige AB	556033-8518	Västerås	100	100
ICA Global Sourcing Ltd	1 150 322	Hongkong	100	100
ICA Norge AS	931 186 744	Oslo, Norge	100	100
ICA Sourcing and Services BV	35 025 260	Nederländerna	100	100
ICA Sverige AB	556021-0261	Stockholm	100	100
Rimi Baltic AB	556609-6268	Stockholm	100	100

Utöver de bolag som upptagits i förteckningen ovan finns 210 stycken rörelsedrivande och vilande bolag inom ICA-koncernen. En komplett förteckning över alla i koncernen ingående bolag kan erhållas från ICAs informationsavdelning.

Not 15 Varulager

	2008	2007
Varulager av handelsvaror	4 556	4 033
Avdrag för inkurans i varulager	–95	–99
Varulager	4 461	3 934

Not 16 ICA Banken

ICA Banken bedriver bankrörelse, omfattande kortverksamhet samt in- och utlåning. Utlåningen består av konto- och kortkrediter, blacolån (utlåning utan säkerhet) samt toplån till fastigheter. Därutöver erbjuder banken bolån som förmedlas till SBAB. Inlåningen är uteslutande avistainlåning. Sparandeprodukter tillhandahålls i samarbete med Nordnet.

Eftersom ICA Bankens utlåning sker till ett stort antal privatpersoner föreligger ej någon koncentration av kreditrisk. Både in- och utlåningen sker till rörlig ränta med undantag för en liten del av utlåningen där räntebindningstiden är 3 månader. Detta innebär att den totala ränterisken är liten. Den överlikviditet som uppstår i ICA Banken genom att inlåningen överstiger utlåningen, placeras kortfristigt i placeringar med låg risk. Banken har mycket små belopp i utländsk valuta vilket gör att valutarisken är liten. Verkligt värde för finansiella tillgångar och skulder motsvarar redovisat värde.

	2008	2007
Om högst tre månader	1 686	1 323
Längre än tre månader men högst ett år	452	439
Längre än ett år men högst fem år	1 815	1 786
Längre än fem år	882	903
Summa utlåning	4 835	4 451

	2008	2007
Osäkra fordringar		
Osäkra fordringar	63	59
Avgår: reserv för befarade kreditförluster	–39	–36
Osäkra fordringar netto	24	23

ICA Banken har som princip att klassificera en fordran som osäker när ränta eller amortering varit förfallen i mer än 60 dagar. Osäkra fordringar uppgick netto till 0,5% (0,5%) av utlåningen. Reserveringsgraden är reserven för befarade kreditförluster i förhållande till de totala osäkra fordringarna. Reserveringsgraden för osäkra fordringar uppgick till 62,0% (61,3%). Kreditförlusterna netto uppgick till 45 (60) vilket motsvarar 1,0% (1,3%) av genomsnittlig utlåning till allmänheten.

	2008	2007
Lånefordringar med förfallna belopp, som inte är osäkra		
Förfallna mellan 5 och 30 dagar	37	40
Förfallna mellan 31 och 60 dagar	24	30
Förfallna mer än 61 dagar	2	4
Total	63	74

Övervägande del av utlåningen sker utan säkerhet.

Not 17 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning

Tillgångar som innehas till försäljning:	2008	2007
Materiella anläggningstillgångar	3	103

Posten består av fastigheter som kommer att avyttras. Avyttringarna är en följd av den kontinuerliga översyn som görs av vilka fastigheter som koncernen ska äga för att uppnå en effektiv kapitalstruktur och drift.

Under året har nedskrivningar skett till ett värde av 0 (0) i samband med att tillgångar klassificerats som att de innehas för försäljning.

Not 18 Eget kapital

För en sammanställning av eget kapital hänvisas till rapporten Förändringar i eget kapital.

Specifikation av eget kapitalposten reserver	2008	2007
Omräkningsreserv		
Ingående omräkningsreserv	647	–121
Årets omräkningsdifferenser	34	768
Utgående omräkningsreserv	681	647

Verkligt värde reserv		
Ingående verkligt värde reserv	0	0
Omvärderingar under året	40	0
Avyttringar	0	0
Utgående verkligt värde reserv	40	0

Säkringsreserv		
Ingående säkringsreserv	15	–23
Tillkommande	20	15
Avgående	–15	23
Utgående säkringsreserv	20	15

Omvärderingsreserv		
Ingående omvärderingsreserv	498	498
Förändring av omvärderingsreserv	–	–
Utgående omvärderingsreserv	498	498

Summa reserver	2008	2007
Ingående reserver	1 160	354
Årets förändring av reserver:		
Omräkningsreserv	34	768
Verkligt värde reserv	40	0
Säkringsreserv	5	38
Omvärderingsreserv	-	-
Utgående reserver	1 239	1 160

Per den 31 december 2008 består aktiekapitalet av 5 000 000 aktier (5 000 000) med ett kvotvärde om SEK 100.

Övrigt tillskjutet kapital
Avser eget kapital som är tillskjutet från ägarna. Huvudsakligen skedde ett tillskott från ägarna i samband med bildandet av ICAs struktur år 2000.

Reserver
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. Moderbolaget och koncernens rapporter presenteras i svenska kronor.

Verkligt värde reserv
Verkligt värde reserven innefattar den ackumulerade nettoförändringen efter skatt av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas fram till dess att tillgången bokas bort från balansräkningen.

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

Omvärderingsreserv
Vid stegvisa rörelseförvärv redovisas omvärderingen av redan tidigare ägd andel av tillgångarna i omvärderingsreserven.

Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat
I balanserade vinstmedel inklusive årets resultat ingår intjänade vinstmedel i moderbolaget och dess dotterföretag och intresseföretag. Tidigare avsättningar till reservfond exklusive överförda överkursfonder, ingår i denna egetkapitalpost.

Utdelning
Utdelning till aktieägare har skett med 1 084 (958) MSEK. Detta motsvarar en utdelning per aktie på 216,80 kronor (191,60 kronor).

Styrelsen har föreslagit en utdelning uppgående till totalt 868 MSEK vilket motsvarar 173,5 kronor per aktie. Utdelningen blir föremål för fastställande på årsstämman i maj 2009.

Förvaltning av kapital
Kapital avser eget kapital samt lånat kapital. Koncernens mål för förvaltning av kapitalet är att trygga koncernens fortlevnad och handlingsfrihet och att tillse att ägarna även fortsättningsvis erhåller avkastning på sina placerade medel. Fördelningen mellan eget och lånat kapital ska vara sådan att en god balans erhålls mellan risk och avkastning. Kapitalstrukturen anpassas om så är nödvändigt till förändrade ekonomiska förutsättningar och andra omvärldsfaktorer. För att bibehålla och anpassa kapitalstrukturen kan koncernen dela ut medel, öka det egna kapitalet genom utgivande av nya aktier eller kapitaltillskott eller minska eller öka skulderna. Av balansräkningen framgår koncernens skulder och eget kapital. Av rapporten Förändringar i eget kapital och i denna not finns en specifikation av de olika komponenterna som ingår i reserver. Se även not 23 Finansiella instrument.

Det långsiktiga målet för koncernens soliditet är 30–35%. Målet för avkastning på eget kapital är en avkastning på minst 14–16% i genomsnitt över en konjunkturcykel. ICA Banken, som är en del av ICA-koncernen, har finansiella kapitalkrav enligt de regler som gäller för banker. Kapitalkraven är en garanti för att ICA Banken ska kunna infria sina åtaganden gentemot sina kunder. Kapitalkraven innebär att ICA Banken måste ha en viss storlek på eget kapital ställt i relation till utlåningen och intäkterna. Att kapitalkraven uppfylls övervakas av Finansinspektionen. Kapitalkraven har till fullo infriats under året.

Not 19 Pensioner

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

Samtliga anställda i Norge omfattas av tjänstepensionsavtal. Det finns förmånsbaserade pensioner men merparten av de anställda i Norge omfattas av avgiftsbaserade pensioner. De förmånsbaserade planerna säkerställs både genom inbetalning av avgifter till försäkringsbolag och genom avsättning i balansräkningen. Utöver tjänstepensionen har fackligt anslutna anställda en möjlighet att gå i pension vid 62 års ålder. Detta säkerställs dels genom inbetalning av avgifter och dels genom avsättning i balansräkningen.

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

Det finns inga sjukvårdskostnader i koncernens planer som väsentligen påverkar den redovisade förpliktelsen för förmånsbestämda planer.

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige säkerställs genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggs genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 12 (23). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2008 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 126 procent (164% per 30 september 2007 och 152% per 31 december 2007). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Alectas konsolideringsnivå ska normalt tillåtas variera mellan 125–155 procent. I december 2007 beslutade Alecta att sänka premien för år 2008 med 40 procent för befintliga kunder. I oktober 2008 har Alecta beslutat att ta ut takpremie för 2009 för att säkerställa att den kollektiva konsolideringsnivån håller sig inom målintervallet.

Kostnad förmånsbestämda pensioner	2008	2007
Kostnad intjänade förmåner under perioden	80	70
Räntekostnad	54	44
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	–5	–4
Redovisade aktuariella vinster (-) förluster (+)	13	16
Pensionskostnad för förmånsbestämda pensioner	142	126
Pensionskostnad för avgiftsbestämda pensioner	277	277
Totala pensionskostnader	419	403

Av pensionskostnaden ingår 291 (285) i kostnad för sålda varor och 128 (118) i administrationskostnader.

Fortsättning Not 19

Upplysningarna nedan avser de förmånsbestämda planerna.

Redovisat belopp i balansräkningen	2008	2007
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	143	156
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	–85	–84
Netto fonderade förpliktelser	58	72
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	1 284	1 069
Oredovisade aktuariella förluster (–) vinster (+)	–405	–296
Redovisat belopp	937	845

Beloppet redovisas i sin helhet i raden avsättningar för pensioner i balansräkningen.

Förändring av pensionsförpliktelse	2008	2007
Ingående balans nuvärde pensionsförpliktelse	1 225	1 089
Kostnad intjänade förmåner under perioden	80	70
Räntekostnad	54	44
Aktuariella vinster (–) förluster (+)	117	52
Pensionsutbetalningar	–34	–33
Valutakursförändringar	–11	11
Effekter av avyttringar och rörelseförvärv	–4	–8
Utgående balans nuvärde pensionsförpliktelse	1 427	1 225

Förändring av förvaltningstillgångar	2008	2007
Ingående balans, förvaltningstillgångar	84	68
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5	4
Aktuariella vinster (+) förluster (–)	–8	4
Pensionsutbetalningar från förvaltningstillgångarna	–34	–33
Inbetalningar	47	43
Valutakursförändringar	–6	6
Effekter av avyttringar och rörelseförvärv	–3	–8
Utgående balans, förvaltningstillgångar	85	84
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	–3	8

Förvaltningstillgångarnas fördelning på tillgångsslag	2008	2007
Obligationer och andra räntebärande värdepapper	43	48
Aktier	4	23
Fastigheter	14	10
Andra tillgångar	24	3
Summa förvaltningstillgångar	85	84

Den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar fastställs utifrån en långsiktigt antagen förväntan om avkastning för varje slag av tillgång. Denna avkastning utgår från ett antagande om en viss inflation samt på historiska data om avkastning för olika slag av tillgångar. Den förväntade avkastning per tillgångsslag tillsammans med den mix av tillgångar som långsiktigt förväntas hållas, ger en total förväntad avkastning för förvaltningstillgångarna.

Viktiga aktuariella antaganden (%)	2008	2007
Diskonteringsränta	4,0	4,6
Inflation	2,0	1,9
Löneökningstakt	3,6	3,6
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	6,0	6,0

Belopp för innevarande år och jämförelseår	2008	2007	2006	2005	2004
Nuvärde förmånsbestämda förpliktelser	–1 427	–1 225	–1 089	–1 108	–966
Förvaltningstillgångar	85	84	68	72	76
Underskott (–) överskott (+)	–1 342	–1 141	–1 021	–1 036	–890
Erfarenhetsbaserade justeringar för förpliktelsen	–29	–8	–68		
Erfarenhetsbaserade justeringar för förvaltningstillgångarna	–8	4	13		

Avgifter som förväntas betalas till de förmånsbestämda planerna under 2009 uppgår till 50 MSEK.

Not 20 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

	2008	2007
Ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	206	222
Spärrade bankmedel	365	233
Totalt	571	455
Eventalförpliktelser		
Borgen och ansvarsförbindelser	230	270
Skattetvister	1 819	716
Totalt	2 049	986

Skatteverket har beslutat att inte godkänna ränteavdrag i ICA Finans AB, ett bolag inom ICA-koncernen, för ränta på skuld till det irländska dotterbolaget ICA Ahold Export Unltd, på 1 795 MSEK för perioden 2001–2003. ICA överklagade beslutet till Länsrätten, som i december 2008 fastslog Skatteverkets beslut. Skatteverkets krav uppgår till 742 MSEK (716) inklusive skattetillägg och ränta. ICA gör bedömningen att gjorda avdrag har skett i enlighet med gällande skattelagstiftning. Externa parter som bedömt rättsläget och analyserat Skatteverkets argument samt länsrättens domskäl delar ICAs bedömning. ICA har överklagat länsrättens beslut till kammarrätten. I januari 2009 beslutade Skatteverket att inte ge ICA anstånd med betalningen av 742 MSEK. ICA har överklagat beslutet men betalat beloppet under februari 2009. Beloppet är bokfört som en fordran på Skatteverket.

Skatteverket har vidare beslutat att inte godkänna ränteavdrag om 3 158 MSEK gjorda under 2004–2007 till ett holländskt koncernbolag. Skatteverkets krav uppgår till 1 077 MSEK (inklusive skattetillägg och ränta). ICA anser att gjorda avdrag har skett i enlighet med skattelagstiftningen. Externa parter som bedömt rättsläget och analyserat Skatteverkets argument delar ICAs bedömning. ICA har överklagat Skatteverkets beslut till länsrätten.

Not 21 Närstående transaktioner

Transaktioner mellan ICA AB och dess dotterföretag, vilka är närstående till bolaget, har eliminerats i koncernredovisningen och anges inte i denna not. Transaktioner mellan koncernen och andra närstående parter anges nedan.

ICA har ingått ett antal avtal med ägare och intresseföretag. Avtalen är på marknadsmässiga villkor både vad gäller pris och betalningsvillkor. Omfattningen av dessa transaktioner framgår av tabellerna nedan:

2008	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Ägare:				
Royal Ahold	62	72	29	8
Hakon Invest AB (publ)	5	93	0	9
Intresseföretag	0	18	13	4
Totalt	67	183	42	21

2007	Försäljning till närstående	Inköp från närstående	Fordran på närstående	Skuld till närstående
Ägare:				
Royal Ahold	48	0	12	4
Hakon Invest AB (publ)	3	75	2	0
Intresseföretag	0	4	17	10
Totalt	51	79	31	14

ICA-koncernen har haft dagliga transaktioner med de styrelseledamöter som är ICA-handlare. Transaktionerna är en naturlig del i deras roll som ICA-handlare. Samtliga transaktioner sker på marknadsmässiga villkor och avser försäljning av varor, konsulttjänster samt hyra av lokaler.

Ledningen i ICA-koncernen och styrelsen i ICA AB har erhållit följande belopp i ersättning:

	2008	2007
Lön och motsvarande ersättningar	72	42
Kostnad för pensioner och motsvarande ersättningar	20	12
Totalt	92	54

Totalt har denna grupp beviljade lån och krediter från ICA Banken på 0 (1).

Not 22 Principer för finansiell riskhantering

Koncernen 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.

De finansiella instrument som hanteras av finansavdelningen består av bankkrediter, kort- och långfristiga lån, korta placeringar samt derivat. Koncernen har även andra finansiella instrument, som kundfordringar och leverantörsskulder vilka är direkt kopplade till ICA-koncernens verksamhet.

ICAs huvudsakliga riskexponering avser ränta, likviditet, valuta och kredit.

Ränterisk

Ränterisk är risken att förändringar i marknadsräntor påverkar kassaflödet eller det verkliga värdet på finansiella tillgångar och skulder. Finanspolicyn anger att koncerns räntebindning ska vara 18 månader, med ett mandat om avvikelse från denna norm med +/- 6 månader. För att anpassa räntexponeringen används ränteswappar.

Likviditetsrisk

Likviditetsrisken är risken för att koncernen inte kan möta de kortfristiga betalningsåtagandena. ICAs finanspolicy föreskriver att likviditetsreserven ska uppgå till en sådan nivå att reserven kan hantera de fluktuationer som förväntas uppstå i den dagliga likviditeten inom en tolv månaders tidsperiod. För att tillgodose detta har koncernen checkräkningskrediter och bekräftade kreditfaciliteter. Koncernens starka kassaflöde samt bekräftade lånefaciliteter har under år 2008 inneburit att koncernens likviditetsbehov har kunnat tillgodoses utan svårigheter. Vid utgången av år 2008 uppgick upplåningen till 3 040 (3 036) och likviditetsreserven, utöver likvida medel, uppgick till 8 165 (9 042). ICA Bankens överlikviditet är ej tillgänglig för koncernen på grund av banklagstiftning.

Valutarisk

Valutarisken är risken att förändringar i valutakurser påverkar kassaflödet. Valutarisken i ICA-koncernen är främst den transaktionsexponering som uppstår på grund av import av varor som betalas i utländsk valuta. Normen i finanspolicyn är att 100% av den utstående transaktionsexponeringen ska säkras. Denna exponering säkras genom kurssäkringar för de kommande 3–6 månaderna. Valutasäkringen sker vid ordertillfället. För non food-produkter baseras valutasäkringen på prognostiserade volymer. Enligt finanspolicyn ska upplåning i utländsk valuta kurssäkras. Den valutarisk som uppstår till följd av att koncernen har investerat i utländska dotterbolag säkras inte aktivt på finansmarknaden.

Kreditrisk

Kreditrisken är risken för att motparten i en transaktion inte fullgör sina förpliktelser enligt avtalet och att eventuella säkerheter inte täcker bolagets fordran. De banker och kreditinstitut som koncernen samarbetar med ska ha en kreditvärdighet som minst motsvarar ett "A" från Standard & Poors eller "A2" från Moody's Investor Service. För sådana kommersiella motparter som koncernen har en större exponering mot sker en individuell kreditbedömning. Maximal kreditriskexponering motsvaras av det bokförda värdet på finansiella tillgångar. Kreditrisken som uppstår genom ICA Bankens utlåning till allmänheten hanteras genom att det för varje kreditsökande sker en kreditprövning innan lån beviljas.

Not 23 Finansiella instrument

Ränterisker

Om räntan ökar eller minskar med 1 procentenhet påverkas årets resultat med 43 MSEK (39) och eget kapital med 43 MSEK (39). Förändringen är beräknad utifrån ett antagande om en parallellförskjutning av avkastningskurvan med 1 procentenhet och utifrån den finansiella ställningen per balansdagen.

Likviditetsrisk

Löptid till förfall för betalningar av finansiella skulder (räknat från balansdagen).

	2008	2007
Förfallotidpunkt inom 1 år	13 253	11 908
Förfallotidpunkt senare än 1 år men inom 3 år	1 029	807
Förfallotidpunkt senare än 3 år men inom 5 år	200	3
Förfallotidpunkt senare än 5 år	26	573
Totalt	14 508	13 291

Sammanställningen exkluderar ICA Bankens inlåning. Den exkluderar även de skulder som uppkommer när ICA säljer fastigheter som därefter hyrs tillbaka helt eller delvis för att sedan hyras ut till ICA-handlare. För dessa fastigheter har ICA erhållit betalning som redovisas som en skuld till dess att engagemanget genom uthyrningen till ICA-handlaren upphör. Vid engagemangets slut uppstår ingen likvideffekt.

Valutarisker

Koncernen säkrar alla större valutaexponeringar avseende rörelserelaterade transaktioner med terminskontrakt. De valutaexponeringar som ej säkras uppgår till mindre än 2% av de totala valutaexponeringarna. Detta har medfört att det per den 31 december 2008 inte finns några väsentliga exponeringar i valutor utöver koncernens funktionella valutor. En förändring av valutakursen för någon av transaktionsvalutorna har därför en marginell effekt på ICAs resultat och eget kapital.

Kreditrisk

Analys av förfallna fordringar som inte är nedskrivna. (För analys av förfallna fordringar i ICA Banken, se not 16 ICA Banken)

	2008	2007
Förfallet upp till 40 dagar	124	191
Förfallet i mer än 40 dagar	27	90
Total	151	281

De förfallna fordringarna avser övertrasseringar på kontokrediter till fristående ICA-handlare. En individuell prövning sker av varje fordran utifrån sannolikheten för att fordran kommer att betalas. Om bedömningen är att fordran helt eller delvis inte kommer att betalas sker en nedskrivning till det belopp som förväntas betalas. Fordringar har under året skrivits ned med 89 (26). Säkerhet för krediterna utgörs huvudsakligen av företagsinteckningar.

ICAs maximala kreditrisk motsvaras av de finansiella instrumentens bokförda värde med tillägg för lämnade finansiella garantier. Maximal kreditrisk avseende finansiella garantier uppgår till 224 (219).

Klassificering av finansiella tillgångar och skulder	2008	2007
Värderat till verkligt värde i resultaträkningen för handel	28	8
Derivat som är säkringsinstrument	76	32
Lån och kundfordringar	12 244	10 702
Finansiella tillgångar som kan säljas	3 401	3 643
Icke finansiella tillgångar	24 220	22 934
Summa tillgångar	39 969	37 319
Värderat till verkligt värde i resultaträkningen för handel	35	–
Derivat som är säkringsinstrument	48	10
Skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	25 411	23 664
Icke finansiella skulder	1 679	1 572
Summa skulder	27 173	25 246

Nettoreultat per kategori	2008	2007
Nettovinst/nettoförlust:		
Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i RR ¹⁾	–16	4
Finansiella tillgångar som kan säljas:		
Redovisat mot eget kapital	40	–1
Omfört från eget kapital till resultaträkningen	0	0
Räntor från finansiella skulder och tillgångar som ej värderats till verkligt värde i resultaträkningen:		
Ränteintäkter från finansiella tillgångar	533	509
Räntekostnader från finansiella skulder	–651	–604

Nedskrivning av lån och kundfordringar har skett med 134 (86).

1) Avser innehav för handel

Säkringsredovisning

ICA tillämpar säkringsredovisning för den valutarisk som uppkommer vid import av varor. Säkringen är en kassaflödessäkring. De finansiella instrument som utgör säkringsinstrument är valutaterminer. Verkligt värde för dessa anges i separat tabell.

ICA tillämpar även säkringsredovisning för risken av förändrade marknadsräntor. Säkringen är en kassaflödessäkring. De finansiella instrument som utgör säkringsinstrument är ränteswappar. Verkligt värde för dessa anges i separat tabell. Kassaflödena från kassaflödessäkringarna uppkommer löpande över året. Ineffektiviteten i kassaflödessäkringarna är ej materiell.

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernens räntebärande tillgångar och skulder exklusive derivat har en räntebindningstid som uppgår till högst 3 månader vilket innebär att redovisat värde är en god approximation av verkligt värde. Undantaget är ICA Bankens placeringar i obligationer där verkligt värde avviker från anskaffningsvärdet med 51 (–2). Bokfört värde för obligationerna motsvarar verkligt värde.

Fortsättning Not 23

Verkligt värde för finansiella derivat	2008		2007	
	Tillgång	Skuld	Tillgång	Skuld
Ingående i en säkringsredovisning:				
Ränteswappar ²⁾	–	48	32	1
Valutaterminskontrakt ²⁾	76	–	7	17
Ej ingående i en säkringsredovisning:				
Ränteswappar	–	35	–	–
Valutaterminskontrakt	28	0	9	1

2) Hela posten avser kassaflödessäkring som i sin helhet kommer att påverka anskaffningsvärdet för den säkrade investeringen under nästkommande år.

Skulder hänförliga till sale and leaseback

När ICA har sålt en fastighet som därefter hyrs tillbaka för att i sin tur hyras ut till en fristående ICA-handlare, redovisas erhållen köpeskilling som en skuld. Den totala skulden för dessa transaktioner uppgår till 2 303 (2 864), varav redovisat som övrig långfristig skuld uppgår till 2 184 (2 582) och redovisat som övrig kortfristig skuld uppgår till 119 (281). För ytterligare beskrivning se redovisningsprinciperna under rubriken Sale och leaseback.

Försäljning av låneportfölj avseende butiksfinansiering

I november 2005 övertog Nordea ICAs svenska portfölj med rörelselån till ICA-handlare. Enligt avtalet kommer ICA att kompensera Nordea för framtida kreditförluster. På balansdagen uppgår den utestående krediten avseende rörelselån till 56 (128) och den maximala kompensationen från ICA för kreditförluster uppgår till 5 (12). Beloppet avseende den utestående krediten redovisas som övrig långfristig fordran med motsvarande belopp redovisat som övrig skuld.

Not 24 Kassaflödesanalys och likvida medel

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	2008	2007
Avskrivningar	1 516	1 455
Nedskrivningar	120	23
Resultatandelar från intresseföretag	8	–20
Realisationsresultat	–325	–603
Avsättningar	130	–6
Sale and leaseback transaktioner	–268	–267
Summa poster som inte ingår i kassaflödet	1 181	582

Sammansättning av likvida medel	2008	2007
Kassa samt bankkonto ¹⁾	2 332	1 006
Kortfristiga placeringar ¹⁾	2 770	3 354
Summa likvida medel	5 102	4 360
¹⁾ varav ICA Banken		
Kassa samt bankkonto	1 427	290
Kortfristiga placeringar	2 406	3 121
Spärrade medel	360	228
Summa likvida medel ICA Banken	4 193	3 639

Not 25 Rörelseförvärv

Förvärv 2008

Koncernen har under 2008 förvärvat sju butiksrörelser i Sverige och elva i Norge. Butiksrörelserna i Sverige har förvärvats från ICA-handlare som drivit rörelsen under ICA-avtalet. ICA-avtalet stipulerar hur värdering ska ske vid överlåtelse av rörelserna. De förvärvade rörelserna kommer att säljas vidare till ICA-handlare. Koncernen kommer endast att äga och driva rörelsen under en kort period. Butiksrörelserna i Norge har förvärvats från franchisetagare. Förvärven har skett till marknadsvärdet av tillgångarna och skulderna i rörelserna. Den totala köpeskillingen för butiksrörelserna var 48 MSEK. Påverkan på koncernens resultat efter skatt för år 2008 uppgick till –19 MSEK.

Om samtliga rörelseförvärv hade skett per den 1 januari 2008 hade koncernens nettoomsättning ökat med 764 MSEK och resultatet efter skatt hade förändrats med –28 MSEK.

De förvärvade företagens nettotillgångar vid förvärvstidpunkten:

Butiksrörelser	Värde enligt förvärvskalkyl
Materiella anläggningstillgångar	35
Immateriella anläggningstillgångar	15
Varulager	34
Kundfordringar och övriga fordringar	12
Likvida medel	44
Långfristiga skulder	0
Leverantörsskulder och andra korta skulder	–92
Netto identifierbara tillgångar och skulder	48
Erlagd köpeskilling ¹⁾	–48
Kassa (förvärvad)	44
Netto kassaförändring	–4

1) I beloppet ingår arvoden för juridiska tjänster med 0 MSEK.

Värdet enligt förvärvskalkylen visar bokförda värden, vilket i allt väsentligt överensstämmer med verkliga värden.

Förvärv 2007

Koncernen har under 2007 förvärvat tre butiksrörelser i Sverige och 15 i Norge. Butiksrörelserna i Sverige har förvärvats från ICA-handlare som drivit rörelsen under ICA-avtalet. ICA avtalet stipulerar hur värdering ska ske vid överlåtelse av rörelserna. De förvärvade rörelserna kommer att säljas vidare till ICA-handlare. Koncernen kommer endast att äga och driva rörelsen under en kort period. Butiksrörelserna i Norge har förvärvats från franchisetagare. Förvärven har skett till marknadsvärdet av tillgångarna och skulderna i rörelserna. Den totala köpeskillingen för butiksrörelserna var 22 MSEK. Påverkan på koncernens resultat efter skatt för år 2007 uppgick till –7 MSEK.

Om samtliga rörelseförvärv hade skett per den 1 januari 2007 hade koncernens nettoomsättning ökat med 671 MSEK och resultatet efter skatt hade förändrats med –10 MSEK.

De förvärvade företagens nettotillgångar vid förvärvstidpunkten:

Butiksrörelser	Värde enligt förvärvskalkyl
Materiella anläggningstillgångar	29
Varulager	6
Kundfordringar och övriga fordringar	41
Likvida medel	24
Långfristiga skulder	0
Leverantörsskulder och andra korta skulder	–78
Netto identifierbara tillgångar och skulder	22
Erlagd köpeskilling ¹⁾	–22
Kassa (förvärvad)	24
Netto kassaförändring	2

1) I beloppet ingår arvoden för juridiska tjänster med 0 MSEK.

Värdet enligt förvärvskalkylen visar bokförda värden, vilket i allt väsentligt överensstämmer med verkliga värden.

Not 26 Investeringsåtaganden

Under 2008 har koncernen slutit avtal om att förvärva materiella anläggningstillgångar för 340 MSEK (1 479).

Resultaträkning – moderbolaget

(MSEK)	Not	2008	2007
Nettoomsättning	2	888	888
Kostnad för sålda varor		–465	–458
Bruttoresultat		423	430
Administrationskostnader	3, 4, 5, 6	–661	–519
Rörelseresultat		–238	–89
Resultat från finansiella investeringar:	7		
Resultat från andelar i koncernföretag		1 166	1 156
Räntetäkter och liknande resultatposter		55	35
Räntekostnader och liknande resultatposter		–373	–377
		848	814
Resultat efter finansiella poster		610	725
Bokslutsdispositioner	18	3	174
Resultat före skatt		613	899
Skatt på årets resultat	8	144	48
ÅRETS RESULTAT		757	947

Balansräkning – moderbolaget

(MSEK)	Not	08-12-31	07-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar	21		
Immateriella anläggningstillgångar	9	7	21
Materiella anläggningstillgångar	10	153	187
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i dotterföretag	11, 12	33 851	33 832
Andelar i intresseföretag	11, 13	2	2
Övriga finansiella anläggningstillgångar	14	7	52
Uppskjuten skattefordran	8	7	6
Summa anläggningstillgångar		34 027	34 100
Omsättningstillgångar	21		
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		18	47
Fordringar hos koncernföretag		3 807	3 119
Fordringar hos intresseföretag		28	14
Övriga fordringar		94	78
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	200	178
Kassa och bank		5	10
Summa omsättningstillgångar		4 152	3 446
SUMMA TILLGÅNGAR		38 179	37 546

Balansräkning – moderbolaget

(MSEK)	Not	08-12-31	07-12-31
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER			
Eget kapital	17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital (5 000 000 aktier)		500	500
Reservfond		8 788	8 788
Uppskrivningsfond		8 532	8 532
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		8 401	7 555
Årets resultat		757	947
Summa eget kapital		26 978	26 322
Obeskattade reserver	18	1 289	1 292
Avsättningar	21		
Avsättningar för pensioner	19	221	323
Avsättningar för strukturkostnader		20	11
Summa avsättningar		241	334
Långfristiga skulder	21		
Skulder till koncernföretag	15	8 000	8 000
Summa långfristiga skulder		8 000	8 000
Kortfristiga skulder	21		
Leverantörsskulder		152	243
Skulder till koncernföretag		1 226	1 112
Skulder till intresseföretag		13	14
Aktuell skatteskuld		34	1
Övriga skulder		36	21
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16	210	207
Summa kortfristiga skulder		1 671	1 598
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		38 179	37 546
Ställda säkerheter	20	5	5
Eventualförpliktelser	20	8 716	9 239

Förändringar i eget kapital – moderbolaget

	Bundet eget kapital			Fritt eget kapital		
(MSEK)	Aktiekapital	Reservfond	Uppskrivningsfond	Balanserad vinst	Årets resultat	Summa eget kapital
Ingående eget kapital 2007-01-01	500	8 788	8 532	7 194	657	25 671
Erhållna koncernbidrag				919		919
Skatt på koncernbidrag				-257		-257
Utdelning				-301	-657	-958
Årets resultat					947	947
Utgående eget kapital 2007-12-31	500	8 788	8 532	7 555	947	26 322
Ingående eget kapital 2008-01-01	500	8 788	8 532	7 555	947	26 322
Erhållna koncernbidrag				1 365		1 365
Skatt på koncernbidrag				-382		-382
Utdelning				-137	-947	-1 084
Årets resultat					757	757
Utgående eget kapital 2008-12-31	500	8 788	8 532	8 401	757	26 978

Kassaflödesanalys – moderbolaget

(MSEK)	Not	08-12-31	07-12-31
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-238	-89
Erhållen utdelning		1 166	1 156
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	22	-1	142
Betald inkomstskatt		-206	-129
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		721	1 080
Förändring av rörelsekapital			
Kortfristiga fordringar (ökning -/minskning +)		1 445	1 165
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)		-747	-842
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1 419	1 403
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-48	-97
Försäljning av verksamheter		0	10
Investering i finansiella anläggningstillgångar		-20	-4
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar		46	0
Investering i intresseföretag		0	-2
Erhållen ränta		55	35
Kassaflöde från investeringsverksamheten		33	-58
Finansieringsverksamheten			
Utbetalad utdelning		-1 084	-958
Betald ränta		-373	-377
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 457	-1 335
Årets kassaflöde		-5	10
Likvida medel vid årets början		10	0
Likvida medel vid årets slut		5	10

Tilläggsupplysningar – moderbolaget

Not 1 Redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och rekommendation RFR 2.1, Redovisning för juridiska personer, utgiven av Rådet för finansiell rapportering. RFR 2.1 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 2.1 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.

Samtliga värden är i miljoner svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

Dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Som intäkt redovisas endast erhållna utdelningar under förutsättning att dessa hänför sig till vinstmedel som intjänats efter förvärvet.

Skatter

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

Leasingavtal

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal 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, att beräkning sker utifrån nuvarande lönenivå utan hänsyn till framtida löneökningar samt att alla aktuariella vinster och förluster redovisas genast då de uppstår.

Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer

Moderbolaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med uttalande, UFR 2 Koncernbidrag och aktieägartillskott, från Rådet för finansiell rapportering. Aktieägartillskott redovisas direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras. Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Det innebär att koncernbidrag som lämnats i syfte att minimera koncernens skatt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för dess aktuella skatteeffekt.

Not 2 Inköp och försäljning mellan koncernföretag

Av årets totala nettoomsättning avser 19% (17%) försäljning till dotterföretag.

Not 3 Personalkostnader, pensioner och övrigt

Medelantal anställda

Antal anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normalarbetstid som utgör 1 800 timmar.

	2008	2007
Kvinnor	794	890
Män	679	811
Totalt	1 473	1 701

Löner och andra ersättningar	2008	2007
Styrelse, VD och vice VD	29	22
Övriga anställda	648	684
Totalt	677	706

I löner och ersättningar till gruppen styrelse, VD och vice VD ingår avgångsvederlag med 6.

Sociala kostnader	2008	2007
Sociala kostnader	351	373
Varav pensioner ¹⁾	111	119

1) Av pensionskostnaderna avser 9 (9) gruppen styrelse, VD och vice VD.

Gruppen styrelse, VD och vice VD vars löner och ersättningar betalats av ICA AB består av 13 (14) personer.

	2008		2007	
		varav långtidssjukfrånvaro		varav långtidssjukfrånvaro
Sjukfrånvaro, moderbolaget	Sjukfrånvaro		Sjukfrånvaro	
Anges i % av ordinarie arbetstid				
Yngre än 29 år	1,9	0,3	2,1	0,3
30–49 år	2,3	1,0	2,7	1,2
50 år och äldre	2,5	1,2	3,9	2,5
Totalt	2,3	0,9	2,8	1,3
Män	1,5	0,6	1,7	0,5
Kvinnor	3,0	1,3	3,8	2,0

Könsfördelning i styrelse och företagsledning	2008	2007
Styrelse		
Män	10	10
Kvinnor	–	–
Totalt	10	10

Företagsledning		
Män	2	5
Kvinnor	3	2
Totalt	5	7

Not 4 Revisionskostnader

Revisionsarvoden	2008	2007
Deloitte	3	3

Not 5 Avskrivningar

Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar ingår i resultaträkningen i raden administrationskostnader.

Not 6 Operationella leasingavtal

Bolaget hyr byggnader och inventarier. Avtalade leasingkostnader avseende befintliga kontrakt förfaller till betalning enligt nedan:

	2008	2007
Årets leasingkostnad	88	79
Framtida avtalade leasingavgifter:		
Förfallotidpunkt år 1	41	32
Förfallotidpunkt år 2	40	31
Förfallotidpunkt år 3	31	27
Förfallotidpunkt år 4	25	21
Förfallotidpunkt år 5 eller senare	93	91
Totalt	230	202

Not 7 Resultat från finansiella investeringar

	2008	2007
Resultat från andelar i koncernföretag		
Utdelning	1 166	1 156
Övriga ränteintäkter och liknande poster		
Ränteintäkter koncernföretag	55	33
Övriga ränteintäkter och liknande poster	0	2
Totalt	55	35
Övriga räntekostnader och liknande poster		
Räntekostnader dotterföretag	–360	–361
Övriga räntekostnader och liknande poster	–13	–16
Totalt	–373	–377
Summa resultat från finansiella investeringar	848	814

Not 8 Skatter

	2008	2007
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat	143	48
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	1	0
Redovisad skattekostnad	144	48
	2008	2007
Avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skatt (%)		
Gällande skattesats	28,0	28,0
Ej skattepliktiga intäkter	–54,2	–36,0
Övriga ej avdragsgilla kostnader	2,7	2,7
Effektiv skattesats	–23,5	–5,3

Skattesatsen för bolag i Sverige sänks från 28% till 26,3% från 2009. Effekten av förändringen är på redovisad uppskjuten skatt i resultaträkningen mindre än 0,1%.

	2008	2007
I balansräkningen redovisas följande:		
Uppskjuten skattefordran	7	6

Ingen uppskjuten skatt har redovisats direkt mot eget kapital. Koncernen har inga oredovisade uppskjutna skatteskulder eller skattefordringar på temporära skillnader.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

	Balans per 1 jan 2007	Redovisat över resultaträkningen	Balans per 31 dec 2007
Anläggningstillgångar	3	0	3
Avsättningar	3	0	3
Totalt	6	0	6

	Balans per 1 jan 2008	Redovisat över resultaträkningen	Balans per 31 dec 2008
Anläggningstillgångar	3	–1	2
Avsättningar	3	2	5
Totalt	6	1	7

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

Not 9 Immateriella anläggningstillgångar

	IT-system	
	2008	2007
Ackumulerade anskaffningsvärden	109	113
Ackumulerade avskrivningar	–102	–92
Bokfört värde	7	21
Vid årets början	21	42
Investeringar	0	4
Årets avskrivningar	–14	–25
Bokfört värde	7	21

Not 10 Materiella anläggningstillgångar

	Inventarier	
	2008	2007
Ackumulerade anskaffningsvärden	490	650
Ackumulerade avskrivningar	–337	–463
Bokfört värde	153	187
Vid årets början	187	173
Investeringar	45	93
Avyttringar och utrangeringar	–1	0
Årets avskrivningar	–78	–79
Bokfört värde	153	187

Ingående avskrivningar över plan	10	0
Årets förändring	13	10
Utgående avskrivningar över plan	23	10

Utgående skattemässigt bokfört värde	176	197
---	------------	------------

Not 11 Finansiella anläggningstillgångar

	2008	2007
Andelar i dotterföretag		
Ingående anskaffningsvärde	34 347	34 357
Aktieägartillskott	20	0
Koncernförändring	–	–10
Försäljningar	–1	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	34 366	34 347

Ingående nedskrivningar	–515	–515
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–515	–515

Utgående planenligt restvärde	33 851	33 832
--------------------------------------	---------------	---------------

Andelar i intresseföretag		
Ingående anskaffningsvärde	2	361
Förvärv	0	2
Omklassificerat	–	–361
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	2	2

Ingående nedskrivningar	0	–315
Omklassificerat	–	315
Utgående ackumulerade nedskrivningar	0	0

Utgående planenligt restvärde	2	2
--------------------------------------	----------	----------

Not 12 Andelar i dotterföretag

Specifikation av ICA ABs direkta innehav av andelar i dotterföretag

	Org-nr.	Säte	Antal	Kapital och röster %	Kvotvärde	Bokfört värde 08-12-31	Bokfört värde 07-12-31
ICA AS	988 351 032	Norge	1 000	100	NOK 1000	1	1
ICA Ahold Trading AB	556615-4620	Stockholm	1 000	100	SEK 100	–	1
ICA Baltic AB	556042-7410	Stockholm	30 000	100	SEK 500	184	184
ICA Banken AB	516401-0190	Stockholm	1 000 000	100	SEK 100	648	628
ICA Detalj AB	556604-5448	Stockholm	1 000	100	SEK 100	16 717	16 717
ICA Fastigheter AB	556604-5471	Stockholm	1 000	100	SEK 100	2 425	2 425
ICA International Services BV	34177382	Nederländerna	1 000	100	EUR 10	13 864	13 864
ICA Reinsurance SA	915/93	Luxemburg	119	99	SEK 100000	12	12
Totalt						33 851	33 832

Komplett förteckning över dotter- och dotterföretag kan kostnadsfritt erhållas från bolagets informationsavdelning.

Not 13 Andelar i intresseföretag

Specifikation av ICA ABs direkta innehav i intresseföretag

	Org-nr.	Antal	Andel %	Bokfört värde 08-12-31	Bokfört värde 07-12-31
Intresseföretag					
HB Luntmakaren, Stockholm	969658-3419	–	50	0	0
F-train AB, Östersund	556677-2231	30 000	30	2	2
Totalt				2	2

Röstandelen och kapitalandelen är lika stora.

Not 14 Övriga finansiella anläggningstillgångar

	2008	2007
Andelar i bostadsrättsföreningar	2	2
Andra långfristiga värdepappersinnehav	5	49
Andra långfristiga fordringar	0	1
Totalt	7	52

Not 15 Långfristiga skulder till koncernföretag

	2008	2007
ICA Finans AB ¹⁾	8 000	8 000

1) Varav 0 (0) förfaller till betalning senare än 5 år efter balansdagen.

Not 16 Periodiseringsposter

	2008	2007
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		
Övriga förutbetalda kostnader	61	40
Leverantörsbonus	117	102
Övriga upplupna intäkter	22	36
Totalt	200	178
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna löner, semesterlöner och sociala avgifter	154	174
Upplupna räntekostnader	6	6
Övriga upplupna kostnader	50	27
Totalt	210	207

Not 17 Eget kapital

För sammanställning över eget kapital se rapporten Förändringar i eget kapital.

Bundet eget kapital

Bundet eget kapital får inte minskas genom vinstutdelning.

Aktiekapital

Per den 31 december 2008 består aktiekapitalet av 5 000 000 aktier (5 000 000) med ett kvotvärde om SEK 100.

Reservfond

Överkursfonder som uppkommit före den 1 januari 2006 har överförts till reservfonden i enlighet med övergångsreglerna i årsredovisningslagen.

Uppskrivningsfond

Vid en uppskrivning av en materiell eller finansiell anläggningstillgång avsätts det uppskrivna beloppet till en uppskrivningsfond.

Fritt eget kapital

Balanserade vinstmedel

Utgörs av tidigare års vinstmedel med avdrag för lämnad utdelning. Utgör tillsammans med årets resultat det kapital som är tillgängligt för utdelning till aktieägarna. Utdelning till aktieägare har skett med 1 084 (958).

Not 18 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

	2008	2007
Bokslutsdispositioner		
Förändring av periodiseringsfond	–10	164
Förändring av avskrivningar utöver plan	13	10
Totalt	3	174
Obeskattade reserver		
Avskrivningar utöver plan	–23	–10
Periodiseringsfond, 2003 års taxering	0	275
Periodiseringsfond, 2004 års taxering	275	275
Periodiseringsfond, 2005 års taxering	238	238
Periodiseringsfond, 2006 års taxering	118	118
Periodiseringsfond, 2007 års taxering	153	153
Periodiseringsfond, 2008 års taxering	242	243
Periodiseringsfond, 2009 års taxering	286	–
Totalt	1 289	1 292

Not 19 Avsättning för pensioner

Samtliga anställda omfattas av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal. Det innebär att tjänstemän erhåller förmånsbaserade pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna säkerställs genom avsättningar i balansräkningen och genom försäkringspremier.

Avstämning av redovisat belopp avseende pensioner i egen regi	2008	2007
Ingående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	323	286
Kostnad som belastat resultatet	20	25
Räntekostnad	12	13
Utbetalning av pensioner	–8	–6
Överförda pensioner koncern	–126	5
Utgående balans kapitalvärde pensionsförpliktelser	221	323

Av den totala pensionsförpliktelsen ingår FPG/PRI pensioner med 181 (287). Hela beloppet omfattas av tryggandelagen.

Specifikation över de redovisade kostnaderna avseende pensioner	2008	2007
<i>Pensioner i egen regi:</i>		
Kostnad exklusive räntekostnad	20	25
Räntekostnad	12	13
Summa kostnad pensioner i egen regi	32	38
<i>Pensioner genom försäkring:</i>		
Försäkringspremier	87	93
Avkastningsskatt på pensionsmedel	1	1
Särskild löneskatt på pensionsmedel	21	23
Kostnad för kreditförsäkring	2	2
Redovisad kostnad avseende pensioner	111	119

De viktigaste aktuariella antagandena	2008	2007
Diskonteringsränta	5,7%	3,6%

Beräkningarna av pensioner baseras på lönenivån per balansdagen.

Not 20 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

	2008	2007
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	5	5
Totalt	5	5
Eventualförpliktelser		
Borgen till förmån för dotterföretag	8 716	9 239
Totalt	8 716	9 239

Not 21 Finansiella instrument

Klassificering av finansiella tillgångar och skulder	2008	2007
Investeringar som hålls till förfall	0	2
Lån och kundfordringar	4 152	3 447
Finansiella tillgångar som kan säljas	7	49
Icke finansiella tillgångar	34 020	34 048
Summa tillgångar	38 179	37 546
Skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	9 637	9 598
Icke finansiella skulder	275	334
Summa skulder	9 912	9 932

Not 22 Kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	2008	2007
Avskrivningar	92	104
Avsättningar till pensioner	–102	37
Andra avsättningar	9	1
Totalt	–1	142

Stockholm 2009-02-13

Claes-Göran Sylvén
Ordförande

John Rishton

Dirk Anbeek

Peter Berlin

Dick Boer

Fredrik Hägglund

Per Jansson

Per-Anders Olofsson

Magnus Rehn

Peter Wakkie

Kenneth Bengtsson
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 16 februari 2009
Deloitte AB

Jan Berntsson
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i ICA AB

Organisationsnummer 556582-1559

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i ICA AB för räkenskapsåret 2008. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om

någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 16 februari 2009

Deloitte AB

Jan Berntsson

Auktoriserad revisor

Hållbarhetsredovisning

Lanseringen av ICA I love eco, satsningen på hållbart fiske, arbetet med matsäkerhet i butik och att utveckla mer energieffektiva butiker – det var några viktiga områden i ICAs hållbarhetsarbete 2008. På följande sidor berättar ICA om hur koncernen arbetar med dessa frågor.

Innehåll	
Översikt	76
Styrning	77
Miljö	80
Samhälle	85
Mänskliga rättigheter	85
Produktsäkerhet	87
Hälsa	89
Medarbetare	90
Närområden	91
Ekonomisk utveckling	93
GRI innehållsförteckning	94
Bestyrkanderapport	95
Ordlista och förkortningar	



Översikt

Hållbarhet – en grundbult i ICAs affärsfilosofi

Kundernas förtroende är en av ICAs viktigaste framgångsfaktorer. Att arbeta för en långsiktigt hållbar utveckling i samhället har därför hög strategisk prioritet. Sedan flera år är hållbarhetsfrågorna integrerade i ICAs olika verksamheter.

Grunden för hållbarhetsarbetet

Konsten att vinna och behålla kundernas förtroende är avgörande för den som vill bli framgångsrik inom detaljhandel. Ett gediget och konsekvent hållbarhetsarbete är därför en grundbult i ICAs hela affärsfilosofi. ICAs mål är att med god lönsamhet som grund bidra till en positiv och hållbar utveckling i samhället. Utgångspunkterna för hållbarhetsarbetet sammanfattas i sju ståndpunkter under namnet ICAs Goda Affärer (se nästa sida).

Så här ska redovisningen läsas

ICAs hållbarhetsredovisning görs enligt den senaste versionen av GRI:s, Global Reporting Initiatives, riktlinjer (G3). Hållbarhetsredovisningen för 2008 är delvis integrerad i koncernens årsredovisning och beskrivning av verksamheten. Till exempel finns uppgifter runt strategiska hållbarhetsfrågor i vd-ordet på sid 2-5 och frågor som gäller ansvar och styrning återfinns i bolagsstyrningsavsnittet i årsredovisningen. Andra inslag i hållbarhetsarbetet redovisas under avsnitten som behandlar goda affärer för kunderna, butikerna och koncernen på sidorna 12-36. En särskild översikt på sid 94 visar var i årsredovisningsdokumentet de olika GRI-indikatorerna återfinns.

Årets hållbarhetsredovisning är översiktligt granskad av ICAs externa revisorer. Se bestyrkanderapporten på sidan 95.

Detta redovisar ICA

Redovisningen omfattar koncernens arbete inom områdena miljö, samhäll- och ekonomisk utveckling. I kapitlet om samhälle berättar ICA om sitt arbete med mänskliga rättigheter, produktsäkerhet, hälsa, medarbetare samt engagemang i närområden. Detta är ICAs fjortonde hållbarhetsredovisning.

Utgångspunkt för mätningar och beräkningar

Den information och de nyckeltal som presenteras i hållbarhetsredovisningen är utvalda efter den påverkan verksamheten har ur ett hållbar-

hetsperspektiv och dess påverkan på människor och miljö, samt dess strategiska betydelse för koncernen som helhet.

Avgränsningar

Hållbarhetsredovisningen inkluderar ICA-koncernens verksamheter i transporter, på kontor och i de butiker som helägs av ICA. Genom avtal i Sverige och Norge samarbetar ICA med fria handlare och franchise-tagare. Uppgifter om butiker som drivs av enskilda handlare eller franchise-tagare presenteras i de fall dessa är väsentliga för att förmedla en helhetsbild av ICAs hållbarhetsarbete. Verksamheter som står utanför ICAs kontroll, exempelvis leverantörer, är inte inkluderade i redovisningen, men uppgifter gällande leverantörer av ICAs egna märkesvaror är i förekommande fall inkluderade.

Viktiga händelser 2008

På sid 10-11 i årsredovisningen finns en översikt som beskriver ICAs viktigaste mål och åstadkommanden för ekonomi, miljö och samhälle under 2008. Några av de viktigaste enskilda händelserna i ICAs hållbarhetsarbete under 2008 var:

1. Omfattande satsningar på åtgärder och aktiviteter gällande kvalitet i butik (se sid 25, 87-88).
2. Lanseringen av ICA I love eco (se sid 17, 80-81).
3. Öppnandet av inköpskontor i Hongkong, Shanghai och Ho Chi Minh City (se sid 32, 85-86).
4. Fortsatt utveckling av arbetet med att nå ICAs mål att minska de kända utsläppen av växthusgaser med 30 procent till år 2020 (se sid 80-84).
5. Utvecklingen av hållbart fiske (se sid 78, 81).

Redovisningsprinciper

För mer detaljerad information, se www.ICA.se > Om ICA.

Styrning

Med Goda Affärer som utgångspunkt

Att kunna handla klimatsmart, hälsosamt och rättvist blir allt viktigare för ICAs kunder. ICA strävar efter att styra sitt hållbarhetsarbete utifrån synen att alla länkar i kedjan är viktiga, från leverantör till medarbetare och kund. Nedan följer en beskrivning av ICAs viktigaste styrsystem och rutiner i arbetet.

Styrningen av ICAs hållbarhetsarbete

Till grund för ICAs hållbarhetsarbete ligger sju ståndpunkter som kallas för ICAs Goda Affärer. ICA är anslutet till FN:s företagsinitiativ Global Compact och ståndpunkterna är i linje med Global Compacts tio principer för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och kamp mot korruption. Med ICAs Goda Affärer som bas integreras hållbarhetsfrågorna i den dagliga verksamheten. Kopplat till varje ståndpunkt finns sedan policyer med riktlinjer för hur arbetet i praktiken ska gå till (se illustration).

ICA utvärderar och reviderar löpande sina policyer för att de ska behålla effektivitet och förankring i de dagliga verksamheterna. Revidering av policyerna görs av ICAs koncernledning och uppdatering av riktlinjerna till policyerna görs av ICAs ledningsgrupp för affärsetik. Ledningsgruppen för affärsetik är ett utskott till koncernledningen och har ansvaret för uppföljningen av mål och strategier inom hållbarhetsarbetet samt ansvar för att implementera policyerna i verksamheten. Ledningsgruppens uppdrag är dessutom att föreslå prioriterade områden samt följa upp etiska dilemman, risker och omvärldens syn på ICA.

Gruppen är tvärorganisatorisk och leds av chefen för avdelningen Corporate Responsibility.

Under 2007 började ICA Sverige och ICA Norge att använda ett gemensamt IT-verktyg för insamling av data inom hållbarhetsfrågor. Verktyget stödjer kontinuerlig rapportering och övervakning och syftar till att säkerställa långsiktig kvalitet för de indikatorer som ingår i ICAs hållbarhetsrapportering. Under 2008 började även Rimi Baltic att använda IT-verktyget.

ICAs hållbarhetsarbete är kopplat till de båda ägarna Royal Ahold och Hakon Invest. Ahold fokuserar sitt hållbarhetsarbete på områdena klimat, hälsa, hållbar handel samt samhällsengagemang. Ahold och ICA stödjer sig på likartade grunder i hållbarhetsarbetet, redovisar enligt samma riktlinjer och håller därmed i hög utsträckning en gemensam linje för utvecklingen av hållbarhetsarbetet. Hakon Invest stödjer aktivt ICAs hållbarhetsarbete och främjar kunskapsutbyte inom detta område med sina övriga portföljbolag.

ICAs utgångspunkter för arbetet med etik och hållbarhet

Global Compacts tio principer för gott uthålligt företagande

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



Företagen ombeds att:

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

ICAs Goda Affärer

ICAs Goda Affärer beskriver koncernens syn på etik och samhällsansvar. Tillsammans med ICAs kärnvärden är de en förutsättning för att nå fram till koncernens vision och mission.

ICA ska:

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

ICAs policyer inom etik och hållbarhet, med riktlinjer för de dagliga verksamheterna

- Affärsetisk policy (inkl. konkurrensrättsligt kontrollprogram)
- Etableringspolicy
- Hälsopolicy
- Informationspolicy (inkl. riktlinjer för finansiell information)
- Kundpolicy
- Kvalitets- och miljöpolicy
- Personalpolicy
- Sponsringspolicy



Kontaktperson på ICA:
Lisbeth Kohls
Chef Corporate Responsibility
Tel: 08-561 502 12
E-post: lisbeth.kohls@ica.se

Viktiga hållbarhetsutmärkelser 2008

1. ICA Norge utnämndes av kommunikationsbyrån 2veis till det norska företag som har bäst CSR-arbete.
2. ICA vann "Svenska Designpriset" 2008 för bästa förpackningsdesign med ICA I love eco, och kom på en tredje plats i den världsomspännande designtävlingen Pentawards 2008, även det för ICA I love eco.
3. ICA Sverige fick en utmärkelse av föreningen SCUF, Sveriges Celiakiungdomsförbund, för sitt arbete med bra sortiment för allergiker.
4. ICAs ena ägare, Hakon Invest, fick en delad sjätteplats bland nordiska företag i den internationella kartläggningen Carbon Disclosure Project, CDP. ICAs arbete med att minska klimatpåverkan låg bakom placeringen.
5. ICAs kokbok "Hela Sveriges husman" belönades med utmärkelsen "Årets kulturgärning" av Måltidsakademien i Sverige.
6. Stiftelsen Kultur och Näringsliv i Sverige utsåg Glada Hudik-teatern, som engagerar en stor grupp utvecklingsstörda, till pristagare av "Stora Kultur & Näringslivspriset". ICA är tillsammans med Ericsson huvudsponsor till Glada Hudik-teatern.
7. För fjärde året i rad utsågs Rimi Lettland till det detaljhandelsföretag som har bäst rykte av tidningen Diena och PR-byrån Nords Porter Novelli.

Likheter och skillnader mellan ICAs hållbarhetsarbete i olika länder

ICAs hållbarhetsarbete styrs enligt samma grundprinciper och policyer oavsett land. Generellt sett har den svenska verksamheten kommit längst i hållbarhetsarbetet. Många idéer och metoder initieras därför i Sverige och förs sedan vidare till de norska och baltiska marknaderna.

Även om grunden för arbetet är densamma förekommer lokala variationer mellan länderna. Nedan följer några av orsakerna:

Olika positioner på marknaden: I Sverige är ICA en väletablerad aktör som arbetar på en mogen marknad. I Norge arbetar ICA däremot med att vända historiskt negativ utveckling, och i de baltiska länderna verkar koncernen på en expansiv tillväxtmarknad. Det ger olika förutsättningar för hur hållbarhetsarbetet i praktiken kan bedrivas.

Olika kundbeteende: Kundernas preferenser kan skilja sig mycket av olika skäl. I de baltiska länderna lägger den genomsnittlige konsumenten mer än en tredjedel av sin disponibla inkomst på mat. Motsvarande andel i Sverige ligger på cirka en sjättedel, och följaktligen har de svenska kunderna haft en annan frihet att engagera sig i att söka mindre prisfokuserade alternativ, som en högre andel ekologiska varor.

Olika opinionslägen: Landets lokala opinionsläge har betydelse. Olika frågor kan få olika gehör beroende på vad som är mest aktuellt i samhället. I Sverige är utsläpp av växthusgaser en stor fråga, medan de baltiska kunderna i högre utsträckning engagerar sig i frågan om att verka mot nedskräpning och onödiga emballage . Ett område där normmännan engagerar sig är frågor om att äta sunt.

Likheter finns förstås också: Ett sådant exempel är kundernas intresse för lokalproducerad mat, som engagerar oavsett marknad (se artikel sid 16).



KRAV på torsken

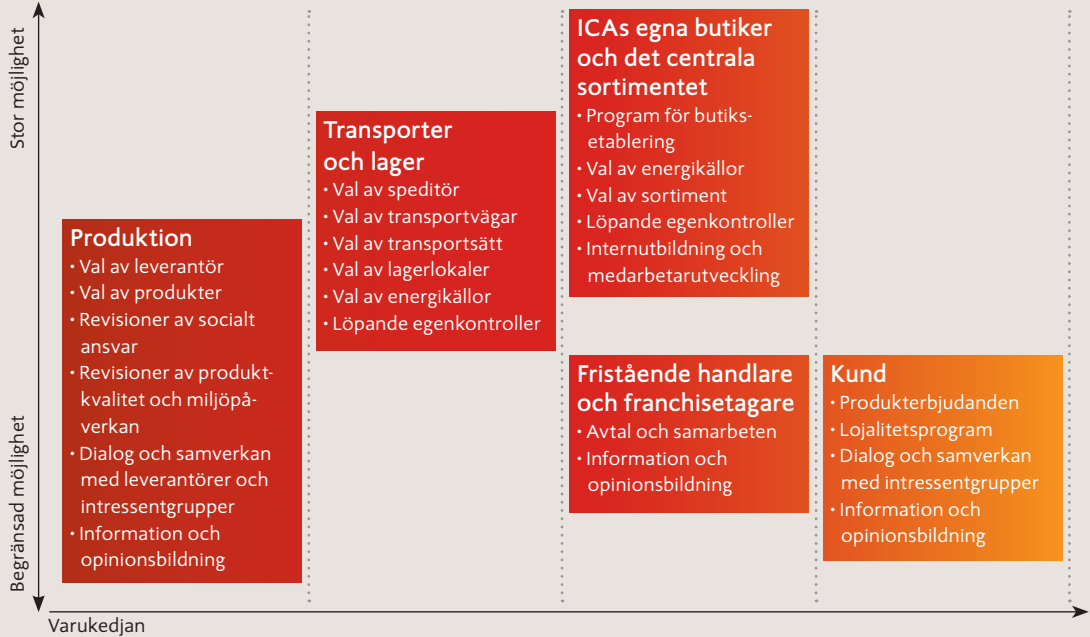
Som första aktör på den svenska dagligvarumarknaden lanserade ICA KRAV-märkt färsk och fryst torsk 2008. Torsken ingår i ICAs sortimentslinje ICA I love eco och är vildfångad. Fisket är småskaligt, med 15 båtar som fiskar på ett hållbart bestånd utanför Lofoten. Fisken fångas med lina och krok, vilket minskar bifångsterna och skonar mindre torskar från att tas upp ur havet. Perioden för fisket är också begränsat till perioden januari–april. Under året har ICA också lanserat KRAV-märkt färsk lax. Sedan 2007 finns redan KRAV-märkta frysta laxfiléer. Läs mer om ICAs miljöarbete på sid 80.

Dialogen med ICAs intressenter

ICA-koncernens viktigaste intressentgrupper är kunder, medarbetare, ägare, de fria ICA-handlarna i Sverige, franchisetagarna i Norge, leverantörer, myndigheter och ett flertal ideella organisationer. Dessa huvudintressenter har sinsemellan olika förväntningar och krav på koncernens hållbarhetsarbete. Att föra en kontinuerlig dialog med dessa grupper är en väsentlig del i ICAs hållbarhetsarbete. Med en löpande dialog kan ICA få hjälp att hitta nya prioriterade områden och sätt att förbättra sitt arbete. Ambitionen är att med olika metoder fortsätta strukturera dialogen. ICA genomförde flera intressentdialoger under 2008. Bland annat mötte ICA i juni ett tiotal svenska representanter från intressenterna och diskuterade hållbarhetsredovisningen. Resultatet ligger till grund för utformningen av årets redovisning. ICA anordnade också intressentdialog om mat och klimat under året (se sid 80).

Så kan ICA påverka i varukedjan

ICAs möjligheter att styra, ta ansvar och påverka hanteringen runt varorna ser olika ut beroende på var i värdekedjan varan befinner sig. ICA har inga egna fabriker, vilket gör att möjligheterna till påverkan är indirekta i produktionsledet – då handlar det om att till exempel välja leverantör, föra dialog och göra revisioner. I logistik- och butiksledet är möjligheterna till påverkan av hanteringen runt varorna desto större. För egna butiker är påverkansmöjligheten större än för butiker som ägs av fristående handlare och franchisetagare. När kunden sedan lämnar butiken med varan minskar åter möjligheterna till direkt påverkan varpå dialog, information och opinionsbildning växer i betydelse.



Organisationer och nätverk

ICA samarbetar med en rad olika organisationer och deltar i flera nätverk med fokus på socialt ansvar, miljö, hälsa och matkvalitet. Genom samarbetet med organisationer och nätverk får ICA tillfällen att jämföra och utveckla arbetssätt. Några av de viktigaste organisationerna och nätverken är:

- **Global Compact:** FN:s initiativ för att främja ett socialt och medvetet ansvarstagande hos internationellt verksamma företag. ICA har också, som ett av cirka 150 företag runt om i världen, undertecknat Global Compacts klimatupprop Caring for Climate. ICA är dessutom medlem i den svenska regeringens initiativ Globalt Ansvar för att främja svenska företags arbete med mänskliga rättigheter, grundläggande arbetsvillkor, bättre miljö och bekämpande av korruption i enlighet med principerna i Global Compact.
- **Amnesty Business Forum:** Forum för företag som vill främja mänskliga rättigheter i sin verksamhet. (Från 2009 erbjuder Amnesty en ny form av samverkan genom seminarier och utbildning.)

- **Business Social Compliance Initiative (BSCI):** Europeisk sammanslutning för detaljhandels-, industri- och importföretag som verkar för granskning och förbättring av sociala förhållanden hos leverantörer i riskländer för alla konsumentvaror. ICA är engagerat via sin ägare Ahold, som är medlem.
- **Initiativ for Etisk Handel:** Norsk sammanslutning för företag och organisationer som verkar för etisk handel. ICA Norge är medlem.
- **CIES Global Social Compliance Program:** Internationellt samarbete för att upprätta gemensamma normer för socialt ansvar hos leverantörer. ICA är medlem i CIES.
- **WWF:** ICA har bland annat samarbetat med WWF Sverige och WWF Norge när det gäller utvecklingen av hållbart fiske och naturbeteskött.
- **World Childhood Foundation, Röda Korset och Rosa Bandet/Cancerfonden:** ICA bedriver ett aktivt insamlingsarbete och har ett långvarigt samarbete med dessa organisationer.

Intressenternas förväntningar på ICA

Huvudintressent	Förväntningar på ICA	Huvudsakliga GRI-indikatorer för intresseområdena (se sid 94)
Kunder	Ekologiska alternativ, handla klimatsmart, handla rättvisemärkt, produktsäkerhet, mänskliga rättigheter, redlighet, hälsa.	PR1-6, EN3-29
Ägare	Fortsatt god avkastning, effektiv verksamhetsstyrning, redlighet.	EC1, EC8-9
Myndigheter	Efterlevnad av lagar och förordningar om miljöaspekter, produktsäkerhet, produktansvar, produktmärkning.	PR1-6, EN3-29
Leverantörer	Öppenhet, rättvist samarbete, konkurrensfrihet, redlighet.	SO1, SO3, EC6
Medarbetare	Kompetensutveckling, utbildning, mångfald, jämställdhet, karriärutveckling, arbetsmiljö.	EC3, LA1-13, HR4
Intresseorganisationer	Övergripande ansvarstagande inom hälsa, miljö och socialt ansvar, hantering av klimatfrågan, krav på öppen kommunikation och redlighet.	EC1, EC8, EN3-29, HR2-4
Butiker	Ett kundanpassat och konkurrenskraftigt sortiment, produktsäkerhet, redlighet, krav på socialt ansvar.	PR1-6, HR2

EC=Ekonomisk påverkan, EN=Miljöpåverkan, SO=Samhällsfrågor, LA=Anställningsförhållanden och villkor, HR=Mänskliga rättigheter, PR=Produktsansvar

Fler viktiga dialogpartner

Animal Welfare Platform	Marine Stewardship Council
Dagligvareleverandorens Forening, DLF, i Norge	Myndigheter
Forest Stewardship Council	Naturskyddsföreningen
Global Compact Nordic Network	Näringslivets miljöchefer
Greenpeace	Roundtable for Sustainable Palmoil (genom ägaren Royal Ahold)
Idrottsklubbar	Roundtable on Responsible Soy (genom ägaren Royal Ahold)
Konsumentorganisationer	Svensk Dagligvaruhandel och Handels og Servicenæringens Hovedorganisasjon
Kostforum i Norge	Sweden Forest & Trade Network
KRAV	Ziedot. Lv (baltisk välgörenhetsorganisation)
Livsmedelsföretagen i Sverige	
LRF/Svenskt Sigill	

ICAs hållbarhetsarbete genom åren

1987: Styrelsebeslut om miljöplan. Utfasning av klorblekta pappersprodukter och miljöskadliga batterier.	2000: ICAs första hälsopolicy.	produktlinje ICA Gott liv lanseras.
1988: ICA inför hälsomärkning på hyllkanten som förberedelse till den officiella nyckelhälsmärkningen.	2001: ICA lanserar den omprofilerade ekologiska sortimentslinjen ICA Ekologiskt.	2006: Samtliga Maxi ICA Stormarknader och ICA Kvantum-butiker i Sverige blir Svanenmärkta.
1989: ICAs första kvalitets- och miljöpolicy.	2003: ICAs lastbilschaufförer utbildas i sparsam körning. Interna kriterier och inspektionssystem för djurskydd införs.	2007: ICA inför ny klimatstrategi och klimatmål.
1991: Miljöserien Skona lanseras.	1999: ICAs första kvalitets- och miljöpolicy.	2008: ICA lanserar den omprofilerade ekologiska sortimentslinjen ICA I love eco. ICA öppnar inköpskontor i Asien. ICA inleder sin satsning på matkvalitet i butik och utvecklar en svensk standard för matsäkerhet i butik som sedan blir branschgemensam.
1993: ICA kör godstransporter och lastbil på tåg. ICA lanserar sin första ekologiska sortimentslinje Sunda.	2004: ICA antar sju ståndpunkter om etik och samhällsansvar – ICAs Goda Affärer. Medlemskap i FN:s initiativ Global Compact.	
1995: ICAs första externa miljöredovisning.	Allt ICAs eget kaffe blir Utz certified.	
	2005: ICAs hälsosamma	

Miljö

Med klimat och ekologiskt i fokus

Ekologiska varor och hållbart fiske stod i fokus för ICAs miljöarbete 2008, liksom den stora frågan om klimatpåverkan. ICAs största klimatpåverkande faktor är butikerna, och flera projekt för att minska energiförbrukningen genomfördes. Under året fick ICA ökningstakten av de totala utsläppen av kända växthusgaser att avstanna.

Så ser ICA på miljöarbetet

På bara några år har frågor om miljö och i synnerhet klimat vuxit kraftigt i betydelse, både för ICA och ICAs kunder. ICAs övergripande mål är att minska verksamheternas miljöpåverkan på alla nivåer inom koncernen: sortiment, lager, kontor, transporter, tjänsteresor och butiker. Energiförbrukning är ett prioriterat område. ICA strävar också efter att minska miljöpåverkan från de produkter som säljs i koncernens butiker och efter att utveckla utbudet av ekologiska produkter.

ICA strävar efter att ha en stor andel miljömärkta produkter i sortimentet och att hela tiden öka det ekologiska sortimentet. Dessutom arbetar ICA för att på olika sätt uppmuntra kunderna att konsumera närproducerat, säsonganpassat och ekologiskt, vilket är åtgärder kunderna själva kan vidta för att minska sin miljöpåverkan (se artikel sid 16 om Smak på lokalt, sid 14–15 om "Hela Sveriges husman", sid 17 om ICAs vardagsekologi och www.ICA.se/klimat).

ICA har en direkt påverkan på klimatet genom energiförbrukning i butiker, på lager samt vid transporter och tjänsteresor. Den största klimatpåverkande faktorn är inte transporter av varor, som många tror, utan butikernas sammanslagna energiförbrukning.

Under 2008 har ICAs nätverk för unga ledare (se artikel på sid 30–31) haft koncernens klimatstrategi som fokusområde.

ICAs klimatstrategi

I april 2007 antog ICAs koncernledning en ny klimatstrategi med målet att minska verksamhetens direkta och kända utsläpp av växthusgaser med 30 procent till år 2020 jämfört med utsläppen 2006. Utsläppen ska mätas i CO₂-ekvivalenter. En översyn av verksamheterna i Sverige och Norge gjordes då utifrån ett klimatsperspektiv. För sortiment, internationella transporter och marknadsföring har ICA ännu inte kartlagt sin klimatpåverkan men arbetet med att utreda sortimentets klimatpåverkan

pågår kontinuerligt. Under 2008 inkorporerades verksamheten i Baltikum i utsläppsmålet, och en kartläggning gjordes för att få bättre grepp om koncernens klimatpåverkan även där. Samma fördelning visade Rimi Baltic, det vill säga butikerna står för störst klimatpåverkan genom sin energiförbrukning.

Så tar ICA miljöansvar i sortimentet

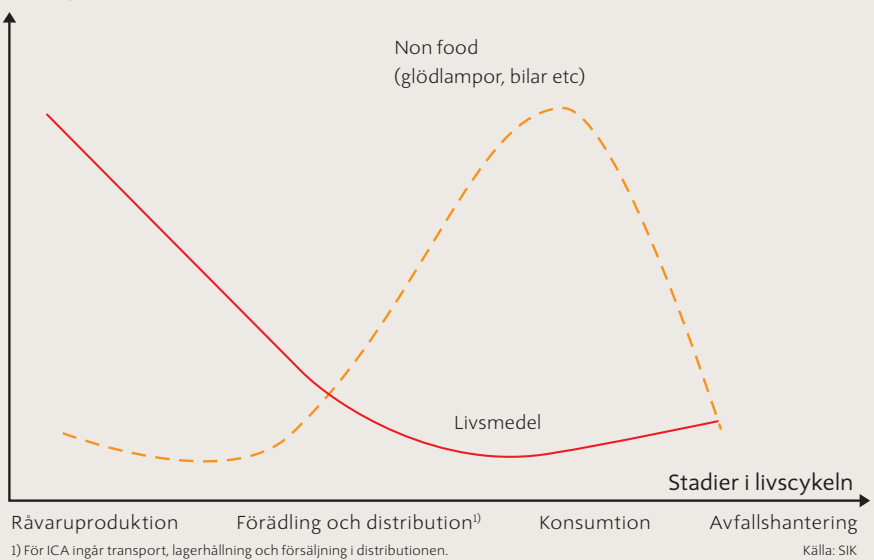
Arbetet med att utöka sortimentet med klimat- och miljövänligare varor pågår kontinuerligt, liksom arbetet med att erbjuda fler regionala och närproducerade alternativ. Under 2007 genomförde ICA klimatanalys för 100 egna märkesvaror inom livsmedel med huvudsyfte att förbättra kunskapen om produkternas klimatpåverkan och hur denna kan styras. Ambitionen är framöver att använda undersökningen som plattform för fortsatta diskussioner om klimatarbetet i branschen. Resultatet har ökat kunskapen om klimatpåverkan väsentligt. Några slutsatser, varav flera var kända sedan tidigare:

- En konsumtion baserad på vegetabilier ger en lägre klimatpåverkan än en som baseras på kött.
- I livsmedelskedjan har primärproduktionen (jordbruket och fisket) störst påverkan. Sett till livsmedelssortimentet är det nötkött som har störst påverkan. Inom en produktkategori, som till exempel tomater eller nötkött, kan stora skillnader förekomma.
- De 16 svenska nationella miljömålen kan stå i konflikt med varandra.
- Svenska växthustomater kan vara både bäst och sämst ur klimatsynpunkt, beroende på vilket slags energi som använts i växthuset.
- Ekologiskt är inte per automatik mer klimatsmart än konventionellt producerat.

Under våren 2008 diskuterade ICA resultatet av klimatanalyserna med viktiga intressenter.

Så påverkar sortimentet klimatet

Klimatpåverkan



När ICA våren 2007 tog fram sin klimatstrategi stod det klart att det behövdes mer kunskap om hur sortimentet påverkar klimatet. Därför tog ICA tillsammans med SIK, Institutet för livsmedel och bioteknik, fram livscykelanalyser på 100 egna märkesvaror. Livsmedel orsakar mest klimatpåverkan i början av sin livscykel medan påverkan sjunker i butiks- och konsumtionsledet. Mot slutet av varans liv ökar klimatpåverkan igen, eftersom en hel del livsmedel aldrig äts upp utan slängs. Cykeln kan jämföras med non food-varor som glödlampor och bilar, vars största klimatpåverkan finns i konsumtionsledet då produkterna används. Utifrån analysen kunde ICA beräkna klimatpåverkan från ytterligare 600 egna märkesvaror. Slutsatsen blev att sortimentet är det som indirekt orsakar allra mest utsläpp för ICA. ICA kommer att använda undersökningen i sin dialog med leverantörer och ska successivt analysera ytterligare varor.

Viktiga fokusområden under 2008

Ekologiska varor: Lanseringen av ICA I love eco i Sverige och Norge var under 2008 den största enskilda insatsen vad det gäller en utökning av ekologiska varor i sortimentet (se artikel sid 17).

ICAs egna ekologiska varor ska vara certifierade enligt ekologiska regelverk. Vegetabiliska produkter godkänns om de uppfyller EU-ekologiskt (EU:s krav på ekologisk produktion), KRAV i Sverige eller Debio i Norge. Råvarorna i animaliska ekologiska produkter måste vara godkända enligt KRAV i Sverige eller Debio i Norge, eftersom dessa certifieringar har mer långtgående krav än EU-ekologiskt när det gäller djuromsorg.

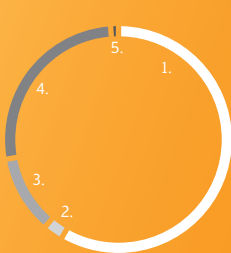
När det gäller icke-ekologiska frukter och grönsaker som köps in kräver ICA att de ska vara odlade enligt GlobalGAP, den ledande standarden för kontroll av trädgårds- och jordbruksprodukter.

Hållbart fiske: ICA har tillsammans med bland andra WWF och Greenpeace arbetat med frågan om hållbart fiske. Resultatet 2008 blev att ICA skärpte sina centrala inköpskrav och inledde tätare samarbete med sina leverantörer för att kunna erbjuda hållbart fångad fisk samt bättre spårbarhet. All torsk i ICAs centrala sortiment är sedan 2004 fiskad i Barents hav, som klassas som biologiskt säkert. Ingen torsk kommer från de hotade bestånden i Östersjön och Nordsjön. ICA Sverige har nu också KRAV-märkt torsk i sortimentet (se artikel sid 78). I maj beslutade ICA Norge, som ett direkt resultat av samarbetet med WWF, att sluta sälja de hotade sorterna blåfenad tonfisk, blue marlin, svärdfisk, skate, håbrann och ål. Samtidigt införde ICA guider i fiskdiskarna över vilka fisksorter som är hotade.

Klimatsmarta förpackningar: Under 2008 introducerade ICA nya, klimatsmarta förpackningar för ICAs ekologiska frukt- och gröntsoriment. Oljebaserad plast är ersatt av stärkelsebaserad plast. Det gör att förpackningarna är biologiskt nedbrytbara och uppfyller EU:s krav på komposterbarhet.

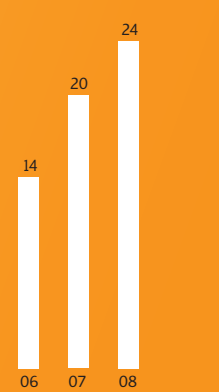
Nya kemikalierutiner: EU:s kemikalielagstiftning REACH innebär i korthet att den som producerar eller importerar förpackningar eller produkter har ansvaret för att dokumentera att de kemiska ämnena som ingår är acceptabla för människor och miljö. Under 2008 arbetade ICA med att skapa nya rutiner samt utbilda och informera inköpare och butiksmedarbetare i vad som krävs för att möta EU-lagstiftningen.

Fördelning av ICAs utsläpp av kända växthusgaser, 2008

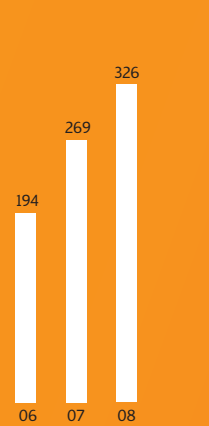


1. Energi butik	58,6%
2. Energi lager	2,7%
3. Köldmedia	10,9%
4. Transporter	26,7%
5. Tjänsteresor	1,2%

Andel Svanen-märkta butiker av totalt antal ICA-butiker i Sverige



Antal Svanen-märkta ICA-butiker i Sverige



Nedan följer några viktiga projekt på transportområdet:

Flexiwagon: ICA deltar i tågprojektet Flexiwagon, som syftar till att flytta lastbilstransporter på väg till att i stället köra lastbilarna på tåg. Den specialbyggda järnvägsvagnen är nu färdigbyggd och testkörs. Om planerna håller kan vagnen vara i trafik år 2010.

Krav på chaufförer och speditörer: ICA kräver sedan flera år att lastbilschaufförer som kör ICAs varor ska ha utbildning i sparsam körning. Genom användande av den senaste motortekniken på lastbilarna och nyttjandet av alternativa bränslen minskar utsläppen från transporter ytterligare, och därmed också klimatpåverkan. Krav ställs på att speditörerna ska kunna redovisa detta.

Miljö- och trafiksäkerhet: Under 2008 reviderades ICAs miljö- och trafiksäkerhetskrav på transportörer. Miljöklass 1 diesel med minst fem pro-cents inblandning av alternativa bränsle ska användas. Krav ställs även på att koldioxidaggregat ska användas i frysbilar vilket är ett bättre miljöalternativ än traditionella kylaggregat. Från 2009 ska också alla bilar som kör för ICA vara utrustade med alkoholås.

Så tar ICA miljöansvar i lager- och butiksdrift

Att minska energiförbrukningen är ett viktigt fokusområde för ICA. Driften av lager och butiker står för en stor del av miljöpåverkan genom den energi som förbrukas. Totalt har energiförbrukningen i lager minskat med nio procent under året. De svenska butikerna, och då framför allt de stora butikerna, minskade sin energiförbrukning med två procent. Se tabell på sid 84 för detaljerad information.

Även klimatpåverkande utsläpp från butik och lager har minskat, också beroende på att fler butiker drivs med förnyelsebar el med en



Solkraft på taket

För att nå sina klimatmål arbetar ICA aktivt med flera projekt om förnyelsebara energikällor. Ett av projekten sitter på taket till Maxi ICA Stormarknad Erikslund i Västerås. Där har 300 kvadratmeter solceller monterats. De beräknas ge 25–50 megawattimmar per år – motsvarande 30 villors elförbrukning på ett år. Solcellerna räcker inte ensamma till för att försörja butiken med energi, men kompletterar elförsörjningen. Bakom projektet står ICA Fastigheter. –Vi har tillgång till en miljon kvadratmeter tak och det här är vårt sätt att testa alternativa energikällor. Maxi ICA Stormarknad Erikslund blir ett av Sveriges största tester av solceller på tak, säger Bo Liffner, vd för ICA Fastigheter. Solceller har en livslängd på cirka 25 år, är relativt underhållsfria och ger varken ifrån sig störande ljud eller utsläpp. Projektet ska utvärderas i slutet av 2009.

lägre klimatpåverkan är den genomsnittliga förbrukade energin i Norden. ICA arbetar med flera metoder för att energieffektivisera och minska sin miljöpåverkan: **Släcka lampor:** På ICAs lager i Umeå, Sverige, har sektionsbelysning installerats under 2008. Det innebär att man kan släcka belysningen helt i de delar av lokalen där man inte arbetar. ICA räknar med att det kan innebära en sänkning för Umeås enhet med cirka 146 000 kWh per år. **Övergång till förnyelsebar el:** Genom att använda förnyelsebar el (framför allt vind-, vatten- och solkraftsenergi) kan klimatpåverkan minska drastiskt. ICA Sverige använder förnyelsebar el respektive fjärrvärme vid alla sina lagerenheter i Sverige. Det innebär att cirka 4 600 ton mindre koldioxid släpps ut jämfört med om lagren hade använt el genererad utifrån Sveriges generella mix av energikällor. Sedan 2008 erbjuder ICA också alla svenska ICA-handlare att köpa förnyelsebar el till sina butiker.

ICAs energi- och materialbalans 2008

ICA förbrukar energi och bränsle i sina verksamheter. Verksamheterna i sin tur resulterar i avfallsprodukter och utsläpp av växthusgaser. Bilden intill visar mycket översiktligt hur balansen såg ut 2008 mellan å ena sidan ICAs energi- och bränsleförbrukning, å andra sidan ICAs klimat- och miljöpåverkan i form av växthusgaser och avfallsprodukter. För detaljerade uppgifter, se tabeller på sid 84.

Bränsleförbrukning
• Diselförbrukning från godstransport mellan lager och butik, miljoner liter: 33
• Tjänsteresor med bil ICA Sverige, miljoner liter: 0,5

Energiförbrukning
• Total energiförbrukning i lager: 127 miljoner kWh
• Total energiförbrukning i butiker: 1 549 miljoner kWh

Utsläpp av växthusgaser
• Från godstransport mellan lager och butik, ton CO₂-ekvivalenter: 85 222
• Energi i butik, ton CO₂-ekvivalenter: 187 162
• Energi i lager, ton CO₂-ekvivalenter: 8 699
• Förbrukning köldmedier i lager, ton CO₂-ekvivalenter: 510
• Förbrukning köldmedier i butik, Rimi Baltic, ton CO₂-ekvivalenter: 34 238

Total mängd avfall
• Total mängd avfall lager och butiker, ton: 172 261
• Procent återvunnet eller återanvänt avfall:
ICA Sverige, lager: 98
ICA Norge, lager och butik: 98
Rimi Baltic, lager och butik: 27

ICAs aktiviteter för att nå klimatmålet

- | Beviljat | Pågående | Genomfört | ICA ska: |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| ☐ | ☒ | ☐ | Verka politiskt i de frågor som är viktiga för att driva sin klimatstrategi. |
| ☒ | ☐ | ☐ | Utöka de 100 livscykelanalyser av ICAs egna varor som gjorts till 200 (i samarbete med SIK-institutet för Livsmedel och Bioteknik). |
| ☒ | ☐ | ☐ | Återupprepa de 100 livscykelanalyser som gjordes 2007 för att se effekterna av gjorda förbättringar. |
| ☒ | ☐ | ☐ | Utveckla verktyg för inköpsorganisation för att underlätta klimathänsyn i inköpsprocessen. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Erbjuda sina svenska stamkunder ett bra kampanjerbjudande på lågenergilampor under hösten 2008. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Genomföra en ekologisk kampanj i Norge under hösten 2008. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Erbjuda de svenska ICA-butikerna ett avtal för förnyelsebar el. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Satsa på att lägga stora volymer varor på tåg och båt för att minska lastbilstransporterna. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Medverka i att ta fram en ny tåglösning för enkel transport av lastbilar på tåg. |
| ☒ | ☐ | ☐ | Planera för att införa ISO 14001-certifiering av ICAs lager i Norge (svenska lager har redan denna certifiering). |
| ☒ | ☐ | ☐ | Introducera miljöcertifiering av butiker i Norge. |

- | Beviljat | Pågående | Genomfört | ICA ska: |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| ☐ | ☒ | ☐ | Arbeta för att minska energiförbrukningen i befintliga butiker, till exempel genom att genomföra test av system för kontroll av energiförbrukningen i svenska butiker. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Sänka energiförbrukningen kraftigt i nyetablerade butiker, jämfört med befintliga butiker. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Genomföra pilotprojekt för test av solceller på butikstak, som kompletterande energikälla. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Fortsätta driva införandet av systemet Cool ICA vidare i de norska butikerna, för uppföljning och analys av energiförbrukningen i butik. |
| ☐ | ☒ | ☐ | Utbilda alla lastbilschaufförer som kör ICAs leveranser i Norge i sparsam körning . |
| ☐ | ☐ | ☒ | Införa försök med bilpool av miljöbilar, som ger kontroll över körda tjänstemil och eventuellt minskar behovet av avdelningsbilar. |
| ☒ | ☐ | ☐ | Erbjuda alla som kör i tjänsten utbildning i sparsam körning. |
| ☐ | ☐ | ☒ | Införa klimatneutralisering av tjänsteresor med flyg med början 2008. |
| ☐ | ☐ | ☒ | Inleda klimatkampanjer i Rimi Baltic och kartlägga bolagets utsläpp av växthusgaser. |

Lock och dörrar på kyl och fryrs: Såväl svenska, norska som baltiska butiker arbetar löpande med att sätta lock på frysdiskar, dörrar på kylar eller gardiner på kylar och frysar. En oberoende mätning av ICA Supermarket Floda, Sverige, konstaterade att sedan butiken hade infört lock och dörrar sänktes energiförbrukningen i kylaggregat med 26 procent. Temperaturen i kyldisken blev jämnare och säkrare och dessutom upplevde personalen arbetsmiljön som behagligare. **Utveckla styrsystem:** I de norska butikerna använder ICA systemet Cool ICA som följer energiförbrukning och temperaturer. I Baltikum används AMS, Automatic Monitoring System, för att övervaka temperatur i kylar och frysar. 402 butiker har nu installerat systemet. I Sverige genomförs tester på ett nytt system för kontroll av energiförbrukning. **Byta ut belysning:** Under 2008 arbetade ICA med ett projekt som går ut på att byta ut äldre belysning i butik mot modernare, mer effektiva alternativ med lägre energiförbrukning. Projektet pågår i både Sverige och Norge. **Svanenmärkta butiker:** I Sverige är alla nya ICA-butiker som öppnas certifierade enligt Svanen. Antalet Svanenmärkta av befintliga butiker i Sverige ökade under året, främst inom ICA Supermarket-profilen som gick från 64 till 117 märkta butiker 2008.

Så arbetar ICA med resor i tjänsten

ICA har riktlinjer för val av tjänstebil och under 2008 ökade andelen miljöbilar i ICAs bilpark från 14 till 31 procent. ICA Sverige har 2008 anslutit sig till en miljöbilspool som ska vara ett miljöanpassat alternativ till den egna bilen. För Sverige och Norge har antalet videokonferenser ökat med åtta procent och telefonkonferenser med 16 procent medan flygresorna har minskat. Från 2008 har ICA klimatkompenserat för affärsresor med flyg. Själva kompensationen sker efter avslutat verksamhetsår för att alla resor ska hinna räknas in. Pengarna för klimatkompensationen går till uppbyggnad av vindkraftverk i Kina.

Så arbetar ICA för att underlätta för kunden att ta miljöansvar
Klimatsmart: På ICAs svenska webbplats finns en avdelning med råd och tips om hur kunderna ska kunna minimera andelen mat som kasseras i hemmen och därmed också minimera påverkan på klimat och miljö (se www.ICA.se/klimat). **Energikampanjer för stamkunder:** Liksom 2007 genomförde ICA 2008 en kampanj i Sverige med att erbjuda stamkunder förmånliga priser på lågenergilampor. Sålda lampor uppskattas reducera utsläppen av koldioxid med cirka 20 000 ton eller 330 GWh baserat på svensk elmix. **Sortimentsöversyn:** ICA arbetar kontinuerligt med att erbjuda kunderna fler möjligheter till aktiva val av miljö- och klimatorienterade alternativ. Tre exempel är lanseringen av ICA I love eco, möjligheten att köpa KRAV-märkt torsk samt ICAs diskussion med svenska odlare om energiomställning utifrån företagets erfarenheter från klimatanalyserna. **Miljöanpassade shoppingkassar:** Rimi Baltic var den första av de stora detaljhandelskedjorna i Baltikum att introducera shoppingkassar av tyg i sitt ordinarie sortiment.

Fördelning av energikällor, elförbrukning i lager och butik



Tjänsteresor	2008	2007	2006
CO ₂ utsläpp från tjänsteresor med flyg ¹⁾	2 585	3 071 ³⁾	3 250
CO ₂ utsläpp från tjänsteresor med bil ¹⁾	1 121	1 300	1 399
CO ₂ utsläpp från tjänsteresor med tåg ²⁾	0,01	0,01	0,01
Sparade utsläpp av CO ₂ från tjänsteresor med tåg ^{3) 2)}	330	314	329
Bensinförbrukning tjänsteresor ICA Sverige, liter	467 875	542 622	584 256

1) CO₂ utsläpp anges i ton CO₂ - ekvivalent. Tjänsteresor med flyg omfattar ICA Sverige och ICA Norge. Tjänsteresor med bil och tåg omfattar ICA Sverige.
2) Reviderats då redovisade siffror för 2007 delvis innehöll utsläpp från annan verksamhet.
3) I jämförelse med samma resa gjord med bil.

ICAs verksamhet i: Energiförbrukning	Sverige			Norge			Baltikum		
	08	07	06	08	07	06	08	07	06 ⁶⁾
Energiförbrukning i lager, TWh (TJ)	86	99	96	24	25	25	17	17	17
Energiförbrukning kWh/m ² i lager	267 ⁴⁾	251 ⁴⁾	216 ⁴⁾	222	234	249	217	251	251
Energiförbrukning i butik, TWh (TJ)	997	1 018	956	369	348	347	184	183	183
Energiförbrukning kWh/m ² i butik	466	494 ⁵⁾	522	587	556	568	441	443	443

ICAs verksamhet i: Utsläpp av CO ₂ (ton CO ₂ -ekvivalenter)	Sverige			Norge			Baltikum		
	08	07	06	08	07	06	08	07	06 ⁶⁾
Från godstransport mellan lager och butik ⁷⁾	57 671	53 934	49 533	15 009	13 454	11 010	12 542	9 993	9 993
Från energi i butik	97 328	101 805	95 567	36 876	34 756	34 716	52 958	55 643	55 643
Från energi i lager	1 011	1 344	1 429	2 445	2 477	2 523	5 243	5 470	5 470
Från köldmediaförbrukning lager	141	141	141	369	369	369	0	0	0
Från köldmediaförbrukning butik	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	34 238	34 238	34 238

ICAs verksamhet i: Avfall, ton	Sverige ⁸⁾			Norge ⁹⁾			Baltikum ⁹⁾		
	08	07	06	08	07	06	08	07	06 ⁶⁾
Well-papp	1 657	1 480	1 415	10 818	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Komposterbart avfall	4 078	4 000	4 208	86 148	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Uttjänta elektroniska produkter	24	20	22 ¹⁰⁾	1	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Farligt avfall	20	14	21	2	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Brännbart avfall	2 572	2 664	2 465	14 990	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Deponerat avfall	240	327	304	2 470	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Avfall material återvunnet	860	790	780	1 630	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Mjukplast	1 720	1 524	1 478	609	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Total mängd avfall	11 172	10 820	10 693 ¹⁰⁾	116 668	i.u.	i.u.	44 421	i.u.	i.u.
Återvunnet eller återanvänt avfall, procent	98	97	97	98	i.u.	i.u.	27	i.u.	i.u.

4) Reviderats på grund av uppdaterade uppgifter om lageryta, motsvarande omräkning har ej gjorts för 2006. I slutet av 2006 öppnades en lagerenhet och under 2008 lades ICAs verksamhet ned vid en lagerenhet. Detta ger en lägre snitt förbrukning 2006 respektive högre snittförbrukning 2008 eftersom beräkningen baseras på lageryta vid årets slut.
5) Snittförbrukning baseras på butiksyta vid årets slut, skillnader kan förekomma i förhållande till 2007 års rapportering.
6) Eftersom uppgifter från 2006 ej finns att tillgå har dessa uppskattats vara samma som för 2007. Sedan 2007 är Rimi Baltic ett helägt dotterbolag i koncernen.

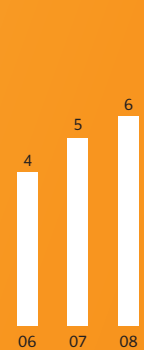
7) Data 2006-2007 har uppdaterats med reviderad emissionsfaktor för beräkning av CO₂ utsläpp från diesel. Till skillnad från tidigare är redovisas såväl egna som externa transporter.
8) Omfattar avfall från lager samt delvis mjukplast från butik.
9) Omfattar avfall från lager och butik. På grund av ej verifierbar data 2006-2007 redovisas ej dessa uppgifter.
10) Reviderad på grund av tillkommande uppgift om avfallsmängd.

Dieselförbrukning ICAs verksamhet i Sverige, miljoner liter

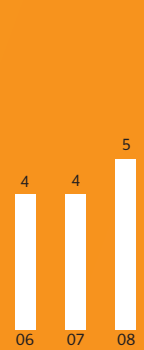


Sedan 2007 har ICA tagit över leverantörers transporter av varor vilket har inneburit en ökad dieselförbrukning för ICA. Redovisad dieselförbrukning 2006-2008 omfattar både egna och externa lastbilar för transporter mellan ICAs lager och butik till skillnad från föregående års redovisningar.

Dieselförbrukning ICAs verksamhet i Norge, miljoner liter



Dieselförbrukning ICAs verksamhet i Baltikum, miljoner liter



Samhälle

Starkt engagemang i varje led

Nya inköpskontor i Asien, fortsatt kompetensutveckling av medarbetarna och utveckling av ny kvalitetsstandard för svenska livsmedelsbutiker. ICA arbetade 2008 på många olika fronter för att ta sitt ansvar.

Varje dag kommer miljontals människor på något sätt i kontakt med ICA och ICAs leverantörer. Kunder, medarbetare, ägare och andra intressenter förväntar sig att ICA håller en hög etisk profil och uppträder korrekt i alla led av verksamhetskedjan. Det är ett stort ansvar som ICA tar på största allvar.

Under 2008 arbetade ICA intensivt med framför allt två områden: Etableringen av inköpskontoren i Asien, som förbättrar möjligheterna till närmare kontakt och dialog med leverantörer (se artikel på sid 32) samt utvecklingen av arbetet med matsäkerhet i butik (se artikel om kvalitetscoacher och ny svensk standard på sid 25).

ICAs riktlinjer för hur arbetet med socialt ansvar ska bedrivas finns samlade i ICAs kvalitets- och miljöpolicy. I policyn beskriver ICA den övergripande inställningen till exempelvis egenkontroller hos leverantörer, producentansvar, lokal produktion, spårbarhet av varorna, djuromsorg, miljömärkta produkter, bekämpningsmedel, förpackningar och tillsatser.

ICAs riktlinjer för bemötande av leverantörer och samarbetspartners finns samlade i policyn för affärsetik.

Personalpolicyn beskriver ICAs syn på medarbetarna. ICAs riktlinjer för hälsoarbetet finns samlade i hälsopolicyn.

På följande sidor beskrivs mer detaljerat hur ICA arbetar med fem viktiga områden: mänskliga rättigheter, produktsäkerhet, hälsa, medarbetare och närområden.

1. Mänskliga rättigheter: ICA på plats hos leverantörerna

Att finnas på plats hos leverantörerna i Asien, det är ett viktigt steg också i ICAs arbete med mänskliga rättigheter. Det blir avsevärt lättare att följa upp och hjälpa leverantörerna i deras arbete med att nå de krav som ICA ställer.

Så arbetar ICA med arbetsvillkor och förhållanden vid inköp av produkter

ICA har inga egna fabriker utan säljer varor som produceras av externa leverantörer från hela världen. Därför engagerar sig ICA i frågor om socialt ansvar och arbetsrätt hos leverantörerna. ICAs krav på leverantörerna baseras på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, barns rättigheter och ILO:s (International Labour Organisation) kärnkonventioner. Dessa krav ingår i ICAs riktlinjer för socialt ansvar i inköpen som är en del av ICAs kvalitets- och miljöpolicy. Dessutom kräver ICA att leverantören följer den lagstiftning som gäller i det aktuella produktionslandet.

Policyn för affärsetik innehåller riktlinjer för relationer med leverantörer och samarbetspartners gällande mutor och gåvor, konkurrensrätt samt aktieinnehav.

Förutom engagemanget i Global Compact stödjer och följer ICA ytterligare externa initiativ för mänskliga rättigheter, till exempel OECD:s riktlinjer för multinationella företag, ICC:s näringslivsprogram för hållbar utveckling samt ICC:s principer mot korruption och mutor.

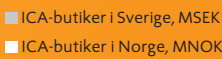
ICAs arbete med leverantörerna

För att bidra till leverantörernas utveckling har ICA under lång tid arbetat med revisioner för produktkvalitet och socialt ansvar. När de asiatiska inköpskontoren etablerades under 2008 förstärktes organisationen med team för produktkvalitet och socialt ansvar i Hongkong, Shanghai och Ho Chi Minh City.

Antal produktionsenheter under 2008 som reviderats enligt:



Försäljning av Rättvisemärkt/Fairtrade-produkter



ICAs målsättning är att samtliga ICAs leverantörer av egna märkesvaror i riskländer ska vara socialt tredje- eller andrapartsreviderade år 2011. Revisionerna görs utifrån följande grunder:

- Att det inte förekommer skadligt barnarbete, där barn utnyttjas ekonomiskt, förhindras till utbildning eller hämmas vad gäller hälsa och social utveckling.
- Att det inte förekommer tvångsarbete.
- Att anställda inte diskrimineras.
- Att arbetsplatsen är säker och inte leder till ohälsa. Att det finns fri tillgång till dricksvatten och sanitetsutrustning.
- Att anställda har möjlighet att ansluta sig till fackföreningar och att förhandla kollektivt.
- Att anställda har acceptabla anställningsvillkor med hänsyn till löneutbetalning, arbetstider och ledighet.

ICA är genom sin ena ägare Royal Ahold medlem i det europeiska samarbetet BSCI, Business Social Compliance Initiative. BSCI verkar för granskning och förbättring av sociala förhållanden hos leverantörer i så kallade riskländer. ICA strävar efter att leverantörer ska vara reviderade av en tredje part men gör också egna inspektioner, så kallade andrapartsrevisioner. ICA har också tagit fram en egen metod för social revision av leverantörerna, ICA Social Audit, där kraven ligger på samma nivå som i BSCI. Det är en styrka för ICA att i kombination med tredjepartsrevisioner kunna använda ICA Social Audit-inspektioner för att på så vis stötta de asiatiska leverantörerna att snabbare uppnå den nivå som ICA vill ha. Genom Ahold får ICAs leverantörer i Afrika stöd att genomgå BSCI revisioner.

De vanligaste bristerna som ICA upptäckte i sina inspektioner i Asien under 2008 var icke godtagbar säkerhets- och hygienstandard, för låga lönenivåer och bristande åldersredovisning av anställda.

Viktiga händelser under 2008

Tre inköpskontor i Asien: ICA öppnade inköpskontor i Hongkong, Shanghai och Ho Chi Minh City (se artikel sid 32).

Leverantörskartläggning: ICA utvecklade arbetet med att kartlägga leverantörernas vanligaste brister, i förhållande till de krav som ICA ställer.

Rättvisemärkt: I ICA Sveriges sortiment uppgick antalet Rättvisemärkt/Fairtrade-produkter till 51 och försäljningen ökade med 61 procent under året. I ICA Norge ökade försäljningen av dessa produkter med 27 procent och antalet produkter i sortimentet uppgick till 36.

Premie till odlarna: En del av kostnaden för Rättvisemärkt- respektive Utz certified produkter utgörs av en premie som går till odlarna för investeringar i sociala projekt, såsom investering i livförsäkringar och



Mångfald i köttdisken

Sedan tio år arbetar ICA tillsammans med WWF bland annat i det svenska projektet Naturbeteskött. Projektet började som ett sätt att bevara den biologiska mångfalden i naturbetesmarker. För att klara det behövdes lantbrukare och betande djur. Därefter föddes också idén att kunna sälja kött med mervärde från dessa marker. ICA och WWF samarbetar om produktion och lokal försäljning. I början av 2008 lanserades också ICAs eget naturbeteskött. 35 djur per vecka finns tillgängliga för ICA centralt. Köttet packas i ICAs anläggning i Västerås och kan därefter beställas av vilken ICA-handlare som helst i landet. Sedan starten har cirka 32 100 hektar naturbetesmarker restaurerats. Läs mer om ICAs miljöarbete på sidan 80–84.

förskolor. Under 2008 genererade försäljningen av ICAs Utz certified kaffe samt rättvisemärkt kaffe, bananer och EMV-rosor från Kenya cirka 2,1 miljoner kronor.

Granskningar: Under 2008 har ICA genomfört ICA Social Audits på de fabriker som utpekades i Fair Trade Centers granskning 2007. Det fanns fortfarande åtgärder att vidta men på flera punkter hade förbättringar skett, bland annat fanns all fabriksinformation på både burmesiska och thailändska så att arbetarna kan tillgodogöra sig anställningsvillkor, säkerhetsinformation etc.

Andelen kvinnor i respektive bolag, procent	2008 ¹⁾	2007	2006
Andel kvinnor av alla anställda ICA-koncernen	54	53	i.u.
Andel kvinnor på chefsnivå ICA-koncernen	34	44	40
Andel kvinnor av alla anställda ICA Sverige	32	25	i.u.
Andel kvinnor på chefsnivå ICA Sverige	32	21	21
Andel kvinnor av alla anställda ICA Norge	57	57	i.u.
Andel kvinnor på chefsnivå ICA Norge	26	36	35
Andel kvinnor av alla anställda Rimi Baltic	87	87	i.u.
Andel kvinnor på chefsnivå Rimi Baltic	77	80	75
Andel kvinnor av alla anställda ICA Banken	68	71	i.u.
Andel kvinnor på chefsnivå ICA Banken	47	42	40

1) Under 2008 genomfördes en omorganisation, vilket kan ha en inverkan på utfallet.
2) Avser samtliga chefsnivåer inom koncernen, vilket kan skilja sig mot den indelning som redovisas i årsredovisningen.

2. Produktsäkerhet: Tryggare hantering av maten

Arbetet med mat- och produktsäkerhet präglade ICAs verksamhet 2008. I Sverige fick ICA stort gehör i dagligvarubranschen för sitt arbete med att utveckla en ny standard för matkvalitet i butik.

Så ser ICA på produktsäkerhet

ICA kontrollerar och följer upp produktsäkerheten hela vägen från primärproducent till slutkund. ICA menar att säkerhet och kvalitet är en grundläggande förutsättning för branschen som helhet. Arbetet sker därför ofta tillsammans med branschorgan och andra livsmedelskedjor (se artikel om kvalitetscoacher och ny kvalitetsstandard i svenska butiker på sid 25 samt öppnandet av inköpskontor på sid 32).

ICA deltar i det internationella samarbetet Global Food Safety Initiative, GFSI, som syftar till att upprätta gemensamma normer för att bedöma matsäkerhet hos leverantörer. Alla ICAs leverantörer måste följa gällande lagstiftning och ha godkända program för egenkontroll. Med hjälp av revisioner och enkätundersökningar följer ICA upp att kraven följs. Vad gäller lokala leverantörer gör ICA särskilda uppföljningar av att leverantörerna lever upp till kraven.

Kvalitetssäkring i ICAs logistik

Att säkra en obruten kylkedja och ha en fullt genomförd plan för kontroll av livsmedelsrisker, en så kallad HACCP-plan (Hazard Analysis and Critical Control Points), är ICAs två huvudmål i arbetet med att kvalitets-säkra livsmedel i logistiken. HACCP-planen krävs enligt lag och beskriver hur företaget arbetar med att ta reda på, bedöma och kontrollera livsmedelsrisker. (Läs mer under Viktiga händelser under 2008.)

Kvalitetssäkring i butik

ICAs butiker har fungerande program för egenkontroll av hygien och matsäkerhet. För att ytterligare förstärka och förenkla arbetet utvecklades under 2008 ICAs digitala egenkontroll, som är ett webbaserat program som också fungerar via butikens handdator. Under 2008 lade ICA också stor kraft på att utveckla matsäkerheten i svenska butiker. De tre största insatsområdena var att nyanställa 27 kvalitetscoacher och två teamledare, att genomföra en omfattande turné om matkvalitet med butiks-träffar på 24 orter samt att ta fram en ny standard för livsmedelshantering i butik (se sid 25).

Kvalitetssäkring av egna märkesvaror

ICA kräver att livsmedelsleverantörer av ICAs egna märkesvaror uppfyller någon av de standarder som godkänns av GFSI. Standarderna ställer krav på bland annat ledningssystem, kontrollprogram för kritiska punkter och god tillverkningssed. ICA accepterar också leverantörer som uppfyller ISO 22000, en ny standard för ledningssystem för livsmedels-säkerhet. För småskalig livsmedelsproduktion accepterar ICA även IP Livsmedelsförädling.

Från januari 2008 kräver ICA att leverantörer av egna märkesvaror inom kosmetik- och hygienprodukter ska vara certifierade enligt BRC Global Standard Consumer Products eller annan likvärdig standard. Övriga EMV-leverantörer av near food- och non food-produkter ska vara certifierade enligt ISO 9001 eller annan likvärdig standard.

Egna märkesvaror kvalitetskontrolleras i flera steg. Inom ICAs produktkvalitetsavdelningar testas både nya och befintliga produkter utifrån utseende, lukt, smak, konsistens och funktion. Under 2008 genomfördes totalt cirka 12 000 tester, varav cirka 2 600 sensoriska tester på nya och befintliga produkter. Produktens ingredienser, mikrobiologiska gränsvärden och näringsvärden specificeras i detalj. Även leverantörens spårbarhetssystem och förpackningsinformation kontrolleras.

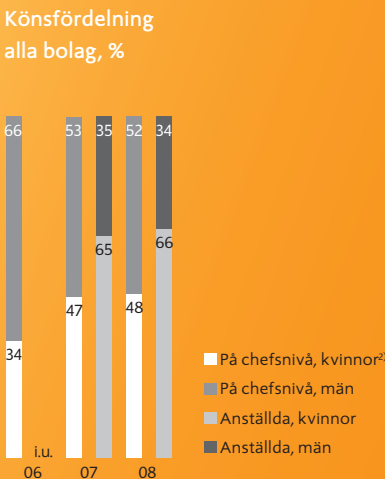
I Rimi Baltic har antalet egna märkesvaror vuxit kraftigt de senaste åren och en särskild kvalitetsorganisation arbetar med övergripande kvalitetssäkring av dessa varor. I arbetet ingår också kvalitetsrevisioner av leverantörer.

Rutiner för spårning och återkallelser av produkter

Enligt lagstiftningen måste varje led i varukedjan till butik kunna spåra sina varor ett steg bakåt och ett steg framåt i kedjan. ICAs rutiner för återkallelser är samordnade mellan länderna. Tack vare bättre kontrollsystem och rutiner kan numera även mindre partier varor återkallas vid behov.

När ICA misstänker att en produkt som kan medföra en hälsorisk nått kunderna, tar ICA kontakt med ansvarig tillsynsmyndighet och ett pressmeddelande skickas ut. Under 2008 skickades pressmeddelanden om återkallelser ut för följande tre produkter i Sverige:

- Ett parti cykelhållare, gjorda för att sitta bak på bilar. ICA hade haft hållaren i sortimentet i flera år utan anmärkningar men tog beslutet att återkalla varan efter att på kort tid ha fått tre reklamationer.
- ICAs vinmarinerade kassler återkallades efter att listeria påträffats vid en egenkontroll.
- ICAs grill- och ugnsgronsaker på italienskt vis återkallades efter att förekomst av salmonella hade konstaterats i en egenkontroll.



Matsäkerhet i siffror, 2008

ICAs verksamhet i Sverige	Cirka	ICAs verksamhet i Norge
Antal kvalitetsrevisioner av butiker:	4 200	Antal IK-mat butiker 637
Antal hygienutbildade personer i butik:	5 000	Antal hygieninspektioner 308
Antal kvalitetsutbildade personer inom logistik:	3 000	
Antal personer utbildade i säker mat med tryggt ledarskap:	1 000	
Antal fördjupade analyser inför ny standard i butik:	500 ¹⁾	
Antal besökare på ICA:s kvalitetsturné:	2 000 ²⁾	
Antal kvalitetsutbildade personer i Sverige	1 900	

1) Ytterligare 500 fördjupade analyser fanns inbokade första kvartalet 2009.
2) Turnén fortsatte första kvartalet 2009.

Viktiga händelser under 2008

Fokus på kvalitet i svenska butiker:

Förslag till branschgemensam standard för livsmedelshantering i butik, nyanställning av 27 kvalitetscoacher samt genomförande av en landsomfattande butikstur­né om matsäkerhet (se artikel sid 25).

Vidareutveckling av livsmedels-säkerhet inom logistik:

ICA Sverige uppgraderade temperaturkon­ trollerna inom transporter av livsmedel och gjorde en omfat­ tande genomlysning och vidare­ utveckling av sin HACCP-plan för att ytterligare försäkra sig om god livsmedelssäkerhet.

Norskt kvalitetsarbete inom logistik:

ICA Norge byggde upp en modell med ansvariga för matkvalitet. De IK-matansvariga (internkontroll) arbetar bland an­ nat genom mötesforum och en gemensam kvalitetshandbok på intranätet.

Egen utbildning i Baltikum:

All ut­ bildning i livsmedelshantering och matsäkerhet sker från och med 2008 i ICAs egen regi i de tre baltiska länderna.

Ny standard för produktsäkerhet:

ICA var delaktigt i utveck­ lingen av certifieringssystemet IP Livsmedelsförädling som lansera­ des under hösten 2008. Certifie­ ringen är anpassad till småskalig livsmedelsproduktion. Syftet var att ut­ veckla en standard som är enklare och mindre omfattande än övriga standarder, och mer gångbar för mindre livsmedelsproducenter.

Tillsatsgenomgång: ICA gjorde en omfattande genomgång av vilka till­ satser som finns i varorna i ICAs sortiment samt upprättade nya hand­ lingsplaner. Stort fokus låg på att ta bort tillsatt glutamat ur ICAs egna märkesvaror. ICA skärpte under året riktlinjen om tillsatser i sin kvali­ tets- och miljöpolicy.



Kompis med kroppen

För sjunde året i rad fick alla svenska skolklasser i årskurs 2 och 5 en inbjudan att komma till en frukt- och gröntlektion i sin ICA-butik. Cirka 94 000 skolbarn deltog 2008 vilket motsvarar 50 procent av alla barn i de aktuella årskurserna. Inbjudan kom från ICA och Cancerfonden som tillsammans driver kampanjen "Kompis med kroppen – 5 om dan". Kampanjen går ut på att uppmuntra barnen till sundare matvanor.

–Grunden för goda matvanor läggs tidigt i livet, och därför är det viktigt att nå fram till barnen. Kan vi skapa lust hos barnen att äta mer frukt och grönsaker så har vi kommit en bra bit på väg mot bättre hälsa, säger Christina Karlsson, dietist på ICA Sverige.

Förutom besöket i butiken får lärarna med bland annat studiehäften till barnen och informationsfolder till föräldrarna att ha som stöd i fortsatt undervisning i att äta nyttigt. Läs mer om ICAs hälsoarbete på sid 89.

3. Hälsa: Inspiration till hälsosam vardag

Att inspirera till en sundare mathållning är en av ICAs viktigaste utmaningar. Framträdande händelser under 2008 var bland annat att Nyckelhålet blev officiell märk­ ning även i Norge och Danmark samt att ICA prisbelön­ tes för sitt arbete med mat för livsmedelsöverkänsliga. ICA fortsatte också arbeta för att inga onödiga tillsatser ska förekomma i sortimentet.

Så ser ICA på hälsofrågor

ICAs mål är att uppfattas som ledande när det gäller att inspirera till att äta sunt samt att uppfattas som ledande när det gäller utbud riktat till matallergiker. Tillsammans med de svenska handlarna arbetar ICA för att enskilda butiker ska kunna stärka sin hälsoprofil, till exempel genom samarbete med lokala hälsoplanerare, dietister och hälsocoacher. ICA för en kontinuerlig dialog med politiker, myndigheter, branschkollegor och andra intressenter om hur handeln kan bidra till att minska folk­ hälsoproblemen.

Hälsosamt sortiment

ICA arbetar mycket med att utveckla och marknadsföra sortimentet av hälsosamma produkter som frukt, grönsaker och fullkornsprodukter. Sedan flera år har ICA den egna hälsoserien ICA Gott Liv i Sverige och Norge. I Norge har ICA sedan ett antal år tillbaka med stor framgång lanserat nyckelhälmärkta varor. Många kunder upplever ekologiskt som ett mer hälsosamt alternativ, och på så vis kan lanseringen av ICA I love eco ses som en del i ICAs hälsosatsning.

Allergianpassning

Antalet personer som är livsmedelsöverkänsliga ökar i Norden. ICA de­ klarerar alltid samtliga ingredienser i sina egna varor för att kunden ska kunna göra ett aktivt val. ICA arbetar också för att hålla ett brett allergian­ passat sortiment med till exempel gluten- och laktosfria alternativ. Alla re­ cept som ICA tar fram anpassas för att underlätta vardagen för matöver­ känsliga. Till exempel har varje recept i ICAs kokbok "Hela Sveriges husman" (se sid 14–15) en "för alla-anpassning" för att till exempel också gluten- och laktosintoleranta enkelt ska kunna följa recepten.

Tillsatser

Frågan om tillsatser i matvaror uppmärksammades stort i den svenska samhällsdebatten under 2008. ICA följer debatten nära och kan bland

annat genom försäljningssiffror se hur starkt ICAs kunder tar intryck och ändrar sina vanor. Ett exempel är att under 2008 ökade efterfrågan på smör avsevärt, medan efterfrågan på margarin, med fler tillsatser, sjö­ nk. ICAs generella inställning till tillsatser är att de ska användas restrikt­ iver och tydligt tillföra mervärde för kunden, till exempel i form av för­ bättrat näringsvärde och säkerhet. Tillsatser ska alltid tydligt deklaras i ingrediensförteckningen så att kunden kan göra ett aktivt val. Läs mer om ICAs arbete med tillsatser på sid 88.

Transfetter

ICA har under flera år arbetat intensivt med att få bort de industriella transfetter som förekommer i delvis härdat fett. Sedan 2008 finns inget industriellt transfett i ICAs egna märkesvaror.

Tobak och alkohol

ICA får inte sälja tobak, alkohol eller speltjänster till minderåriga. ICA föl­ jer upp att handlarna efterlever kraven med provköp. ICA Sveriges mål är att butikerna ska klara minst 85 procent av ålderskontrollerna. Under 2008 skedde ålderskontrollerna tillfredsställande för spel i 97 procent av fallen, samt för tobak och alkohol med i snitt 79 procent. Genom fort­ satt information och utbildning av butikspersonal vill ICA nå en hög nivå på ålderskontrollerna.

Viktiga händelser under 2008

Norskt och danskt nyckelhål: Under 2008 beslutade myndigheterna i Norge och Danmark att göra Nyckelhålet till officiell märkning. ICA har under många år aktivt arbetat för att göra märkningen gemensam för Norden. Arbetet fortsätter nu med att tillsammans med nordiska myn­ digheter ta fram en gemensam nordisk vägledning för hälsomärkning av produkter.

Svenskt allergipris: Under året fick ICA Sverige motta SCUF-gaffeln, ett pris från Svenska Celiakiungdomsförbundet, för sitt arbete med att un­ derlätta för gluten-, laktos-, mjölk- och sojaöverkänsliga. Motiveringen var att: "...ICA på ett lättillgängligt och positivt sätt lyft det allergivänliga perspektivet i såväl hemsida som veckoblad och butiker".

Pris för cigarettstopp: Se artikel på sid 90.

Norsk hälsochef: ICA Norge stärkte sin hälsoprofil genom att anställa en chef för hälsofrågor.

Hälsosatsning i Norge: Samtliga norska ICA Supermarked-butiker fort­ satte jobba med sockerfria kassor, som introducerades i slutet av 2007 och där frukt, nötter och vatten ersätter godis och läsk. Även vissa nor­ ska Rimi-butiker har sockerfria kassor. I nya Rimi-butiker placeras dess­ utom godiset i andra änden av butiken.

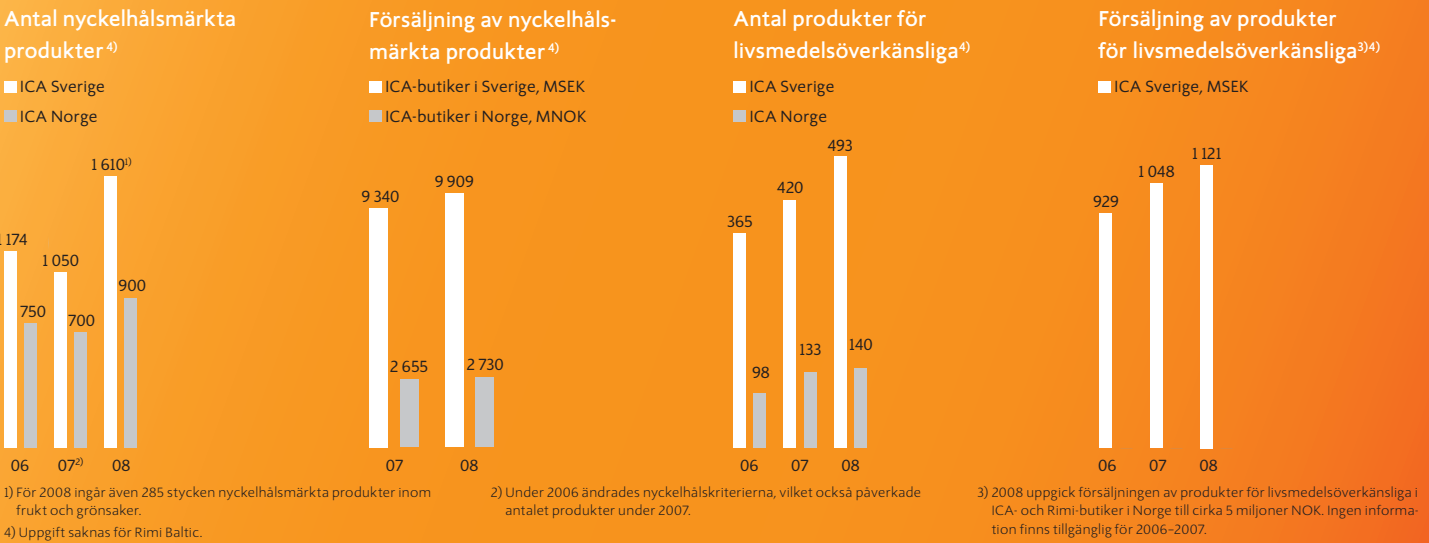
Norskt allergiarbete: ICA Supermarked-profilen i Norge har under året startat ett arbete för att erbjuda fler allergianpassade produkter.

Återkallelser och återtaganden 2008

Antal återkallelser och tillbakataganden av produkter	2008 ¹⁾	2007	2006
ICA Sverige	112	101	99
Varav EMV ICA Sverige	38	42	43
ICA Norge	66	68	59
Varav EMV ICA Norge	14	22	12
Rimi Baltic	581	646	406
Varav EMV Rimi Baltic	45	68 ²⁾	19

1) Under 2008 gjordes tre återkallelser av egna märkesvaror. Återkallelser avser åtgärder som kommuniceras publikt med syfte att eliminera risk för hälsa eller miljö.

2) Antalet egna märkesvaror i Rimi Baltic tredubblades under 2007.



4. Medarbetare: Stora insatser för internutbildning

Under 2008 fortsatte arbetet med att stärka ICA som arbetsgivarvarumärke. Arbetet mot en mer resultatorienterad organisation fortsatte med vidareutveckling av medarbetarsamtal. ICA Skolan förstärkte fokus på kvalitetsarbetet i butik med olika kurser i matsäkerhet.

Så ser ICA på medarbetarna

ICAs långsiktiga framgång är starkt beroende av medarbetarna och deras kompetens. Det är bara med hjälp av medarbetarna som ICA direkt och indirekt kan skapa unika butiksupplevelser för kunderna och därmed lönsamhet för koncernen. Frågor om kompetensutveckling, utbildning och att utveckla ICA som arbetsgivarvarumärke har därför hög prioritet inom koncernen. Sedan 2007 har koncernens bolag en gemensam policy och riktlinjer för hur arbetet med medarbetarna ska bedrivas.

Fyra hörnstenar i arbetet

Kompetensutveckling: Kontinuerlig utveckling och utbildning av medarbetarna är nödvändigt för att kunna ge den service ICAs kunder dagligen förväntar sig. ICA bedriver därför omfattande internutbildningar med sin egen utbildningsorganisation, ICA Skolan, som är koncernens och butikernas huvudsakliga samarbetspartner inom utbildning. ICA Skolan finns i Sverige och Norge. ICA Skolan har ett brett utbud av utbildningar inom färskvaror, mat och måltider, butiksdrift, ledarutveckling och försäljning. Ett förstärkt fokus har också lagts på att öka de anställdas kunskap om mänskliga rättigheter och ICAs företagsansvar.

Arbetet med kompetensutveckling är också nödvändigt för att stärka ICAs varumärke. ICA är ett internationellt företag där anställda ges möjlighet till personlig utveckling genom att kunna byta arbete inom och mellan olika avdelningar, affärsområden, bolag och länder. Inom ICA finns det cirka 150 olika befattningstyper, till exempel regionchef, driftsansvarig, marknadsförare, butikschef, lagerarbetare, ekonom och banktjänsteman. ICAs mål är att minst 70 procent rekryteras internt till lediga tjänster. Detta för att bredda kompetensen och ge anställda möjligheter och därmed behålla kompetens inom företaget.

Ledarskap: Ledarförsörjning är en prioriterad fråga inom koncernen. ICA har flera utbildningsprogram för att stärka det interna ledarskapet (se sid 30–31).

Mångfald: ICA strävar efter att ha medarbetare med olika utbildning, kön, ålder och etnisk bakgrund. Mångfaldsfrågan är också en viktig del



Slutrökt i Umeå

Sälja cigaretter är ohälsosamt, omodernt och skickar dessutom fel signaler när man samtidigt sponsrar lokal ungdomsidrott. Ungefär så gick resonemanget när Mats Calla, handlare på ICA Supermarket Teg i Umeå, tog beslutet att sluta sälja röktokek. Cigaretterna åkte ut ur hans butik för gott sista juni 2008. Rökarna möts nu i stället av uppmuntran till att sluta röka, med hjälp av bland annat nikotintuggummi som finns till salu i butiken. Beslutet väckte stor upståndelse i svenska medier, men responsen från stamkunderna blev övervägande positiv enligt Mats Calla. Han prisbelöntes också av A Non Smoking Generation för sitt beslut. Inom ICA är varje handlare fri att fatta sina egna beslut i tobaksfrågan, men samtidigt välkomnar ICA hälsofrämjande initiativ som Mats Callas.

– Att sluta sälja tobak ligger helt i linje med ICAs hälsoinriktade policy, säger ICAs koncernchef Kenneth Bengtsson. Läs mer om ICAs hälsoarbete på sid 89.

när ICA utbildar nya chefer. Målet är att anställa hälften män och hälften kvinnor på chefspositioner. För ICA är det viktigt att förebygga och ständigt arbeta mot diskriminering. Om det trots allt uppstår har ICA väl utarbetade handlingsplaner för hantering av detta.

Hälsa och friskvård: ICA strävar efter en god fysisk och psykisk arbetsmiljö som främjar hälsa på kort och lång sikt. ICA arbetar nära företagshälsovården med till exempel hälsoprofiler och genomför olika aktiviteter såsom Kortvasan, Birkebeinerrittet och Blodomloppet. På arbetsplatser där sjukfrånvaron är hög gör ICA en analys och sätter in särskilda insatser såsom översyn av organisation, utarbetande av handlingsplan och vid behov stöd av externa specialister.

Viktiga händelser under 2008

Dialogverktyg: Sedan 2006 genomför ICA årligen så kallade cross-mätningar. Resultatet från mätningarna fungerar i första hand som underlag för dialog mellan chef och medarbetare om arbetssituationen och för utveckling av verksamheten. Mätningen hänger tätt ihop med ICAs ledar- och medarbetarsyn och fokuserar på varje medarbetares upplevelse av sina arbetsvillkor och möjlighet att prestera. 3 911 anställda deltog under året i mätningen, vilket motsvarar 75 procent av ICA Sveriges årsanställda.

Omorganisation: Satsning på medarbetarutveckling och kompetensfrågor förstärktes genom att Human Resources, HR, och ICA Skolan blev en ny koncernfunktion. HR har fortsättningsvis en medlem i koncernledningen.

Utveckling av medarbetarsamtal: ICA fortsatte arbetet med att utveckla plattformen för medarbetarsamtal i Norge, Sverige och Baltikum. Under 2008 inleddes arbetet med att införa medarbetarsamtal också för anställda inom logistik och butik. Målet är att alla medarbetare ska genomföra medarbetarsamtal en gång om året. 2009 kommer den första mätbara uppföljningen av medarbetarsamtalen.

Handlarnätverk: I Sverige startade under året ett speciellt nätverk för kvinnor: "Kvinnor som vill bli ICA-handlare".

Värdebaserat ledarskap. ICA införde en ledarskapsutbildning som omfattar ett flertal moduler. En av dessa är en introduktionsutbildning för nya ledare där 200 ledare i Sverige och Norge utbildats under året.

Gemensam introduktion för nya medarbetare: ICA lanserade ett eget webbaserat introduktionsprogram för nya medarbetare. Programmet syftar till att ge alla anställda samma bild av företaget och informera bland annat om hur ICA arbetar med att ta fram nya varor, hur ICA tar sitt samhällsansvar med ICAs Goda Affärer samt ge en bild av hur det är att jobba på ICA. ICA räknar med att omkring 1 500–2 500 personer per år kommer att genomföra introduktionsprogrammet. Introduktionen är anpassad för koncernens kontors- och lagermedarbetare, men planen är att anpassa den även för nya butiksmedarbetare.

Utbildning i ICAs Goda Affärer: I Baltikum inleddes förberedelser för utbildning av anställda inom Rimi Baltic i ICAs Goda Affärer. I Sverige och Norge finns sedan ett antal år tillbaka en webbutbildning i ICAs Goda Affärer. Under 2008 hade nio procent av de anställda genomfört utbildningen. Under året introducerades även en webbaserad miljöutbildning "Handla nu!" för ICA Sveriges anställda inom logistik. Cirka 1 500 personer av dessa genomförde utbildningen under 2008.

Fall av diskriminering och åtgärder: Inga fall av diskriminering anmäldes under 2008. I februari 2009 friades ICA i Arbetsdomstolen i Sverige i ett diskrimineringsärende från 2007.

5. Närområden: ICA som positiv kraft i samhället

Under 2008 fick ICA Banken det viktiga uppdraget att tillsammans med Kuponginlösen stå för betaltjänster i glesbygd efter att Svensk Kassaservice lagts ner. ICA fortsatte också sina projekt med arbetslösa ungdomar i Norge och Sverige.

Så ser ICA på närområden och samhällssatsningar

ICAs ambition är att vara en drivande och positiv kraft i samhället. Därför deltar ICA kontinuerligt i debatter, externa initiativ samt sponsrar och stödjer olika projekt i närområden. ICAs policy för affärsetik innehåller riktlinjer för relationer med leverantörer och samhällspartners.

ICA och sponsring

ICAs övergripande inställning är att sponsring ska stödja koncernens långsiktiga affärsplan med fokus på hälsa, socialt ansvarstagande, miljö och en långsiktigt hållbar utveckling. ICA prioriterar gärna projekt riktade mot barn och ungdomar. ICAs sponsringspolicy med riktlinjer följer de principer som tagits fram av International Code on Sponsorship samt riktlinjer från den svenska sponsrings- och eventföreningen.

ICA och lokalt ansvar

ICA tar lokalt samhällsansvar på flera sätt. I Sverige stärks förankringen genom att svenska ICA-handlare äger sina butiker och bor och verkar i närområdet. Genom att till exempel utöka utbudet av varor från lokala leverantörer kan ICA bidra till det lokala näringslivet. (Läs mer om initiativet Smak på lokalt på sid 16.) ICA samarbetar med kommuner, regioner och myndigheter för en god samhällsutveckling i samband med butiksetableringar.

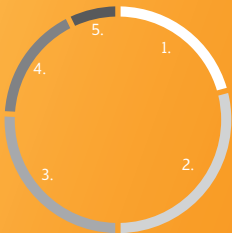
Servicefrågor i glesbygd är ett viktigt område för ICA. I svensk glesbygd har till exempel ICA uppdrag som ombud för Apoteket, Posten och Systembolaget samt kan erbjuda banktjänster. ICA är också aktiv partner i Arena för Tillväxt som är ett projekt mellan offentliga och privata aktörer. Arena för Tillväxt syftar till att främja lokal och regional tillväxt genom i första hand kunskapsförmedling och processtöd. I tätort kan ICA bidra med projekt som Jobbsjansen i Oslo, ICAs traineer i Göteborgs-förorten Bergsjön (se nedan) och handikappade butiksmedarbetare i Rimi Baltic (se sid 23).

Medeltal anställda, antal anställda, sjukfrånvaro och personalomsättning¹⁾

	Moderbolaget			ICA Sverige			ICA Norge			ICA Banken			Rimi Baltic			Totalt ICA-koncernen		
	08	07	06	08	07	06	08	07	06	08	07	06	08	07	06	08	07	06
Antal årsarbetare	1 885	2 209	2 041	5 208	5 107	4 752	4 826	4 348	4 043	234	196	172	9 870	8 221	9 132	22 023	20 081	20 142
Antal anställda	2 009	2 242	2 083	6 581	6 477	6 025	8 940	7 493	6 752	258	223	179	12 173	10 871	10 165	29 961	27 306	25 204
Sjukfrånvaro, %	2	3	3	6	7	7	8	5	7	5	6	7	6 ²⁾	9	6	6	7	6
Omsättning anställda, ⁴⁾ %	8	10	i.u.	8	8	i.u.	24	26	i.u.	8	4	i.u.	52 ³⁾	81	i.u.	33	45	i.u.

1) Indelning av medarbetardata skiljer sig delvis i jämförelse med det som redovisas i årsredovisningen.
2) Minskad sjukfrånvaro genom fokuserade insatser från ledningen samt åtgärder för att förbättra arbetsmiljö och villkor.
3) Personalomsättningen minskade främst under sista kvartalet att jämföra med arbetslöshetssiffror för länderna, som ökade avsevärt under året. En förhållandevis hög personalomsättning är generellt sett inte ovanlig inom branschen för dessa länder.
4) ICA tillämpar de uppsägningsstider som är lagstadgade.

Andel anställda per åldersgrupp



1. upp till 25 år	21%
2. 26–35 år	29%
3. 36–45 år	26%
4. 46–55 år	17%
5. över 55 år	7%

Utbildning ICA Skolan

	2008	2007
Deltagande medarbetare i utbildning, ICA Sverige	5 000	5 000
Deltagande medarbetare i utbildning, ICA Norge	4 665	6 450
Antal utbildningsdagar, ICA Sverige	800	850
Antal utbildningsdagar, ICA Norge	421	450
Antal web-baserade utbildningar, ICA Sverige	4 000	2 400
Antal web-baserade utbildningar, ICA Norge	30 623	16 660

ICA som trygg plats

ICAs ambition är att medarbetare ska vara trygga i sin arbetsutövning och att kunder, egendom och verksamheter ska skyddas mot alla typer av hot och våld. Därför bedriver ICA ett systematiskt arbete med säkerhetsfrågor, säkerhetsstandarder, rutiner, uppföljningar och utbildningar. I Sverige och Norge utbildas till exempel medarbetare i brandkunskap och första hjälpen men även i hur man kan förebygga rån och undvika hotfulla situationer. Varje år genomför ICA Sverige cirka 200 butiksbesiktningar där man undersöker risk för brand, inbrott och andra skador. ICA Norge arbetar sedan 2007 med att implementera en gemensam säkerhetsstandard för butikerna. I slutet av 2008 ökade antalet butiksran i Sverige och Norge. Se tabell nedan för mer information.

Mätningar av kundnöjdhet

Att kunderna har förtroende för ICA och ICAs produkter är grundläggande för verksamheten. ICA arbetar därför löpande med både interna och externa kundundersökningar. 2008 toppade ICA listan i undersökningen Svenskt Kvalitetsindex, SKI, som mäter kundnöjdheten i alla de stora svenska dagligvarukedjorna. ICAs kundnöjdhet ökade från 70,3 procent 2007 till 72,3 procent 2008.

ICAs största kundundersökning, Nöjd Kundindex, NKI, genomförs en gång om året bland svenska och norska kunder. I Sverige hamnade ICA Kvantum som total branschtvåa efter City Gross. Jämfört med 2007 tappade ICA totalt två procentenheter i NKI. I Norge sågs en liknande trend, med ett totalt tapp på två procentenheter jämfört med 2007.

Viktiga samhällsprojekt 2008

Handikappade medarbetare i litauiska butiker: Se artikel sid 23.

Jobbsjansen i Oslo: ICA Norges samarbete med fotbollsklubben Vålerenga, Jobbsjansen, fortsatte under 2008. Projektets syfte är att hjälpa ungdomar i åldrarna 17–23 år ur etniska minoriteter ut i arbetslivet genom att prova på arbete i butik. Den första omgången av projektet inleddes i oktober 2007.

ICAs traineer i Bergsjön: Se separat ruta.

ICA Banken i glesbygd: ICA Banken vann tillsammans med Kuponginlösen kommunikationsmyndigheten Post- och Telestyrelsens, PTS, upphandling om att ta över betaltjänsterna på de glesbygdsorter som blev helt utan banktjänster när Svensk Kassaservice avvecklades under året. Ett antal ICA-butiker i glesbygd blir fasta serviceställen. På vissa ställen kommer ICA Banken att samarbeta med externa partners, som till exempel Coop- och Axfood-butiker, för att kunna erbjuda kassaservice. Anledningen är att ICA inte har butiker på alla de 15 orter som ingick i PTS upphandling. Via Postens lantbrevbärare kommer hushållen på 73 lantbrevbärlinjer att kunna betala räkningar och lösa in utbetalningskort.



Traineer på väg ut i arbetslivet

Att hjälpa ungdomar som hamnat i arbetslöshet och utanförskap – det var huvudsyftet när ICAs traineeprojekt startade i Bergsjön i Göteborg 2007. Ett antal långtidsarbetslösa ungdomar fick chansen att genomgå ett halvårs traineeutbildning i butiksarbete. Projektet föll så väl ut att det fick fortsätta. Totalt har ICA hittills utbildat fyra kullar med totalt 24 ungdomar, varav 90 procent idag är anställda inom ICA-koncernen, hos samarbetspartnern Svenska Storesupport eller hos något annat företag.

Projektet, som drivs tillsammans med Göteborgslokaler, Ung & Trygg, Svenska Storesupport och Familjebostäder, gäller ungdomar i åldrarna 18–24 år från förorterna Kortedala och Bergsjön, som har haft svårt att ta sig ut på arbetsmarknaden. Ungdomarnas utbildning har utvecklats och genomförts av ICA Skolan. I projektet ingår två fokusbutiker i Bergsjön och Hjällbo, men även ytterligare ICA-butiker i området är involverade och står för handledning och praktikplatser.

Också för ICA har projektet varit positivt, då det varit en del i vändningen av den nedåtgående ekonomiska utvecklingen hos de två fokusbutikerna.

Samma tjänst, det så kallade Brevgirot, kommer också erbjudas som service till äldre och funktionsnedsatta i glesbygd över hela Sverige. Även här är det ICA Banken och Kuponginlösen som fått uppdraget från PTS. **ICA Banken ger service till asylsökande:** ICA Banken och svenska Migrationsverket förlängde under 2008 det befintliga avtalet om tjänster för att betala ut bidrag till asylsökande. De asylsökande får ett kontokort från ICA Banken där bidraget sätts in. De asylsökande kan sedan ta ut kontanter och göra inköp med kortet i samtliga ICA-butiker. **Smak på lokalt:** Satsning på lokala leverantörer. Läs mer på sid 16.

Ekonomisk utveckling

Värdeskapande på flera plan

Stabil lönsamhet och tillväxt gynnar inte bara ICA och ICAs ägare. Koncernens externa intressenter får också ta del av det värde som skapas genom till exempel stärkt samarbete med olika föreningar och välgörenhetsorganisationer.

Så ser ICA på ekonomisk utveckling

För ICA hänger god ekonomi och hållbar utveckling tätt ihop. ICA strävar efter att uppnå långsiktigt lönsam tillväxt, baserad på goda etiska värderingar och hållbar utveckling, och att leverera värde till sina ägare. ICAs ekonomiska utveckling framgår av förvaltningsberättelsen och de ekonomiska rapporterna. ICAs ekonomiska ansvar finns med som en del i flera av koncernens policyer. Enligt koncernens policy för affäretik ska ICA drivas med lönsamhet och god etik. Etableringspolicyen tar upp vikten av ICAs lokala närvaro på de marknader där ICA är verksamt. ICAs sponsringspolicy beskriver hur ICA ska bedriva sitt arbete som en aktiv och långsiktig samarbetspartner och sponsor.

I ICAs interna finansiella policy sätts ramarna för koncernens finansiella risktagande. På sid 10–11 i årsredovisningen finns en samlad översikt som beskriver ICAs viktigaste mål och åstadkommanden för ekonomi, miljö och samhälle under 2008.

Långsiktigt arbete med investeringar

Hållbarhetsarbetet är å ena sidan resurskrävande. Det behövs investeringar i till exempel förbättrad arbetsmiljö, utvecklat sortiment, nya styrsystem, förbättrad avfallshantering och utbildningar av medarbetare. Å andra sidan leder investeringarna inte bara till bättre miljö och ökad samhällsnytta, utan också till lägre kostnader och bättre affärer för ICA på sikt. ICA gör till exempel sina miljöinvesteringar för att minska resursförbrukningen och påverkan på miljön. Men en investering i till exempel energisnålare kyl- och fryssystem leder samtidigt fram till lägre energikostnader för ICA-butiken. På samma sätt krävs det å ena sidan investeringar för att ta fram ett ekologiskt sortiment som ICA I love eco, men å andra sidan bidrar försäljningen av produkterna sedan till intäktsökningar.

ICAs satsning på inköpskontor och arbete med socialt ansvar i Asien är ett annat exempel. För att stötta leverantörerna krävs investeringar, men samtidigt betyder direktkontakten att ICA kan arbeta med färre mellanhänder och därmed få sänkta kostnader.

Gåvor och insamlingssamarbeten med frivilligorganisationer

ICA har ett omfattande och långvarigt samarbete med en rad organisationer som till exempel Cancerfonden/Rosa Bandet, Röda Korset, World Childhood Foundation och Världsnaturfonden WWF. Under 2008 genomförde ICA flera insatser och kampanjer för att stötta dessa organisationer:

”En god handling”: Under tre veckor i december 2008 genomfördes julkampanjen ”En god handling” för att samla in pengar till World Childhood Foundations projekt. ICA och Childhood har samarbetat sedan 2003 och julkampanjen resulterade i cirka 7 miljoner kronor till Childhood via den försäljning som ett urval av ICAs egna märkesvaror genererade. Bland varorna fanns sortimentslinjerna ICA, ICA I love eco, ICA Gott liv, ICA Selection, ICA Skona och ICA Cook & Eat.

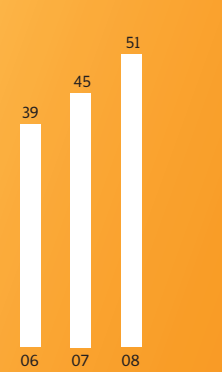
Rosa Bandet/Cancerfonden: För sjätte året i rad var ICA huvudsponsor för Rosa Bandet-kampanjen, som ska hjälpa till att öka kunskapen om bröstcancer och samla in pengar till svensk cancerforskning. 2008 bidrog ICA-butikerna med att sälja Rosa Bandet och speciella kampanjprodukter – ekologiska morötter och äpplen samt en rosa Filofaxkalender. ICA bidrog med drygt 6,8 miljoner kronor som samlats in via försäljning av de rosa produkterna i ICA-butikerna och via inbetalningskort i kundtidningen Buffé.

Matleveranser: I Sverige distribuerar ICA mat till Stockholms Stadsmission och Frälsningsarmén i Göteborg som stöd till hemlösa. I Lettland distribuerar Rimi Baltic mat till en SOS-Barnby.

Pantlotteriet: Ett lotteri där flaskpanten från pantautomaterna används som insats. För varje krona som går in i lotteriet får Norska Röda Korset 32,5 öre. Lotteriet är ett samarbete mellan bland annat ICA Norge, Röda Korset och Olav Thon Gruppen.

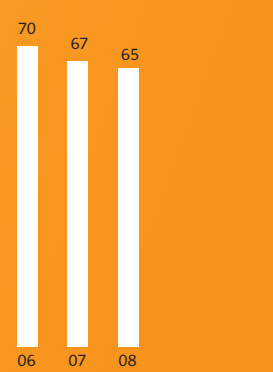
Välgörenhetsboxar: Sedan 2006 har välgörenhetsboxar installerats i alla Rimi Lettlands butiker. De projekt som stöds är noga utvalda tillsammans med välgörenhetsorganisationen Ziedot.Lv. Under 2008 samlades 120 000 euro in och donerades till åtta projekt, alla med fokus på stöd till barn.

Antal e-post till ICAs kundkontakt, tusental



ICA för en aktiv dialog med sina kunder och strävar efter att ständigt bli bättre på att möta deras behov. Under 2008 ökade antalet e-post till ICAs kundkontakt medan antalet telefonsamtal minskade något.

Antal telefonsamtal till ICAs kundkontakt, tusental



Antal butiksran

	2008	2007	2006
ICA Sverige	35	25	34
ICA Norge	9	1	8
Rimi Baltic	0	1	0

Trots ett systematiskt arbete med säkerhetsfrågor ökade antalet butiksran i ICAs svenska och norska butiker under 2008, vilket också är trenden i branschen som helhet. Ränen i de svenska ICA-butikerna ligger lägre än vad detaljhandelsbranschens, samt samhällets, generella statistik påvisar.

Genererade och fördelade värden under 2006–2008

MSEK	2008	2007	2006
Intäkter	90 963	82 326	67 395
Kostnad för varor och tjänster	-81 323	-73 012	-59 677
Förädlingsvärde (intäkter minus kostnader för varor och tjänster)	9 640	9 314	7 718
Fördelat förädlingsvärde			
Löner och andra kontanta ersättningar	-6 034	-5 374	-4 329
Skatt och sociala avgifter	-1 555	-1 453	-1 104
Nettoräntekostnader	-323	-321	-251
Utdelning	-1 084	-958	-610
Behålls i verksamheter	644	1 208	1 424 ¹⁾

1) I detta belopp ingår vinst vid avyttring av ICA Meny.

Bidrag från ICA respektive kunder, leverantörer och medarbetare genom ICAs verksamhet i Sverige

	2008	2007
Bidrag från ICA, tkr	13 720	12 500
Bidrag från kunder, leverantörer och medarbetare genom ICA, tkr ¹⁾	12 873	i.u.

1) Började mätas 2008.

GRI innehållsförteckning

Profil	Global Compact	Sidhänvisning	Prestandaindikatorer	Global Compact	Sidhänvisning		
Strategi och analys							
1.1	Avsiktsförklaring	2-5	●	EC1	Uppnått och fördelat värde	93	●
1.2	Beskrivning av huvudsaklig påverkan, risker och möjligheter	2-5, 10-11, 80	◐	EC3	Förmånsbestämda åtaganden	63-64	●
				EC6	Lokala leverantörer	16, 91	◐
				EC8	Infrastrukturinvesteringar och samhällsnyttiga tjänster	93	◐
				EC9	Indirekta ekonomiska effekter	91-92	◐
Organisationsprofil							
2.1	Organisationens namn	inledande uppslag	●	Miljöprestanda			
2.2	Huvudsakliga varumärken, varor och/eller tjänster	8-9, 28-29	●	EN3	Direkt energiförbrukning	84	●
2.3	Organisationsstruktur	inledande uppslag	●	EN4	Indirekt energiförbrukning	82, 84	●
2.4	Huvudkontorets säte	Omlagets baksida	●	EN5	Energibesparingar genom sparande och effektivitetsförbättringar	82-83	●
2.5	Länder där företaget är verksamt	inledande uppslag	●				
2.6	Ägarförhållanden och företagsform	38	●	EN6	Energieffektiva produkter och tjänster	83	●
2.7	Marknader	inledande uppslag	●	EN7	Initiativ för, och uppnådd, reducerad energianvändning	83-84	●
2.8	Omfattning av organisationen	inledande uppslag, 33-35	●	EN13	Skyddade eller restaurerade miljöer	86	●
2.9	Betydande förändringar	44-45	●	EN14	Hantering av påverkan på biologisk mångfald	78, 81, 86	◐
2.10	Erhållna utmärkelser	76	●	EN15	Rödlistade arter som påverkas av verksamheten	81	●
Redovisningsprofil							
3.1	Redovisningsperiod	Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	EN16	Direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser	84	●
3.2	Senaste redovisning	76, Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	EN17	Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser	84	◐
3.3	Redovisningscykel	Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	EN18	Initiativ för att minska utsläpp av växthusgaser och resultat	80-84	◐
3.4	Kontaktpuppgifter	76	●	EN22	Avfallsmängder	84	◐
				EN29	Miljöpåverkan genom transporter	81-84	◐
Rapportens omfattning och avgränsning							
3.5	Process för redovisningens innehåll	Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	SO1	Utvärdering och styrning av verksamhetens påverkan på samhällen	91-92	◐
3.6	Redovisningens avgränsning	76, Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	SO3	Andel medarbetare som utbildats för att motverka korruption	91	●
3.7	Särskilda begränsningar	76, Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	Anställningsförhållanden och -villkor			
3.8	Grund för redovisning	Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	LA1	Total personalstyrka	58, 90	◐
3.9	Beskrivning av mätmetoder	Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	LA2	Personalomsättning	90	◐
3.10	Förändrade uppgifter	Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	LA5	Minsta varseltid	59, 90	●
3.11	Betydande förändringar	Redovisningsprinciper www.ICA.se	●	LA10	Antal utbildningstimmar	90-91	◐
3.12	GRI innehållsförteckning	94	●	LA13	Sammansättning av styrelse och medarbetare	23, 59, 85, 91	●
3.13	Externrt bestyrkande av redovisningen	39, 74	●	Mänskliga rättigheter			
Styrning							
4.1	Bolagsstyrningsstruktur	38-39	●	HR2	Leverantörer granskade avseende mänskliga rättigheter	11, 85-86	◐
4.2	Styrelseordförandens ställning	40	●	HR3	Antal utbildningstimmar i mänskliga rättigheter	91	◐
4.3	Oberoende ledamöter	40	●	HR4	Antal fall av diskriminering, samt vidtagna åtgärder	91	●
4.4	Mekanismer för aktieägare och anställda	38-39	●	Produktansvar			
4.6	Styrelsens arbetssätt för att undvika intressekonflikter	38-39, 77	●	PR1	Utvärdering av produkters påverkan på hälsa och säkerhet	25, 87	◐
4.8	Internt framtagna principer	39, 77	●	PR2	Incidenter där produkter kunnat medföra hälsorisk	88	●
4.9	Styrelsens arbetssätt för utvärdering	38-39, 77	●	PR3	Krav på produktinformation	88-89	◐
4.11	Försiktighetsprincipen	77	◐	PR4	Incidenter angående produktmärkning och -information	88	●
4.12	Externrt utvecklade principer som stöds	77, 85	●	PR5	Kundundersökningar och kundnöjdhet	92	●
4.13	Medlemskap i organisationer	40, 42, 77, 79, 93	●	PR6	Lagefterlevnad gällande marknadskommunikation	89	◐
4.14	Organisationens intressenter	78-79	●				
4.15	Identifiering och val av intressenter.	78-79	●				
4.16	Kommunikation med intressenter.	78-79	●				
4.17	Viktiga områden och frågor för intressenter.	78-79	●				

- Indikatorn är redovisad eller en förklaring har givits till varför den inte redovisats.
- ◐ Indikatorn är delvis redovisad

Bestyrkanderapport med begränsad säkerhet

Till läsarna av ICA AB:s hållbarhetsredovisning 2008

Inledning

Vi har utfört en översiktlig granskning av ICA AB:s hållbarhetsredovisning för 2008. Vår översiktliga granskning omfattar information avseende verksamhetsåret 2008 och inte tidigare perioder. Vår granskning omfattar hållbarhetsredovisningen på sidorna 75-95 i detta dokument, samt redovisningsprinciper som återfinns på ICA AB:s hemsida (www.ica.se). Det är företagsledningen som har ansvaret för det löpande arbetet inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, socialt ansvar och hållbar utveckling samt för att upprätta och presentera hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier. Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Den översiktliga granskningens inriktning och omfattning

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med förslag till rekommendation RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisningar utgiven av FAR SRS. 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 Revisionsstandard i Sverige RS och god revisionssed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

De kriterier som vår granskning baseras på är de delar av "Sustainability Reporting Guidelines, G3, utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt de redovis-

nings- och beräkningsprinciper som ICA AB särskilt tagit fram och angivit på sin hemsida (www.ica.se). Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för vårt uppdrag. Vår översiktliga granskning har, utifrån en bedömning av väsentlighet och risk, bl. a. omfattat följande:

- a. uppdatering av vår kunskap och förståelse av ICA AB:s organisation och verksamhet
- b. bedömning av kriteriernas lämplighet och tillämpning avseende intressenternas informationsbehov
- c. bedömning av resultatet av företagets intressentdialog
- d. intervjuer med ansvariga chefer, på koncernnivå, dotterbolagsnivå och på utvalda enheter i syfte att bedöma om den kvalitativa och kvantitativa informationen i hållbarhetsredovisningen är fullständig, riktig och tillräcklig
- e. tagit del av interna och externa dokument för att bedöma om den rapporterade informationen är fullständig, riktig och tillräcklig
- f. analytisk granskning av rapporterad information
- g. bedömning av företagets uttalade tillämpningsnivå avseende GRI:s riktlinjer
- h. övervägande av helhetsintrycket av hållbarhetsredovisningen, samt dess format, därvid övervägande av informationens inbördes överensstämmelse med tillämpade kriterier
- i. avstämning av den granskade informationen mot hållbarhetsinformationen i företagets årsredovisning för 2008

Slutsats

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledningen att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan angivna kriterierna.

Stockholm den 6 mars 2009
Deloitte AB

Jan Berntsson
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR SRS

Ordlista och förkortningar

BRC – British Retail Consortium. Branschorganisation för detaljhandeln i Storbritannien.

BSCI – Business Social Compliance Initiative. Europeiskt nätverk för sociala leverantörsrevisioner.

CIES – fransk förkortning för Comité International d'Entreprises à succursales.

CFO – Chief Financial Officer, finansdirektör.

COO – Chief Operating Officer.

CO₂-ekvivalenter/koldioxidekvivalenter – gemensam måttenhet för växthusgaser som ger möjlighet att jämföra olika utsläpp.

Debio – kontrollorganisation för ekologisk produktion, norsk motsvarighet till svenska KRAV.

Ekologiskt – odlat och producerat enligt KRAVs, Debios eller EU ekologiskt, i huvudsak utan bekämpningsmedel och handelsgödsel.

EMV – egna märkesvaror.

EU ekologiskt – EU:s regler för ekologisk produktion.

Euro Shopper – ICA-koncernens lågprissortiment.

Fairtrade/Rättvisemärkt – oberoende märkning som står för bättre arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer.

FTC – Fair Trade Center.

Förädlingsvärde – skillnaden mellan ett företags inköps- och försäljningsvärde, d.v.s. det mervärde som företaget åstadkommer. I ICAs fall beräknas det på intäkter minus kostnad för varor och tjänster.

Global Compact – FN:s initiativ för att stimulera företags medverkan till utveckling inom mänskliga rättigheter, arbete och miljö.

GlobalGAP – en internationell standard för kvalitets-säkring av jordbruks- och trädgårdsprodukter.

GRI – Global Reporting Initiative.

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point. Metodik för riskanalys och riskhantering.

IFRS – International Financial Reporting Standards.

ISO 9001/ISO 14001/ISO 22000 – internationella standarder för ledningssystem för kvalitet, miljö/ livsmedelssäkerhet.

Joint venture – samarbetsprojekt, samriskföretag.

Klimatneutralisering – kompensera sin utsläppsmängd av växthusgaser genom insatser som leder till en minskning av växthusgaser i samma omfattning.

KRAV – oberoende svensk produktmärkning för ekologiskt producerad mat.

LCA – livscykelanalys. Metod för kartläggning av en produkts potentiella miljöbelastning under hela dess livslängd.

LivsTek – centrum för praktisk livsmedelsteknik.

Medeltal anställda – beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normal arbetstid, som utgör 1 800 timmar per år.

MSC – internationell märkning för hållbart fiske.

Near food – finkemikalier, hygienartiklar och liknande.

Non food – specialvaror som inte är livsmedel, till exempel kläder och husgeråd.

Nyckelhålet – symbol för livsmedel som är magrare och innehåller mindre socker och salt men mer fiber än andra livsmedel av samma typ. Officiell märkning i Sverige, Norge och Danmark.

Primärproduktion – till exempel odling och fiske.

REACH – Registration Evaluation Authorisation and restriction of Chemicals.

Svanen – miljömärke utfärdat av Nordiska minister-rådet för mindre miljöbelastande produkter.

UTZ-certifierat – certifiering och märkning med målsättning att nå hållbar odling.

Växthusgas – klimatpåverkande gas, koldioxid, lustgas, metan samt de fluorerande gaserna HFC, FC och SF₆.

WWF – Världsnaturfonden, World Wide Fund for Nature.

WHO – Världshälsoorganisationen, World Health Organisation.

För definitioner av finansiella nyckeltal, se sidan 46.



ICAs årsredovisning inklusive hållbarhetsredovisning för 2008



ICA AB

171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 8 561 500 00

www.ICA.se

ICA Sverige AB

171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 8 561 500 00

www.ICA.se

ICA Norge AS

Postboks 6500 Ro-
deløkka
0501 Oslo, Norge

Besöksadress:
Sinsenveien 45
Tel: +47 23 05 50 00

www.ICA.no

Rimi Baltic AB

A. Deglava Str 161
Lv 1021 Riga, Lettland
Tel: +371 704 55 50

www.rimibaltic.com

ICA Banken AB

171 93 Solna, Sverige

Besöksadress:
Svetsarvägen 16
Tel: +46 8 561 590 00

www.ICAbanken.se

ICA Fastigheter AB

721 84 Västerås, Sverige

Besöksadress:
Ingenjör Bååths gata 11, T2
Tel: +46 21 19 30 00

www.ICAfastigheter.se