



ICA-KONCERNENS ÅRSBERÄTTELSE 2010

Vi gör varje dag lite enklare



Innehåll i ICA-koncernens Årsberättelse 2010



ICAs Goda Affärer Kommande generationer ska också kunna njuta av ren miljö och ett samhälle som är öppet för alla. ICAs Goda Affärer är vår ledstjärna i arbetet med hållbarhet.



VD-ord 2010 bjöd på många utmaningar, men samtidigt lade ICA grunden för många framtida affärer. Koncernchef Kenneth Bengtsson berättar om året som gick och utmaningar framöver.



Att skapa värde Entreprenörsandan, en stark lokal anpassningsförmåga samt nöjda kunder. Det är några av ingredienserna i ICAs modell för långsiktigt värdeskapande.



Etisk handel ICA köper varor över hela världen. Vi strävar efter att alltid bedriva handel på mänskliga villkor.

KONCERN OCH BOLAG

- 2 VD-ord
- 6 Så skapar ICA värde
- 7 Strategier och drivkrafter
- 10 Mål och målpuppfyllelse
- 12 ICA Sverige
- 14 ICA Norge
- 15 Rimi Baltic
- 16 ICA Banken
- 17 ICA Fastigheter
- 18 Medarbetare

MILJÖ OCH SAMHÄLLE

- 20 ICAs Goda Affärer
- 22 Miljö
- 28 Kvalitet
- 32 Etisk handel
- 36 Hälsa
- 38 ICA stödjer

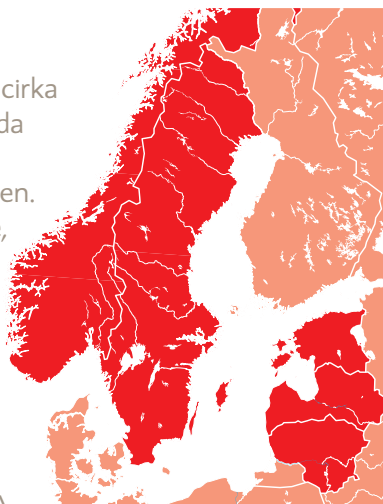
STYRNING OCH SIFFROR

- 40 Bolagsstyrningsrapport
- 42 Styrelse
- 43 Koncernledning
- 44 Så redovisar ICA
- 44 Femårsredovisning
- 45 Resultaträkning
- 46 Balansräkning
- 47 Förändring av kapital
- 48 Kassaflödesanalys

Detta är ICA-koncernen

ICA-koncernen är ett av norra Europas ledande detaljhandelsföretag med cirka 2 200 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen.

I gruppen ingår ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic och fastighetsbolaget ICA Fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster till kunder i Sverige. Cirka 50 000 personer arbetar inom ICA, på kontor, logistik eller ute i någon av våra egna eller handlarägda butiker. Av dessa är ungefär 20 400 anställda i ICA-koncernen. 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 ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB.



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 hållbarhetsarbete och ett starkt samhällsengagemang hand i hand med långsiktig lönsamhet. ICAs kunder och andra parter ska känna trygghet och förtroende för ICA och den verksamhet ICA bedriver. ICAs Goda Affärer beskriver ICAs syn på etik och samhällsansvar. 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

ICA Sverige

ICA Sverige driver dagligvaruhandel tillsammans med fria ICA-handlare över hela Sverige. Handlarna äger och driver butikerna själva men har avtal med ICA Sverige som gör gemensamma inköp, stöttar i frågor om försäljning, effektivisering samt ansvar för logistik och samlad marknadskommunikation.

Omsättning, MSEK	60 596
Rörelseresultat, MSEK	2 750
Antal anställda ¹⁾	6 424

ICA Norge

ICA Norge driver dagligvaruhandel över hela Norge. Ungefär hälften av butikerna drivs i ICA Norges regi och andra hälften drivs som franchise. ICA Norge gör gemensamma inköp och ansvarar för logistik och samlad marknadskommunikation för samtliga butiker.

Omsättning, MSEK	21 225
Rörelseresultat, MSEK	-588
Antal anställda ²⁾	5 345

Rimi Baltic

Rimi Baltic driver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen. Alla butiker är helägda av Rimi Baltic.

Omsättning, MSEK	10 352
Rörelseresultat, MSEK	-13
Antal anställda	7 623

ICA Banken

ICA Banken erbjuder finansiella tjänster till kunder i Sverige och har ombudsavtal med nästan samtliga ICA-butiker i landet. Tanken är att erbjuda lojalitetsskapande banktjänster och att öka andelen butikstransaktioner som görs med ICAs egna kort istället för dyrare externa kort.

Omsättning, MSEK	612
Rörelseresultat, MSEK	91
Antal anställda	273

ICA Fastigheter

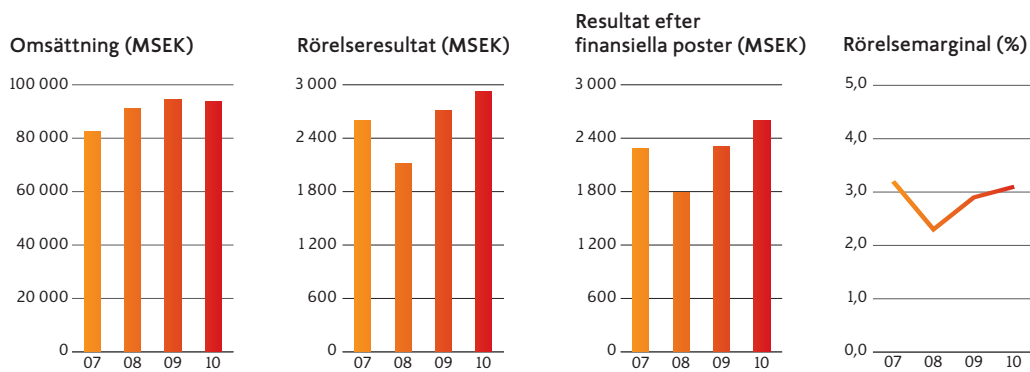
ICA Fastigheters uppgift är att tillfredsställa ICA-koncernens behov av rätt lokaler på rätt platser i Sverige och Norge. Det sker idag genom en blandning av att äga, hyra, och strategiskt utveckla marknadsplatser.

Omsättning, MSEK	2 135
Rörelseresultat, MSEK	917
Antal anställda	65

1) Medeltal anställda exklusive butiksmedarbetare anställda av de enskilda ICA-butikerna.
2) Medeltal anställda exklusive butiksmedarbetare anställda i franchisebutiker.

2010 i korthet

- ICA-koncernens omsättning uppgick till 93 860 MSEK (94 651), en minskning med 0,8 procent, i fasta växelkurser ökade omsättningen med 0,9 procent jämfört med 2009.
- Rörelseresultatet uppgick till 2 924 MSEK (2 713), en ökning med 7,8 procent jämfört med 2009.
- Resultat efter finansiella poster uppgick till 2 597 MSEK (2 309), en ökning med 12,5 procent jämfört med 2009.
- Rörelsemarginalen var 3,1 procent, en ökning från 2,9 procent 2009.



SVERIGE, 1 349 BUTIKER



ICA Nära

Marknadsprofil: 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

Marknadsprofil: Brett sortiment för både vardag och fest. Hög personlig service och brett färskvarusortiment.



ICA Kvantum

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.



Maxi ICA Stormarknad

Marknadsprofil: Allt på ett ställe till bra priser. Brett livsmedelssortiment och urval av specialvaror som husgeråd, sportartiklar och allt för trädgården. Generösa öppettider, lättillgängligt för den bilburne.

NORGE, 578 BUTIKER



ICA Nær

Marknadsprofil: Små, lättillgängliga butiker med hög servicegrad, anpassat sortiment och lokala varor.



ICA Supermarked

Marknadsprofil: Matglädje och mångfald, personlig service och brett sortiment.



Rimi

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



ICA Maxi

Marknadsprofil: Allt på ett ställe. Det stora matvaruutbudet kombinerat med non food. Lättillgängligt för den bilburne.

BALTIKUM, 235 BUTIKER



SuperNetto (Lettland, Litauen), Säästumarket (Estland)

Marknadsprofil: Lågprisbutiker med vass prisprofil och gott utbud av vardagsvaror.



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.



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.

Vi ska göra varje dag lite enklare.

Svårare än så är inte vår vision. Det är den som vägleder oss när vi skapar vardagsrecepten som inspirerar till goda och hälsosamma måltider. Samma sak när vi lanserar nya smarta banktjänster som förenklar kundernas vardagsekonomi. Att vi jobbar hårt för att våra varor ska hålla hög kvalitet och produceras på ett ansvarsfullt sätt, handlar också om detta – det ska vara enkelt att känna sig trygg.

Att alltid lyssna på kundens behov och ständigt möta behoven med nya smarta lösningar är en grundbult i ICAs sätt att göra affärer. På följande sidor beskriver vi hur vi arbetar, både finansiellt och hållbarhetsmässigt. Det är när vi går steget före och vågar ta ställning för det vi tror på som vi kan skapa en verksamhet som är både lönsam och ansvarsfull.

På så sätt gör vi också morgondagen lite enklare.

Så hittar du informationen du söker

Den här verksamhetsberättelsen presenterar en övergripande bild av ICA och 2010 års viktigaste händelser. För dig som söker detaljerad information finns en fullständig årsredovisning samt en fullständig hållbarhetsrapport enligt GRI på www.ICA.se/årsrapporter.

Affärer som är på riktigt

Lanseringen av apotekskedjan Cura, ICA To Go-konceptet, fortsatt konvertering av de norska Rimi-butikerna, den unika fastighetsaffären med Alecta och den första alltigenom klimatsmarta ICA-butiken. 2010 blev ett år då vi lade grunden till många framtida affärer.

"När jag jobbar med ICA så är det på riktigt. De har faktiskt anställt 400 personer". Så sa Glada Hudikteaterns grundare Per Johansson om oss, när vi hade kommit en bit på väg med det uppmärksammade mångfaldsprojektet Vi kan mer. Jag tyckte Per uttryckte det väldigt väl. ICA är på riktigt. Vi får saker att hända. Bilden blir tydligare när vi går igenom vad vi gjort under året – det är så mycket att det känns näst intill omöjligt att lyfta fram något enskilt. 2010 blev ett bra år för ICA Sverige trots hårdare marknadsvillkor. Ökad parti-handel, god kostnadskontroll och en lönsam utveckling av sortimentet är de främsta förklaringarna till detta.

Men vi saknade verkligen inte utmaningar. Bland annat fortsatte vi med vårt intensiva arbete för att vända utvecklingen i ICA Norge. En mycket hård priskonkurrens samt kostnader i samband med en hög konverteringstakt till det nya Rimi-konceptet, gjorde att resultatet för ICA Norge tyvärr inte nådde den nivå vi hade förväntat oss. Vi fortsätter nu framåt att konvertera Rimi-butiker samtidigt som vi ökar effektiviteten och utvärderar vilka ytterligare åtgärder vi behöver vidta. 2010 var fortsatt ett utmanande år på de baltiska marknaderna med hög arbetslöshet och låg disponibel inkomst. Men vi kan konstatera att Rimi Baltic klarade sig mycket väl i det tuffa ekonomiska klimatet och att bolaget har gjort en stark återhämtning.

Starkt engagemang

Men sammantaget lägger vi ett bra år bakom oss. Vi ökade vår nettoomsättning med 0,9 procent i fasta växelkurser och rörelseresultatet ökade med 7,8 procent. Det finns naturligtvis många parametrar bakom

"Vi måste fortsätta att både förnya oss och samtidigt förädla det vi har."

ett lyckat resultat, men jag tror att en viktig delförklaring är just ICAs starka engagemang, i allt från de stora miljöprojekten till det dagliga kundmötet i butikerna. Det är en fantastisk drivkraft, som dessutom är helt nödvändig för framtiden. Vi måste fortsätta att både förnya oss och samtidigt förädla det vi har. En viktig framgångsfaktor blir då att vi varje dag tänker: Hur kan vi bli lite modigare, lite snabbare och lite bättre, så att vi gör också den här dagen lite enklare för ICAs kunder?

När jag tänker igenom allt vi gjort så ser jag att många höjdpunkter går att sortera in under fyra rubriker: innovation, lojalitet, ansvar och produkter. Under rubriken innovation blir listan snabbt ganska lång med exempel på hur vi använt 2010 till att göra vardagen lite enklare för våra kunder. Först måste jag nämna Cura Apoteket. Att rulla ut en hel apotekskedja bekvämt belägen i anslutning till att kunden gör sina vardagsinköp, och med samma generösa öppettider sju dagar i veckan, har underlättat vardagen för väldigt många. 30 apotek hann vi med under 2010, under 2011 blir det cirka 30 apotek till.

Många exempel på innovation

Ytterligare ett exempel på vår innovationskraft är de två första ICA To Go-butikerna, vårt nya butikskoncept för högtrafikerade lägen i storstäder. Butikerna har fokus på nyttiga, goda och färdiga måltider och har fått ett jättefint mottagande av kunderna. Till exempel utsågs ICA To Go till Årets Hälsorestaurang. Vi har också skapat en unik fastighetsaffär tillsammans med pensionsförvaltaren Alecta. Istället för att välja mel-

Viktiga händelser under året

Så gick ICA-koncernen

ICA-koncernens nettoomsättning uppgick till 93 860 MSEK (94 651), en minskning med 0,8 procent. I fasta växelkurser ökade nettoomsättningen med 0,9 procent. Rörelseresultatet uppgick till 2 924 MSEK (2 713), en ökning med 7,8 procent.

Det förbättrade rörelseresultatet beror på en fortsatt positiv utveckling i **ICA Sverige** och stark återhämtning i **Rimi Baltic**. Rörelseresultatet belastades av en ökad förlust i **ICA Norge** som framför allt berodde på en mycket hård priskonkurrens i Norge som började i februari 2010. **ICA Fastigheter** utvecklades i linje med föregående år samtidigt som **ICA Bankens** rörelseresultat minskade på grund av ett lägre räntenetto.

Premiär för Cura Apoteket



till personlig farmaceutisk rådgivning. Vid årets slut fanns 30 nya apotek, och inom 2-3 år beräknar ICA att ett hundratal svenska Cura Apoteket finns etablerade.

Under våren 2010 öppnade ICA en helt ny svensk apotekskedja, Cura Apoteket. Apoteken är praktiskt placerade i ett antal Maxi ICA Stormarknad, en så kallad shop-in-shop-lösning. Kunderna erbjuds därmed möjligheten att kunna göra sina apoteksärenden på samma generösa öppettider som ICA-butiken. Apoteken erbjuder både receptbelagda och receptfria läkemedel, naturligtvis med möjlighet

lan att antingen behålla våra mogna marknadsplatser eller sälja dem till ansiktslösa ägare på den öppna marknaden, så säljer vi dem till ett nybildat bolag som vi samäger med Alecta. Vi behåller inflytandet tillsammans med en långsiktig ägare, ICA Fastigheter fortsätter att förvalta fastigheterna precis som hyresgästerna är vana vid, och ändå kan vi frigöra kapital som vi kan återinvestera i nya butikslägen.

Lojalitetskortet expanderar

Den andra rubriken, lojalitet, är ett ord som återkommit på flera sätt under året, inte minst eftersom ICA Kortet firade 20 år. Jag minns väldigt väl när lojalitetskortet lanserades. Jag var handlare i Kristianstad och blev kallad till ett stormöte där Jörgen Wennberg, nuvarande vd för ICA Banken, presenterade kortet. Vi var 20 handlare som tog oss för pannan. Nog för att vi tyckte idén var bra – men kortet var ju rosa! Var det seriöst? Men ICAs förtroendekapital var redan då tillräckligt stort för att kunderna skulle lita på oss, och det fantastiska hände: ICAs kunder satte tillsammans in 2,2 miljarder på sina rosa kort varje månad för att kunna handla på ICA. Idag är vi en komplett bank, men ledstjärnan att göra vardagen lite enklare för kunden är fortfarande utgångspunkten. Det tog 20 år innan nästa lojalitetskort lanserades, men 2010 var nästa marknad redo. Vi lanserade lojalitetskortet i Baltikum. Litauen var först ut med Mano Rimi och gensvaret blev enormt. 300 000 kunder valde att skaffa kortet direkt. Det intressanta är att det är precis samma mönster som vi såg i Sverige för 20 år sedan. Det är ett mått på hur stark kundernas lojalitet faktiskt är med varumärkena ICA och Rimi. De skulle inte skaffa korten om de inte litade på oss. Att hitta nya lojalitetskapande

Forts.



Lojalitetskort lanserades i Baltikum

År 1990 lanserade ICA det svenska lojalitetskortet ICA Kort. Tjugo år senare var en av ICAs marknader redo för ytterligare ett kort. Under september 2010 lanserades Mano Rimi på prov i Litauen. Kortet blev en omedelbar framgång. Efter tio veckor var andelen lojala kunder som använde kortet uppe i 60 procent. Värdeandelen av försäljningen nådde vid samma tidpunkt 70 procent. Kortet lanseras nu på bred front på de baltiska marknaderna.



Nytt butikskoncept för storstad



I april lanserade ICA sitt nya storstadskoncept ICA To Go. Pilotbutiken öppnade på Kungsgatan i Stockholm, helt i linje med konceptets idé om att finnas på vältrafikerade lägen. ICA To Go erbjuder kunderna snabba, nyttiga måltider som är lätta att ta med och äta på jobbet eller hemma. Sortimentet är inriktat på fräscha råvaror av hög kvalitet. Konceptet inbegriper också ett antal egenutvecklade produkter

under märket ICA To Go, bland annat färskpressad juice och smoothies som säljs även i andra ICA-butiker. Under hösten öppnade en andra ICA To Go-butik på Drottninggatan i Stockholm. Projektet kommer att utvärderas vidare innan beslut om nästa steg tas.

grepp kommer även fortsättningsvis att vara högprioriterat. Vi kommer att gå i bräsch för branschutvecklingen med nyskapande erbjudanden som till exempel Mina varor och efterföljaren Mina nyheter som lanserades 2010. Vi har också börjat med ICA Student, som är ett helt målgruppsanpassat erbjudande.

ICAs Goda Affärer som utgångspunkt

Den tredje rubriken, ansvar, är central i precis allt vi gör. Att vara en positiv och drivande kraft i kampen för hållbar utveckling i samhället är en grundbult i vår affärsmodell. Därför har vi samlat vår värdegrund i sju ståndpunkter som vi kallar "ICAs Goda Affärer".

Ståndpunkterna beskriver hur vi arbetar, och alla som arbetar med ICA ska känna till och följa riktlinjerna. Genom ICAs Goda Affärer täcker vi också in de tio principer som finns i FNs företagsinitiativ Global Compact, som ICA är anslutet till. ICA har också undertecknat Global Compacts klimatupprop Caring for Climate. För oss är ekvationen enkel. Om vi inte tar vårt ansvar idag, så slår vi affärsmässigt undan benen för oss själva i morgon. Att minska vår klimatpåverkan, framför allt genom att få ner butikernas energiförbrukning, är därför högprioriterat sedan många år. Ett riktigt spännande exempel på att vi har kommit långt i arbetet är ICA Kvantum Sannegården i Göteborg. Det är den första butiken vi byggt helt utifrån våra riktlinjer om maximal energieffektivitet, samtidigt som effektiviteten och kundupplevelsen är

"Om vi inte tar vårt ansvar idag så slår vi affärsmässigt undan benen för oss själva i morgon."

lika bra. Det är en framtidsbutik som kommer att stå modell för alla nybyggda butiker framöver. Läs mer om vårt arbete med ICAs Goda Affärer längre bak i denna publikation. Ansvar är också att erbjuda trygga varor. Under året blev samtliga svenska Maxi ICA Stormarknader kvalitetscertifierade och godkända enligt den standard som ICA tagit fram, och som nu är standard för hela den svenska dagligvarubranschen. ICA har inlett arbetet med att göra standarden internationell, bland annat för att kunna låta ICA- och Rimi-butiker i Norge och de baltiska länderna certifiera sig. Att arbeta för människan, och för människans rätt att bli sedd och hörd är också centralt. Mångfald är därför verkliga hjärtefrågor för oss. Projekt i stil med Vi kan mer, där vi tillsammans med ICA, ICA-handlarnas Förbund, SKL, Samhall och Glada Hudikteatern ordnat selsättning för funktionshindrade i de svenska ICA-butikerna, kommer även i fortsättningen att vara viktiga för oss. Rimi Baltic jobbar också med frågan och har ett samarbete med Lithuanian Association of Disable för att integrera funktions-

hindrade medarbetare. Men jag tror att det kan bli ännu större. Vad kan vi göra för pensionärerna, som bara blir friskare längre upp i åren och kanske inte har lust att sluta jobba helt? Den fjärde och sista rubriken är produkter. Vår bas är mat och måltider. Att erbjuda bra pris och bra kvalitet är förstås grundläggande när det gäller produkter, men de rationella produkterna blir mer och mer konkurrensutsatta. Vi måste addera mer värden. Ett bra exempel på det under året är ICA Selection Gårdsgris.

Viktiga händelser under året

Fler produkter från ICA Banken

Hem- och bilförsäkring, ett antal banktjänster för smartphones samt en satsning på helhetslösningar för studenter tillsammans med ICA Sverige. Det är tre av de nya produkter som ICA Banken lanserade under 2010. Under 2010 ökade bankens affärsvolym med 8,8 procent. Enligt Svenskt kvalitetsindex blir ICA Bankens kunder allt nöjdare och i undersökningar hamnar banken över branschsnittet.

ICA banken

www.icabanken.se

Renodling av specialvaror



ICAs omfattande butiks nät ger affärsmöjligheter också utöver mat och måltider. Idag säljer ICA specialvaror som till exempel husgeråd, kläder, leksaker, städartiklar och böcker. Under 2010 renodlade ICA sitt sortiment för specialvaror för att möta kundernas efterfrågan på ett ännu bättre sätt. I de svenska Maxi-

butikerna sågs butiksytorna över och utformades på ett mer genomtänkt sätt utifrån specialvarukategorierna. Personal utbildades för att ytterligare förbättra kundernas upplevelse i butik.

Utgångspunkten var den tuffa konkurrensen i Sverige, danskt griskött är billigare än de svenska grisarna och bara en svensk flagga på paketet räcker inte för att övertyga kunderna. Däremot kan kunden vara beredd att betala för att till exempel kunna spåra köttet ända ner till gården, ta del av hela ursprunget och hur grisen fötts upp. Rimi Baltic lanserade under året ett 80-tal ICA I love Eco-produkter som också är ett exempel på mervärdesprodukter. Produkterna togs emot väldigt väl av kunderna. Vi kan också hitta mervärden i form av tjänster och service, som i fallet Cura eller i att ta fram rättvisemärkta egna märkesvaror.

Bra grund för 2011

Framtiden då? Vi har lagt grunden till många goda affärer framöver, och vi har enorma möjligheter att fortsätta ge våra kunder nya och överraskande erbjudanden. Även om mat och måltider är vår utgångspunkt så kan vi utveckla oss väldigt bara genom den infrastruktur som ICAs butiker utgör. Vi säljer redan idag cirka 4 527 000 böcker, 1 225 000 stekpannor och 1 817 000 matlådor om året. Kanske kan vi addera ännu fler tjänster? Vi vet ju redan att butikerna fungerar utmärkt för bank-, post- och apoteksärenden. Vem vet vad vi i framtiden kan erbjuda våra kunder för att göra morgondagen lite enklare. Men klart är att vi har mycket som talar för oss det kommande året, och att vi tänker fortsätta att vara på riktigt.



Stockholm i februari 2011

Kenneth Bengtsson
Vd och koncernchef

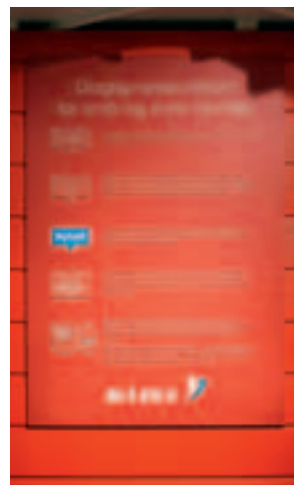
Samägt fastighetsbolag bildat med Alecta



I oktober bildade ICA tillsammans med svenska pensionsförvaltaren Alecta ett helt nytt fastighetsbolag, Ancore Fastigheter. Det nya bolaget samägs och fastighetsportföljen består i första skedet av 12 fastigheter, värderade till 2 miljarder kronor. I varje fastighet finns en Maxi ICA Stormarknad. Genom försäljningar av mogna

marknadsplatser till fastighetsbolaget kan ICA frigöra kapital för investeringar i nya marknadsplatser. Alecta å sin sida gör en långsiktig investering med stabil avkastning genom långa hyresavtal.

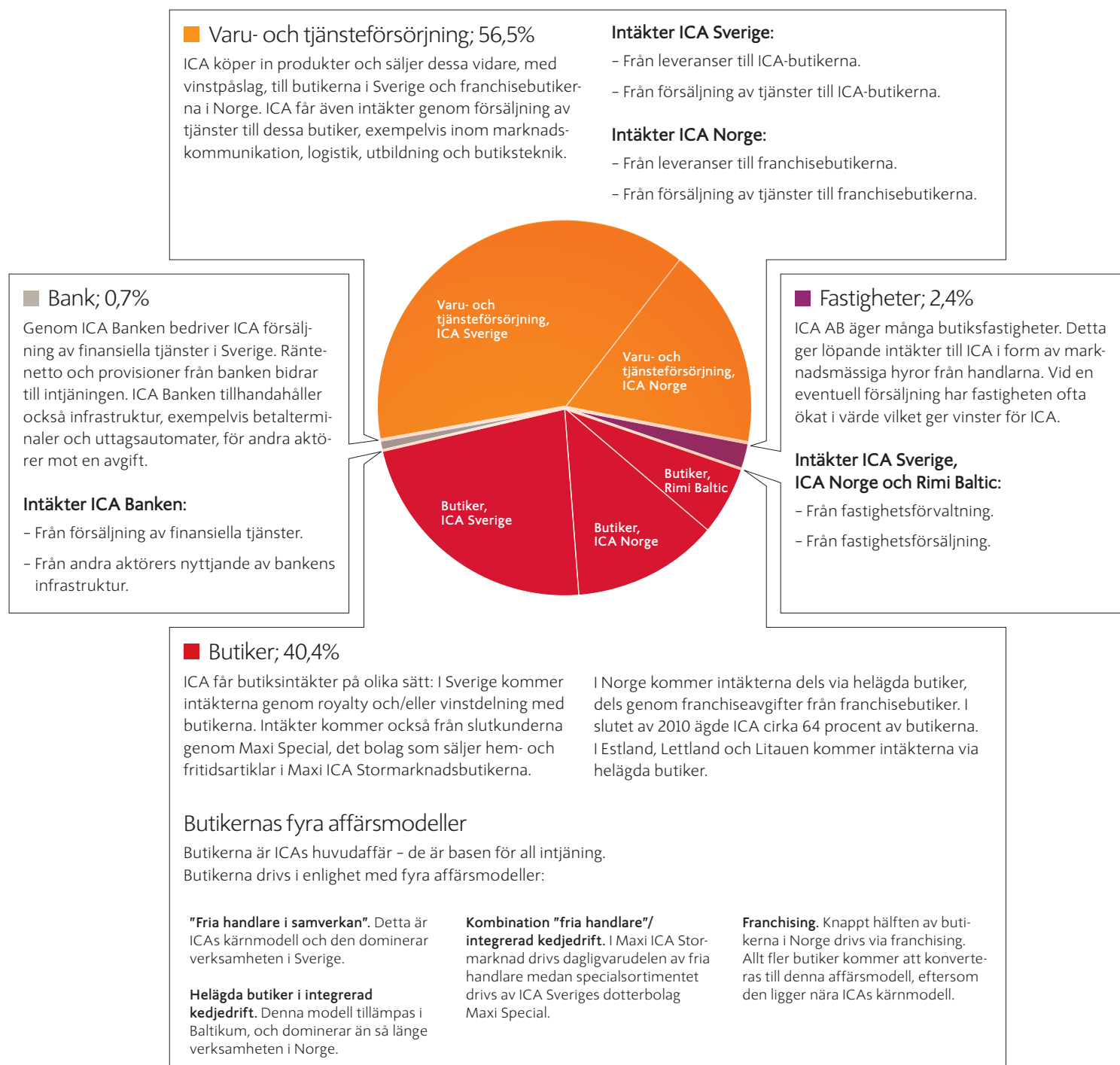
Lyckad Rimi-lansering i Norge



Omprofileringen av Rimi-butikerna i Norge fortsatte under 2010. Det nya konceptet som kombinerar lågpris med hög kvalitet och bra service slog igenom stort. De omprofilerade Rimi-butikernas omsättning ökade och vid 2010 års utgång hade 184 Rimi-butiker omprofilerats. Under 2011 kommer det nya konceptet fortsätta att växa.

Härifrån kommer ICAs intäkter

Koncernen ICA består inte bara av en affärsmodell, utan av flera. Tanken är att det bästa med entreprenörskapet går att förena med det bästa av stordriftens fördelar. Gemensamt för ICAs alla modeller är utgångspunkten att nöjda kunder är nyckeln till goda affärer. Ytterligare en gemensam faktor är en förmåga till stark lokal förankring.



Goda affärer i tre dimensioner

När dimensionerna kund, butik och koncern får samverka på bästa sätt så skapas en positiv värdekedja: Lojala kunder leder till bättre butiker, bättre butiker leder till en starkare koncern och en stark koncern kan i sin tur återinvestera i verksamheten för ytterligare förbättringar. Här är ICAs strategier för de tre dimensionerna.



KUNDERNA

STRATEGIER

Lyssna på kunderna

Genom att hela tiden vara bäst på att lyssna på kunderna och leverera mot behov och önskemål fördjupar ICA kundernas förtroende. ICA ska också lyssna på omvärlden och agera utifrån vad som händer inom de områden som påverkar våra kunder för att bättre kunna ta till vara deras intressen.

Erbjuda bra priser och brett sortiment

ICA satsar på att hålla nere priserna samtidigt som sortimentet utvecklas för att möta kundernas behov och önskemål. Med bra priser och ett brett sortiment, från bas till produkter med olika mervärden, ska ICA leva upp till kundernas olika krav.

Sätta kvaliteten främst

ICA vill vara ansvarsfullt och framåtsträvande i kvalitetsarbetet. Därför är det viktigt att

ständigt söka ny kunskap och teknik för att steg för steg höja kundernas säkerhet och kvalitetsupplevelse.

Skapa ett personligt totalerbjudande

Ingen kund är den andra lik. Erbjudandet ska anpassas till den enskilda marknaden och i möjligaste mån den enskilda kunden. Genom bra totalerbjudanden bygger ICA relationer och får lojala kunder.

BUTIKERNA

STRATEGIER

Ha de mest inspirerande butikerna

Det ska alltid vara enkelt och inspirerande att handla på ICA. ICA ska ligga i framkant när det gäller butiks- och sortimentsutveckling.

Skapa gemensamma format med lokal anpassning

ICA-koncernen har en gemensam formatstrategi med fyra format: stormarknader, matmarknader, närmarknader och lågprisbutiker. Samtidigt anpassar sig varje butik till den lokala marknaden, såväl av den enskilde handlaren som genom flexibla koncept.

Jobba aktivt med etablering och förnyelse

ICA ska etablera nya butiker och förnya de befintliga för att möta kundernas olika och föränderliga behov. Butiksnätet ska vidareutvecklas i attraktiva lägen framför allt i storstadsområdena. ICAs fastighetsverksamhet möjliggör en bra butiksmiljö.

KONCERNEN

STRATEGIER

Arbeta långsiktigt och hållbart

ICA ska fortsätta ligga i framkant när det gäller hållbarhetsarbete och samhällsengagemang. God etik ska genomsyra företaget i allt.

Skapa tillväxt på stabil grund

ICA ska investera och agera offensivt utifrån en stark ekonomi. Flexibilitet och förnyelse ska driva tillväxten.

Alltid vara kostnadseffektiv

Ständiga effektiviseringar gör ICA starkt i både goda och dåliga tider. ICA ska tillvarata skalfördelar och synergier på nationell och internationell nivå, exempelvis inom egna märkesvaror och inköp. Besparingar ska i stor utsträckning komma kunderna till godo i form av lägre priser.

Vara en arbetsplats att växa på

ICA ska vara ett inspirerande företag med engagerade medarbetare. Genom bra ledarskap ska ICAs medarbetare utvecklas och växa i sina yrkesroller. Så växer också ICA.

Omvärlden speglas i strategierna

ICAs verksamheter påverkas av många externa faktorer, från globala megatrender till lokal kultur. Vi svarar på omvärldskrafterna genom att anpassa våra styrkor och strategier till de förutsättningar som styr kund, butik och koncern.

Drivkrafter över tid

Konjunktur

Hur ekonomin utvecklas styr i hög grad konsumenternas beteende och prioriteringar. Mat och boende är de två områden som konsumenterna prioriterar så länge som möjligt också i sämre tider.

Klimat

Allt fler har fått probleminsikt när det gäller klimatförändringarna och hur dessa påverkar vår livskvalitet – och framför allt kommande generationers. Många kunder gör medvetna val när det gäller hur deras livsstil påverkar miljön.

Trygghet

Livskvalitet och hälsa är områden som fått allt mer fokus i vår del av världen. Allt fler inser att det vi äter påverkar oss. Kunderna har tillgång till mycket information, vilket kan skapa förvirring då budskap från olika källor ibland är motstridiga. För många ligger det en trygghet i att välja varumärken som man litar på.

Branschtrender

Budget och lyx

Konjunkturen har gjort kundbeteendet mer polariserat. Vissa kunder måste söka billiga alternativ medan andra har råd att unna sig mer och bättre. I vardagen vill allt fler hitta billiga och bra produkter men också det där lilla extra för speciella tillfällen. Många kunder betalar gärna mer för mervärden som exempelvis ekologiskt.

Äkta och sunt

Efterfrågan på ekologiskt, närproducerat och hälsosamt är fortsatt stark. Debatten om mat och hälsa handlar inte längre bara om socker och fett utan mer och mer om hur maten är producerad och vad den innehåller. Allt fler söker kvaliteter som kommer med småskalighet.

Enkelhet och service

Många kunder är beredda att betala för service som skapar enkelhet i vardagen. Produkter och tjänster som erbjuder tidsbesparing är populära.

Kvalitet och ansvar

De företag som har högst trovärdighet och ett äkta engagemang får lätt ett försprång framför konkurrenter. Kunderna förväntar sig att företag tar ansvar och dessutom har ett samhällsengagemang.

Lokala marknader

Sverige

Bra service, tjänster och produkter som sparar tid samt att handla klimatsmart. Det är några av de starkaste trenderna bland svenska kunder. Etik och hälsa är också viktiga aspekter.

Norge

Sunda måltidslösningar attraherar de norska konsumenterna. De handlar gärna dagligvaror flera gånger i veckan, helst nära hemmet för bekvämlighetens skull. Intresset för närproducerat fortsätter att växa.

Estland

Effekterna av finanskris och lågkonjunktur blev mildast i Estland av de baltiska länderna. Fortfarande råder dock stor prismedvetenhet bland kunderna. Estlands övergång till euro kommer att präglade 2011.

Lettland

Att söka de billigaste alternativen har präglat Lettland, som lidit svårt av depressionen som följde på finanskrisen. Fokus på pris kvarstår.

Litauen

Också här slog depressionen hårt, och landet lider fortfarande av sviterna. Plånboken styr största delen av kundernas beteende.

Vi gör varje dag lite enklare

ICAs strategier

Kund

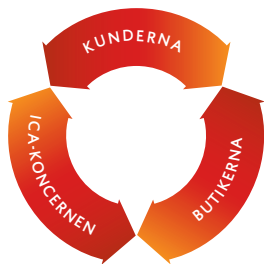
- Lyssna på kunderna.
- Erbjud bra priser och brett sortiment.
- Sätta kvaliteten främst.
- Skapa ett personligt totalerbjudande.

Butik

- Ha de mest inspirerande butikerna.
- Skapa gemensamma format med lokal anpassning.
- Jobba aktivt med etablering och förnyelse.

Koncern

- Arbeta långsiktigt och hållbart.
- Skapa tillväxt på stabil grund.
- Alltid vara kostnadseffektiva.
- Vara en arbetsplats att växa på.



ICAs styrkor

Starka finanser

ICA-koncernens goda ekonomi är en styrkefaktor. ICA har resurser att investera utifrån sin strategi, liksom att stå emot dåliga tider och agera offensivt då marknaden konsolideras eller då affärsmöjligheter av olika slag dyker upp.

ICA-idén

Den svenska ICA-modellen med "fria handlare i samverkan" är en grundsten i koncernen. Alla butiker har en stark lokal förankring, stort engagemang och kunskap om sin marknad och sina kunder.

Snabb anpassningsförmåga

Den löpande dialogen med kunderna omsätts inte bara i rätt produkter utan också i sättet att presentera produkterna i en inspirerande miljö. Matglädje och inspiration förmedlas på många sätt, till exempel via recept, kundtidning och butiksdemonstrationer.

God riskspridning

ICAs verksamheter är i olika faser i sin utveckling. Detta ger stabilitet och potential i verksamheten och gör att riskspridningen mellan länder och verksamheter blir god.

Effektiv varuförsörjning

ICAs gemensamma inköp ger mycket stora volymer, vilket ger bra priser och hög kvalitet. ICA har utvecklat mycket effektiva system för att rätt produkter ska nå butik "just-in-time".

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.

Motiverade medarbetare

Ett värdebaserat ledarskap och personligt engagemang präglar verksamheten och skapar tydligt resultatfokus. ICA satsar på en hög grad av intern rörlighet med omfattande kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan butik och koncernfunktioner.

Starkt samhällsengagemang

ICA har både ett starkt samhällsengagemang och ett klimat- och miljöarbete som ligger i framkant. Dels genom de lokala butikerna som stöttar lokala verksamheter, dels genom ICA-koncernens samarbete med utvalda organisationer.

ICAs Goda Affärer

Viktiga insatser 2010

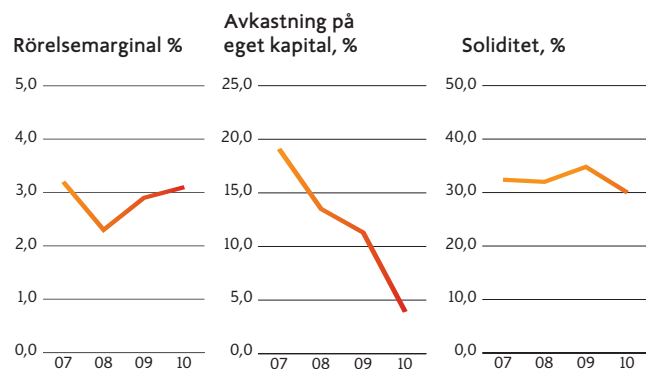
ICA ska vara ett långsiktigt, livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. Nedan syns våra viktigaste koncernmål och exempel på hur vi jobbar för att uppnå dem. Dessa mål kompletteras sedan med mer kundnära mål i respektive bolag för att stärka den lokala förankringen.

ICAs viktigaste koncernmål	Viktiga insatser 2010	
<p>EKONOMI</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Nya butiker: 28 nya butiker öppnade i fem länder. 108 Rimi-butiker konverterades i Norge och cirka 10 butiker förnyades inom supermarketprofilen i de baltiska länderna.</p> <p>Lansering av Cura Apoteket: Under året öppnade ICA en helt ny apotekskedja, Cura Apoteket. Under 2010 öppnade 30 Cura Apoteket.</p> <p>Lojalitetskort lanserades i de baltiska länderna: Lojalitetskortet lanserades i Baltikum. Litauen var först ut med kortet Mano Rimi. Kortet lanseras nu på bred front i de baltiska marknaderna</p> <p>Fler produkter från ICA Banken: ICA Banken utvecklade sitt kunderbudande med Hem- och bilförsäkring, ett antal banktjänster för smartphones samt en satsning på helhetslösningar för studenter.</p>	<p>Samägt fastighetsbolag bildat med Alecta: I oktober bildade ICA tillsammans med svenska pensionsförvaltaren Alecta ett helt nytt bolag, Ancore Fastigheter. Det nya bolaget samägs och fastighetsportföljen består i första skedet av 12 fastigheter.</p> <p>Renodling av specialvaror: Under 2010 fortsatte arbetet med att renodla sortimentet av specialvaror. Butiksytorna i de svenska Maxi-butikerna har setts över för att förbättra kundernas upplevelse.</p>

ICAs viktigaste koncernmål	Viktiga insatser 2010	
<p>MILJÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minska koncernens direkta utsläpp av växthusgaser med 20 procent till 2012 jämfört med 2006. • Minska koncernens direkta utsläpp av växthusgaser med 30 procent till 2020 jämfört med 2006. 	<p>Energisnålare butiker och lager: Driften av butiker och lager står för en stor del av ICAs totala miljöpåverkan. Under 2010 har fokus legat på konkreta åtgärder och arbetet har gett resultat. Målet att de svenska ICA-butikernas energianvändning ska ha minskat med 10 procent år 2010, jämfört med basåret 2007 är uppnått. För många butiker är potentialen större än så.</p> <p>Energieffektiv pilotbutik: Under 2010 invigdes ICA Kvantum Sannegården i Göteborg där ICAs nya energibesparande åtgärder fått färg och form i praktiken. Butiken är nu förebild för framtida nya ICA-butiker.</p>	<p>Klimatneutrala transporter och fossilfri distribution: ICA ställer sig positiv till att testa flera alternativa bränslen och följer utvecklingen. Idag körs fyra lastbilar på kvalitetssäkrad etanol och påverkar därmed den biologiska mångfalden mindre än med traditionell diesel.</p> <p>Matsvinn: ICA strävar efter att minimera avfallsmängden i lager och butiker samt nå en hög återvinningsgrad. Under 2010 har allt fler butiker inom koncernen startat aktiviteter som leder till minskat matsvinn. Även på koncernens lager prioriteras frågan.</p>

ICAs viktigaste koncernmål	Viktiga insatser 2010	
<p>SAMHÄLLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 procent av ICAs leverantörer av corporate brands i högriskländer* ska vara socialt reviderade 2011. • 80 procent av leverantörerna av ICAs corporate brands livsmedelsprodukter ska vara GFSI-certifierade 2010. <p>* Med högriskländer avses länder som fått en hög risknivå enligt FNs utvecklingsprogram (UNDP) Human Development Index och Economic Security Index.</p>	<p>Leverantörskartläggning: Under 2010 fortsatte ICA arbetet med att kartlägga samt öka transparensen i leverantörskedjan.</p> <p>Leverantörsrevisioner: Att kombinera egna inspektioner med tredjepartsrevisioner har även under 2010 visat sig vara en framgångsrik metod.</p>	<p>Utbildningar: Under 2010 arrangerade ICA ett seminarium i Shanghai om socialt ansvar för leverantörer. ICAs leverantörer har också deltagit i fyra workshops som arrangerats av BSCI.</p> <p>Matkvalitet i butik: Vid slutet av 2010 hade drygt 1 100 ICA-butiker i Sverige implementerat den svenska matkvalitetsstandard för livsmedelshandling i butik och drygt 220 ICA-butiker har certifierats enligt standarden.</p>

Utfall 2010



Rörelsemarginalen steg till 3,1 procent (2,9) som en följd av förbättrat rörelse-resultat som främst beror på ett förbättrat resultat i ICA Sverige och en stark återhämtning i Rimi Baltic.

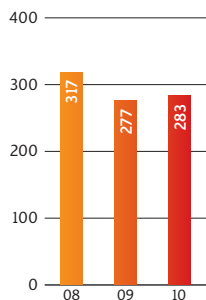
Avkastningen på eget kapital sjönk till 3,9 procent (11,3). Det beror på att resultatet efter skatt har minskat som följd av högre skattekostnader avseende en skattetvist samt återföring av uppskjuten skatt i ICA Norge.

Soliditeten har minskat till 30 procent (34,8). Det beror på att det egna kapitalet har minskat till följd av en skattekostnad avseende en skattetvist samt återföring av uppskjuten skatt i ICA Norge. Det egna kapitalet har även minskat till följd av starkare svensk krona.

Fokus 2011

- I Sverige ska ytterligare cirka 30 Cura Apoteket öppna. 15-20 nya butiker är planerade att etableras.
- I Norge ska ytterligare minst 100 butiker konverteras till det nya Rimi-konceptet. Tre nya butiker är planerade att etableras.
- I Baltikum kommer investeringarna att öka i takt med att ekonomierna blir bättre. Åtta nya butiker, förnyelse av 16 Supermarket-butiker är planerade samt expansion av butiks-nätet där Rimi Baltic inte har några butiker.
- ICA Bankens mål är att lansera nya sparprodukter, bank i mobilen samt att öka antalet bankkortsinnehavare
- ICA Fastigheter ska fortsätta säkra utvecklingen av strategiska marknadsplatser.

Utfall 2010

Utsläpp¹⁾ av kända växthus-gaser, tusen ton koldioxid

1) Exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

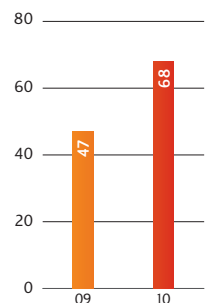
Sedan 2006 har ICA-koncernens direkta utsläpp av klimatpåverkande gaser minskat med cirka åtta procent. Under 2010 har koncernens direkta utsläpp av klimatpåverkande gaser ökat något jämfört med 2009. Detta beror främst på att köldmedieförbrukningen i butik och lager på de baltiska marknaderna ökade på grund av den ovanligt varma sommaren samt långa och kalla vintern som varit påfrestande på systemen. Klimatpåverkan från de norska butikerna minskade avsevärt eftersom en stor andel av butikerna under 2010 gått över till förnybar el.

Fokus 2011

- Fortsatt arbete med att minska ICA-koncernens utsläpp av växthusgaser genom såväl energieffektivisering och övergång till förnybar energi.
- Att ytterligare minimera energianvändningen i butik och på lager.
- ICA har gått med i projektet One Tonne Life för att lära hur en familj kan äta mer klimatsmart och minska sin koldioxidförbrukning från sju till ett ton per person och år.
- Att minska klimatpåverkan i leverantörsledet genom att utveckla och ställa ytterligare krav.

Utfall 2010

Andel socialt reviderade corporate brands leverantörer, %



Cirka 2/3 av de produktionsenheter, fabriker, farmer eller packhus, som ligger i högriskländer och som tillverkar ICAs corporate brands var socialt reviderade i slutet av 2010. I slutet av 2009 var motsvarande andel cirka 50 procent. Under 2011 kommer stort fokus läggas på att fortsätta driva detta arbete för att nå målsättningen att samtliga ICAs leverantörer av egna varor i högriskländer ska vara socialt reviderade.

ICA-koncernens målsättning var att 2010 ska 80 procent av alla livsmedelsleverantörer av ICAs corporate brands vara tredjepartscertifierade enligt GFSI. Vid utgången av 2010 uppgick detta till 67 procent för koncernen. Arbetet med att säkerställa att vi löpande har uppgift om uppdaterade certifikat i våra system och att driva igenom GFSI-kravet tar något längre tid än förväntat. ICA Sverige nådde målet och mer än 80 procent var certifierade enligt GFSI i slutet av 2010.

Fokus 2011

- Fortsatt arbete med att kvalitets- och miljö-säkra all hantering av produkter i inköp, logistik och butik inom hela koncernen.
- Fortsatt arbete med att säkerställa att leverantörer efterlever våra krav på socialt ansvarstagande men också höja kompetensen och samarbetet med leverantörer genom gemensamma utbildningsinsatser, även i riskländer.
- Certifiera 500 svenska ICA-butiker enligt Svensk standard för livsmedelshandling i butik.

Starkt år med hög utvecklingstakt

2010 blev ett bra år för ICA Sverige och ICA-butikerna, trots hårdare marknadsvillkor. Flera nya viktiga projekt sjösattes, till exempel den stora apotekssatsningen Cura.

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 inom ett antal viktiga områden. Det handlar till exempel om att ICA Sverige står för gemensamma inköp, ger handlarna stöd i frågor om marknadsföring och effektivisering samt ansvarar för logistik och samlad marknadskommunikation. ICA Sverige tar också fram nya butikslägen och hjälper handlarna att utveckla befintliga butiker genom bland annat moderniseringar och utbyggnader. ICA Sverige uppfyller kundernas behov genom fyra olika butiksprofiler för olika situationer: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. Vid utgången av 2010 fanns det 1 349 ICA-butiker i landet. Under året etablerades också 30 apoteksenheter som ingår i ICAs nya apotekssatsning Cura.

Så ser marknaden ut

2010 blev dagligvarumarknadens tillväxt något sämre än förväntat. Totalt omsattes 269,8 miljarder svenska kronor. Det innebär en tillväxt med 2,0 procent för 2010. Det kan jämföras med 2009 då marknadstillväxten landade på 4,2 procent.

Sverige är en mogen marknad, som även normalt sett växer i långsam takt. ICA, Axfood (som äger Hemköp och Willys), Coop och Bergendahls (som äger City Gross) är de största aktörerna på marknaden. Utöver de stora ak-

törerna finns ytterligare kedjor, till exempel lågpriskedjor som tyska Lidl och danska Netto samt nischaktörer som, servicestationer och hemleveransföretag. Sett till total dagligvarukonsumtion hade ICA vid 2010 års utgång 36,5 procent² av den svenska marknaden vilket är oförändrat jämfört med föregående år.

Konkurrensen mellan de största aktörerna har länge varit hård. Ett mått på det är bland annat att de svenska matpriserna har närmast sig nivån inom EU. Finanskrisen under 2008 och 2009 ledde också till att kundernas fokus på pris ökade. Det skärpte i sin tur konkurrensen och drev fram prispress mellan aktörerna.

Samtidigt prioriterar kunderna hälsosamma produkter samt enkla och bekväma lösningar. Intresset för det naturliga är fortsatt stort: Medvetenheten om klimat- och miljöfrågor fortsätter att växa och driva efterfrågan på ekologiska, närproducerade och rättvisemärkta varor.

Viktiga händelser 2010

Förbättrat resultat: ICA gjorde ett starkt resultat trots hårdare konkurrens om marknadsandelarna. Ökad partihandel, god kostnadskontroll och en lönsam utveckling av sortimentet, framför allt egna märkesvaror, är de främsta förklaringarna till detta.

Lanserade apotek: ICA sjösatte sin stora satsning på Cura, en helt ny apotekskedja i anslutning till ICA-butiker, under året. Cura Apoteket är helägt av ICA Sverige och fungerar som butik i butik. Konkurrensfördel i jämförelse med

övriga apotekskedjor är bland annat att Cura erbjuder ökad tillgänglighet för kunderna som nu kan göra sina apoteksärenden lika enkelt och på samma tider som de gör sina dagligvaruinköp. Cura Apoteket ska erbjuda de bästa öppettiderna alla dagar i veckan. Första butiken slog upp portarna i april 2010 på Maxi ICA Stormarknad i Göteborg.

ICA To Go: Under 2010 etablerade ICA två pilotbutiker i convenienceformatet ICA To Go, som erbjuder mat och måltider för folk i farten. Den första butiken öppnade under våren på Kungsgatan i Stockholm, den andra öppnade under hösten på Drottninggatan i Stockholm. ICA To Go erbjuder alternativ till snabbmatställen genom måltidslösningar som är enkla att ta med till arbetsplatsen eller hemmet. Sortimentet har utvecklats enkom för ICA med gott och nyttigt som två viktiga inspirationsord.

Nya butiker: Etableringstakten av nya butiker var hög under året; 13 nya butiker tillkom.







Fler egna märkesvaror inom livsmedel: ICAs sortiment med egna märkesvaror, EMV, utökades med 270 produkter inom livsmedel, bland annat ytterligare mejeriprodukter. Den totala EMV-andelen var 18,4 procent. ICAs egna varor har fortsatt att tas emot väl av kunderna.

1) Preliminära siffror i februari 2011.

2) Beräknat på total dagligvarukonsumtion oberoende av kanal enligt Nationalräkenskaperna. Dagligvaruförsäljningen inkl moms i ICA-butikerna uppgick under 2010 till 98 523 MSEK.



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

	2010	2009			
Omsättning, MSEK	60 596	59 003			
Rörelseresultat, MSEK	2 750	2 320			
Medeltal anställda	6 424	6 258	Antal butiker	2 30	
					TOTALT
Antal butiker	716	443	116	72	1 347
Butiksförsäljning, MSEK ¹	14 327	29 903	21 836	26 204	92 970
Antal artiklar	5 000–8 000	8 000–10 000	10 000–30 000	30 000–45 000	

1) Exklusive moms



Läget på trafiktäta Kungsgatan i Stockholm är perfekt för ICA To Go, ett helt nytt koncept för kunder som söker goda måltidslösningar i farten.

Fräscht och färskt: Under året har ICA också arbetat med att utveckla färskvaruerbjudandet i butik. Bland annat har sortimentet utvecklats, förpackningsdesign setts över och personal har utbildats ytterligare i färskvaruhantering. I många butiker har också sättet som grönsaker och kött exponeras förbättrats så att det tydligare framgår till exempel vilket land varan kommer ifrån.

Mina nyheter: Efter framgången med Mina varor lanserade ICA 2010 Mina nyheter, där kunderna får ett nyhetserbjudande av rabatterade produkter som kan tänkas vara intressanta sett till vad kunden normalt sett brukar köpa. Både leverantörer och kunder har varit positiva till innovationen.

Nedlagda lager: Nedläggningarna av centralagren i Umeå och Årsta påbörjades under 2010. Arbetet pågår även 2011 och fokus ligger på att både hantera personalfrågor på ett ansvarsfullt sätt och samtidigt fortsätta ge bra service.

Mycket mer än mat: ICA erbjuder mycket mer än mat. Vi har också specialvaror som till exempel husgeråd, kläder, leksaker och städartiklar. Under året har ICA arbetat med att ren-

odla sortimentet för att på ett ännu bättre sätt möta kundernas efterfrågan. I Maxi-butikerna har ytorna för specialvaror setts över och vi har utbildat våra medarbetare för att ytterligare förbättra kundens upplevelse i butik.

Utmaningar 2011

Fler Cura Apoteket: Fortsatt etablering av apotek. Under året beräknas cirka 30 nya apotek etableras. Den höga etableringstakten medför höga krav till exempel i fråga om att rekrytera kvalificerad personal, bygga varumärket och utveckla erbjudandet på en redan tuff apoteksmarknad.

Utvärdering av ICA To Go: Pilotbutikerna för ICA To Go-konceptet kommer att fortsätta arbetet med att förfinna konceptet och öka kundflödet i butikerna. Därefter ska ICA utvärdera hur konceptet ska tas vidare. Delar av ICA To Go-sortimentet kan till exempel komma att erbjudas andra ICA-butiker med stor kundgenomströmning.

Miljötänk i fokus: Arbetet med att minska ICAs miljö- och klimatpåverkan och leva upp till vår värdegrund ICAs Goda Affärer (se sid 21) är ständigt prioriterat. I fortsättningen

kommer alla nya butiker att bygga på samma klimat-smarta lösningar som utvecklats för ICA Sannegården i Göteborg (se sid 26).

Butiksutveckling: Starkt fokus kommer att ligga på att etablera nya butiker men också på att utveckla befintliga butiker för att bäst möta kundernas behov.

Nya erbjudanden: Fortsatt arbete med nya erbjudanden. Under året planerar ICA Sverige till exempel att erbjuda kunderna färdigplockade matkassar för färdiga recept som kunden antingen kan hämta i butik eller få hemkörd till dörren.

Hård konkurrens: Vi förväntar oss en hårdare konkurrens inom dagligvarubranschen både från befintliga aktörer och närliggande branscher.

Möter marknaden med nya Rimi

Det blev ett tudelat år för ICA Norge. Å ena sidan växte de nya Rimibutikerna framgångsrikt, å andra sidan drabbades branschen av omfattande prispress. Under 2011 väntar fortsatt fokus på konvertering av Rimi till nytt koncept, kostnadskontroll samt utveckling av ICA Supermarked.

Detta är ICA Norge

ICA Norge driver livsmedelshandel i Norge under två varumärken: ICA och Rimi. Totalt finns cirka 312 ICA-butiker och 266 Rimi-butiker i landet. Butikerna drivs antingen som helägda och i franchiseform. Fördelningen mellan de båda driftsformerna är ungefär hälften-hälften. Dessutom finns associerade butiker.¹ ICA Norge arbetade under 2010 med fyra butiksprofiler: ICA Naer, ICA Supermarked, ICA Maxi och Rimi.

Så ser marknaden ut

Den norska dagligvarumarknaden hade en lägre tillväxt under 2010. Enligt siffror från undersökningsföretaget Nielsen blev ökningen cirka 3,2 procent. Det kan jämföras med 6,2 procent 2009 och 8 procent under 2008. Totalt omsatte marknaden cirka 138 505 MNOK.

Den norska sommaren blev regnig vilket fick många norrmän att välja semester i soligare länder. Effekten blev att handeln stannade av i Norge, framför allt i den viktiga Osloregionen. Det slog ekonomiskt mot hela dagligvarumarknaden och är en delförklaring till den lägre tillväxten.

En annan viktig förklaring bakom den lägre tillväxten var den prispress som präglade lågprissegmentet under året. ICA Norges comeback i segmentet genom omprofileringen av Rimibutikerna togs emot mycket väl av kunderna, och butikerna i det nya Rimi-konceptet öka-

de sin försäljning med 5,8 procent under året. Den hårda priskonkurrensen kom även att indirekt påverka kvalitetssegmenten genom att fler kunder lockades därifrån till lågprisbutiker. Priset är fortsatt viktigt för de norska kunderna, men hälsosam och närproducerad mat är också viktigt. Butikernas tillgänglighet är också väsentlig. Den norska dagligvaruhandeln präglas generellt sett av att kunderna gör sina inköp vid flera tillfällen per vecka. Det gör att handeln präglats av många små butiker. Aktörerna på marknaden är trots det få. Störst är Norgesgruppen, därefter följer Reitangruppen (Rema 1000), Coop och ICA Norge med en marknadsandel på 14,8² procent.

Viktiga händelser 2010

Ökad förlust: På grund av kraftig prispress i marknaden samt kostnader för konvertering av Rimi-butiker, ökade förlusten 2010.

Snabbare konvertering: ICA Norge beslöt under året att öka takten för omprofileringen av Rimi-butikerna, som nu ska vara klar inom två år istället för fyra. Under året togs 108 omgjorda Rimi-butiker i bruk och totalt var 184 butiker konverterade vid årsskiftet. De omgjorda butikerna har visat både ökad försäljning och bättre kostnadskontroll.

Nytt IT-system: ICA Norges gemensamma affärssystem installerades i butikerna under året. Det försenades på grund av tekniska svårigheter, men fungerar nu väl.

Utmaningar 2011

Fler Rimi-butiker: Under 2011 kommer ytterligare cirka 100 Rimi-butiker att vara omprofilerade, med förbättrade intäkter och bättre kostnadskontroll som följd.

Prisfokus: För att möta kundernas ökade fokus på pris kommer butiksprofilerna att renodlas ytterligare mot lågpris- respektive kvalitetssegmentet. Under 2011 kommer ICA Naer att omprofileras, bland annat till Rimi-butiker. Första kvartalet 2011 beräknas den första pilotbutiken för ett förnyat Supermarked-koncept stå klart i Osloområdet.

Sortimentsöversyn: Arbetet med att förnya sortimentet i samtliga profiler, inte minst vad gäller egna märkesvaror med kvalitetsprägel, kommer att ske kontinuerligt under året.

Franchisedialog: Ett antal nya Rimi-butiker har fått franchiseavtal. Arbetet fortsätter med att hitta en attraktiv modell för befintliga franchisetagare.

¹) Associerade butiker har ett samarbetsavtal med ICA men butikerna ägs av en fristående handlare. Avtalet omfattar till exempel leverans av varor och marknadsföring.
²) Beräknat på butiksförsäljning inklusive associerade butiker (20 443 MNOK). Källa: Nielsen.



AFFÄRSIDÉ
ICA Norge ska vara det ledande detaljhandels-företaget i Norge med fokus på mat och måltider.

	2010	2009
Omsättning, MSEK	21 225	21 666
Rörelseresultat, MSEK	-588	-506
Medeltal anställda	5 345	5 357

	ICA naer Supermarked	rimi	ICA MAXI	TOTALT
Antal butiker	287	266	25	578
Butiksförsäljning, MNOK ¹	8 724	7 945	3 041	19 710
Antal artiklar	3 600- 6 000	3 500- 4 000	14 000- 17 000	

¹) Exklusive moms

Stark återhämtning för Rimi Baltic

Rörelseresultatet förbättrades rejält i Rimi Baltic under året trots att nettoomsättningen sjönk. Förbättrade marginaler, lägre kostnader tillsammans med framgångsrika satsningar såsom kundkort, nya butiker och en högre andel egna märkesvaror, bidrog till det starkta resultatet. Rimi Baltic har klarat sig mycket väl i det utmanande ekonomiska klimatet.

Detta är Rimi Baltic

Rimi Baltic är ett helägt dotterbolag till ICA AB och bedriver dagligvaruhandel i Estland, Lettland och Litauen. Totalt har Rimi Baltic 235 butiker. I alla tre länder finns Rimi Hypermarket och Supermarket med fokus på färskvaror och service. I lågprissegmentet finns Säästumarket i Estland medan de två övriga länderna har SuperNetto.

Så ser marknaden ut

Det tre baltiska länderna är mycket olika marknader, med skilda kundbeteenden och anorlunda konkurrenssituationer. Gemensamt är dock att konkurrensen är stark på alla tre marknaderna. Det finns många aktörer, till exempel Maxima, IKI, Norfa, ETK, Selver, Elvi och Mego. Rimi Baltic är marknadsledare i Estland och Lettland och marknadsfyra i Litauen. Sett till alla tre länder har Rimi Baltic 22,4 (22,8) procent¹ av marknaden.

Gemensamt under 2010 var också att de baltiska länderna led av sviterna från lågkonjunkturen, med sänkta löner och priser samt hög arbetslöshet. Men samtidigt innebar andra halvåret en vändning till det bättre. Estlands BNP hade vid årets utgång ökat 3,1 procent² och Litauens BNP med 1,3 procent. Lettland släpade dock fortfarande efter med en BNP-utveckling på -0,2 procent².

Viktiga händelser 2010

Stark återhämtning: Rörelseresultatet förbättrades rejält i Rimi Baltic under året tack vare förbättrade marginaler och lägre kostnader tillsammans med framgångsrika satsningar.

Uppskattat lojalitetskort: I september testlanserades ett lojalitetskort i Litauen. Kortet blev en omedelbar framgång. Efter tio veckor var andelen lojala testkunder som använde kortet uppe i 60 procent, och värdeandelen av försäljningen uppe i 70 procent.

Uppdaterad designprofil: Rimi Baltic har under året uppdaterat sin logotyp och har nu samma design som norska Rimi. För att öka uppmärksamheten runt lojalitetskorten har också lastbilsflottan förnyats med design som överensstämmer med korten.

Ny prisoffensiv: Under året investerade Rimi Baltic i en strategisk prisoffensiv med hjälp av kampanjen "New era". Bland annat sänktes priserna på 1 000 olika produkter i tre omgångar. Undersökningar visar att kampanjen gett effekt och att kunderna i högre utsträckning uppfattar Rimi Baltic som mer prisvärt än tidigare.

Fräschare butiker: Butiksförnyelsen i Supermarketprofilen fortsatte enligt plan med ledorden hög kvalitet, bra service och konkurrenskraftiga priser. Totalt har nu cirka 10 butiker förnyats.

Bredare sortiment: Under året har arbetet fortsatt med att bredda sortimentet. Andelen egna märkesvaror ökade från 9,3 till 12,9 procent. Bland annat lanserades ett 80-tal I love eco-produkter som togs emot väldigt väl av kunderna. Rimi Baltic inledde också ett samarbete där lokala producenter i Litauen mot kommission får tillgång till Rimi Baltics kylar så att kunderna enkelt kan välja lokalt och småskaligt. Än så länge sker samarbetet i fyra av landets största stormarknader.

Utmaningar 2011

Utökat lojalitetskort: Att lansera lojalitetskortet i samtliga tre länder har högsta prioritet.

Vässad butiksupplevelse: Andelen egna märkesvaror ska fortsätta öka. Att bli starkare i olika kategorier, till exempel frukt och grönt, är fortsatt viktigt.





Expansion: Planerna är också att fortsätta förnya Supermarketprofilen och att fortsätta expandera butiksnätet där Rimi Baltic inte har några butiker eller stormarknader.

Fortsatt kostnadskontroll: Den starka kostnadskontrollen kommer att bestå även under 2011.

¹) Nielsens mätning: Försäljning av dagligvaror exklusive torg- och servicehandel. Annan beräkningsmetod än föregående år.
²) Preliminära siffror i februari 2011.



AFFÄRSIDÉ
Rimi Baltics butiker ska vara kundens främsta val på marknaderna i Estland, Lettland och Litauen.

	2010	2009	Butiksförsäljning, MEUR ¹		2010	
Omsättning, MSEK	10 352	12 329	Estland		342	
Rörelseresultat, MSEK	-13	-109	Lettland		526	
Medeltal anställda	7 623	7 880	Litauen		213	
			Totalt		1 081	
			   	TOTALT		
Butiker per profil						
Estland			58	12	10	80
Lettland			61	32	15	108
Litauen			13	20	14	47
Totalt			132	64	39	235
Antal artiklar			1 800	15 000	50 000	

¹) Exklusive moms

Banken flyttar in i mobilen

ICA Banken fortsätter att öka både affärsvolym och kundunderlag. För att förenkla vardagen för kunderna har banken lanserat flera nya produkter under året, och med start under 2011 kan de göra alla sina bankärenden i mobilen.

Detta är ICA Banken

ICA Banken är verksam i Sverige och har ombudsavtal med nästan samtliga ICA-butiker i landet. Grundtanken är att dels erbjuda banktjänster som en lojalitetsskapande del i relationen med ICAs kunder, dels att öka andelen butikstransaktioner som görs med ICAs egna kort istället för dyrare externa bankkort. ICA Banken har sedan 2007 ett komplett erbjudande. Kunderna kan välja en rad tjänster, från lönekonto till olika former av bankkort och in blanco-lån. Många tjänster sker i samarbete med externa parter. Bolån erbjuds till exempel i samarbete med SBAB och försäkringar i samarbete med Aon. ICA Banken har också ett antal företagskunder: ICA-handlare, koncernbolag och andra organisationer. Centrala begrepp för ICA Banken är låga avgifter och tydliga, transparenta villkor. ICA Banken administrerar också ICA Kort, som firade 20 år under 2010. ICA Banken har utsetts fyra gånger till Årets Bank av tidningen Privata Affärer.

Så ser marknaden ut

Den svenska banksektorn består av storbanker å ena sidan och en rad nischaktörer å den andra. Bankkunder har traditionellt varit trög-rörliga men det har börjat ändras när internet förenklar kundernas överblick och kontakt med bankerna. ICA Banken har en egen position på bankmarknaden eftersom den riktar sig till ICAs befintliga och blivande kunder. ICA Banken är också speciell med sitt stora bu-

tiksnät, som gör att kunderna kan göra vissa bankärenden i nästan alla landets ICA-butiker.

ICA Bankens unika position blev tydlig i samband med finanskrisen. Den bidrog till att bankkunder vände sig till trygga aktörer, vilket ökade ICA Bankens kundbas. Under denna turbulenta tid behövde ICA Banken inte statligt stöd, utan kunde istället låna pengar till andra banker. På så sätt gick banken stärkt ur krisen – på en marknad som åter är i expansion.

Viktiga händelser 2010

Fler kunder: Affärsvolymen ökade med 8,8 procent 2010 och antalet utgivna bankkort ökade med nästan 85 000. Vid årets slut fanns cirka 363 000 utgivna bankkort.

Låga kreditförluster: ICA Bankens kreditförluster blev de lägsta någonsin 0,6 procent av den totala utlåningen. Orsaken är den restriktiva kreditbedömningen.

Avslutat samarbete: Beslut fattades om att avsluta samarbetet mellan ICA Banken och Nordnet, vilket kommer att ske under första halvåret 2011. Därefter kommer banken att erbjuda kunderna möjligheter till sparandetjänster genom en ny lösning.

Produktutveckling: Sedan 2010 är det möjligt för ICA Bankens kunder att teckna hem- och bilförsäkringar.

Satsning på företagssegmentet: ICA Banken deltog under året i flera upphandlingar och fick uppdrag från bland annat Riksgälden. Från

och med 2011 har banken också en ny organisation för företagskunder.

Betalterminaler med chip: Samtliga ICA-handlare i Sverige har idag nya betalterminaler med chipkortläsare, som är säkrare än magnetläsare.

Nöjda kunder: Enligt Svenskt Kvalitetsindex blir ICA Bankens kunder allt nöjdare. ICA Banken hamnar över branschens genomsnitt.

Kontroll över källkoder: ICA Banken har tagit över alla källkoder från en extern leverantör. Med full kontroll över källkoderna kan banken snabbare lansera nyheter till marknaden.

Ny, prisad webbplats: ICA Banken lanserade en ny webbplats, www.icabanken.se, som Web Service Award valde till Sveriges bästa i kategorin "Information & Service".

Utmaningar för 2011

Bank i mobilen: För att underlätta kundernas vardag lanseras banken i mobilen för alla typer av smartphones. Under 2011 blir alla tjänster mobilanpassade.

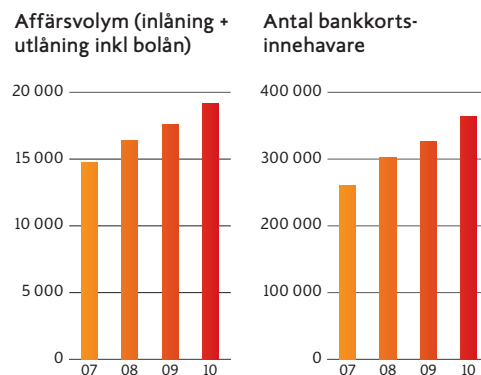
Studentsatsning: För att underlätta vardagen för studenter har ICA Sverige och ICA Banken tagit fram en unik helhetslösning med prisvärda mat-, bank- och försäkringserbjudanden som testas vid utvalda universitet och högskolor.

Fler kunder: Investeringarna i nya kunder fortsätter för att få fler att använda någon av ICA Bankens produkter.



	2010	2009
Omsättning, MSEK	612	634
Rörelseresultat, MSEK	91	132
Medeltal anställda	273	253
Antal uttagsautomater:	234	190
Antal betalterminaler:		
Sverige	6 300	6 300
Norge	2 400	2 400

ICA banken
www.icabanken.se



Nytt bolag säkrar framtidslägen

För ICA Fastigheter var 2010 års viktigaste händelse bildandet av ett nytt samägt fastighetsbolag med pensionsförvaltaren Alecta. Affären ger ICA möjlighet att lägga ytterligare kraft på att utveckla nya marknadsplatser.

Detta är ICA Fastigheter

ICA Fastigheters uppgift är att tillfredsställa ICA-koncernens behov av rätt lokaler på rätt platser i Sverige och Norge. Det sker genom att bolaget äger, hyr och utvecklar marknadsplatser. När det gäller ägande består innehavet idag av cirka 180 butiksfastigheter. Sedan 2009 ingår i uppgiften att även vara köpare av fastigheter med redan befintliga ICA-butiker, för att kunna säkra utvecklingen av strategiska marknadsplatser. När det gäller hyresmarknaden har bolaget i uppdrag att förvalta koncernens hyresavtal med externa fastighetsägare. Genom att ha full kontroll över hela kedjan, från att anskaffa, bygga, förvalta samt sälja och hyra fastigheter kan ICA Fastigheter skapa bästa förutsättningar i alla led.

Så ser marknaden ut

Efter en svag fastighetsmarknad i spåren av finanskrisen, har marknaden återhämtat sig och visar åter på en sund utveckling. Investeringsviljan och kapitalet är tillbaka, vilket antalet transaktioner i branschen också vittnar om.

Eftersom ICA Fastigheters uppgift är att vara en stark partner i koncernens affärsutveckling går det inte att jämföra bolaget med andra fastighetsaktörer, där själva ägandet är ett självändamål. Finanskrisen påverkade till exempel ICA Fastigheter mindre, eftersom bolaget så tätt följer koncernens utveckling snarare än fastighetsmarknaden. Sett till antal kvadratmeter, totalt cirka 840 000 kvm, är ICA Fastigheter en mycket stor aktör på markna-

den för detaljhandelsfastigheter. Där ICA Fastigheter är till ytan näst störst i Sverige. ICA är också största enskilda hyresgäst hos många svenska och norska fastighetsbolag genom sina många hyreskontrakt för ICA- och Rimi-butiker. Att ha en ICA-butik på en handelsplats skapar ytterligare fastighetsvärden, som kommer ICA och andra aktörer till godo. ICA-butiken blir ofta en magnet som drar till sig besökare. ICA Fastigheter utvecklar därför så kallade Retail Parks, handelsplatser med volymhandelsbutiker i nära eller direkt anslutning till större ICA-butiker. Konceptet kallas "Goda grannar" och grannbutikerna kan vara såväl rikstäckande kedjeföretag som lokala aktörer.

Viktiga händelser 2010

Nytt samägt fastighetsbolag: ICA Fastigheter och pensionsbolaget Alecta bildade ett nytt samägt fastighetsbolag, Ancore Fastigheter och förvärvade 12 fastigheter från ICA Fastigheter Sverige. I varje fastighet finns en Maxi ICA Stormarknad. Bolaget, som ägs till hälften vardera av ICA Fastigheter och Alecta, får initialt en fastighetsportfölj med ett fastighetsvärde på drygt två miljarder kronor. Syftet med det samägda bolaget är att förvärva, äga och förvalta ICA-butiker i strategiska lägen. Bolaget ger ICA Fastigheter fortsatt inflytande över marknadsplatserna och möjlighet att skapa bra förutsättningar för ICAs kärnverksamhet.

Nya fastigheter: ICA Fastigheter förvärvade fastigheter i Göteborg och Vimmerby som redan huserade Maxi ICA Stormarknad respektive ICA Kvantum. I Norge har ICA Fastigheter förvärvat några mindre fastigheter.

Investeringar: Under 2010 investerade ICA Fastigheter totalt 825 MSEK (515). Utöver förvärven har ICA Fastigheter genomfört en rad ny och ombyggnationer i Sverige. Även i Norge har ombyggnationer gjorts men inte i samma omfattning.

Vinnare i anbudstävling: Kommunstyrelsen i Järfälla utsåg ICA till vinnare i en tävling om vilket företag som får etablera livsmedelsbutik i Barkarbystaden. Fyra livsmedelsaktörer deltog där ICA vann. Nu ska en ICA Kvantum-butik byggas där.

Tanka elbilar: ICA Fastigheter har inlett arbetet med att installera laddplatser för elbilar på kundparkeringar intill ICA-butiker. Målet är att ett 20-tal större ICA-butiker inom fem år ska kunna erbjuda denna service.

Energieffektiv butik: 2010 öppnade ICA Kvantum Sannegården, som är förebild för hur alla framtida ICA-butiker ska byggas. Det är en butik där man med många förbättringar har lyckats nå stora energibesparingar.

Miljöcertifikat: Liksom ICA Fastigheter Sverige är nu även ICA Eiendom Norge AS, som ett av de första norska privata fastighetsbolagen, miljöcertifierade enligt ISO 14001.

Säkra fastigheter: ICA Fastigheter Sverige har under året påbörjat revisioner av sina byggnader som ska utmytna i tydliga åtgärdsplaner för respektive fastighet bland annat för att förebygga situationer som den i Kristinehamn i mars 2010, då extremt kraftigt snöfall fick ett tak att ge vika.

Ny vd: Lena Boberg ny vd för ICA Fastigheter sedan 1 januari 2011. Lena Boberg har varit finansdirektör för ICA Fastigheter sedan 2007.

Utmaningar 2011

Säkra utvecklingen av marknadsplatser: ICA Fastigheter ska fortsätta förvärva befintliga fastigheter med ICA-butiker för att säkra utvecklingen av strategiska marknadsplatser.

Utveckla Ancore fastigheter: ICA Fastigheter fortsätter även att utveckla det, med Alecta, nya samägda bolaget. Satsningen är en ny plattform för fastighetsbolaget att skapa goda butikslägen och effektivt förvalta lokalerna.

Miljöarbete: Tillsammans med övriga koncernen ska ICA Fastigheter investera i olika energibesparande åtgärder för att bidra till de koncernövergripande miljömålen kring utsläpp och energianvändning.



AFFÄRSIDÉ
Att producera, äga och förvalta fastigheter åt koncernens verksamheter i Sverige och Norge på ändamålsenliga och strategiska affärslägen.

	2010	2009
Omsättning, MSEK	2 135	2 095
Rörelseresultat, MSEK	917	1 025
Medeltal anställda	65	67

Goda ledare ger goda affärer

Utan tydligt ledarskap händer ingenting – det vet alla som arbetat med affärsutveckling. När rätt personer tar ledningen är däremot allt möjligt. Genom en koncerngemensam syn på ledarskap ger vi alla medarbetare bättre förutsättningar att både nå affärsmålen och trivas på jobbet.

ICA är en koncern som rymmer mycket mer än bara livsmedelshandling. Vi har över 150 olika yrken och 500 olika befattningar, från systemutvecklare till banktjänstemän och apotekare, från Oslo i väster till Hongkong i öster. Varje dag måste vi anpassa vår verksamhet utifrån våra olika affärsuppgifter och lokala marknadsskillnader. Men en sak är alltid gemensam. Ledarskapsmodellen ser likadan ut, oavsett verksamhet och världsdel. För oss är det en viktig utgångspunkt – vi tror att det är genom samsyn på det goda ledarskapet som ICA bäst når sina affärsmål.

Ledare som gör skillnad

I praktiken vilar ICAs arbete med medarbetarna på fyra ben. Det första benet är just ledarskap – bra ledare kan nämligen få med sig resten av organisationen. Med gemensamma verktyg arbetar vi för att vår värdegrund ICAs Goda Affärer ska genomsyra alla delar av koncernen, att alla gör rätt saker, trivs och fortsätter att utvecklas både för bättre affärsresultat och bättre prestationer individuellt. Det ledarskapsprogram som ICA startade 2009 hann under 2010 så långt att koncernens alla högsta chefer nu tagit del av det. Programmet belyser ledarskapssynen och visar vilka processer och verktyg som finns som stöd i vardagen, till exempel hur vi arbetar med medarbetarsamtal. Vi jobbar också hårt för att hämta framtida ledare i vår egen organisation. De bär redan på vår gemensamma värdegrund, vilket är en bra utgångspunkt för att vägleda och utveckla våra verksamheter. Vårt mål är att ledare på höga positioner i stor utsträckning ska internrekryteras.

Kompetens för framtiden

Det andra benet är kompetens. Inom detaljhandel är snabba förändringar vardag. För att möta våra kunders behov måste vi ständigt uppdatera våra kärnkompetenser, men också skaffa helt ny kunskap. Det gör vi på flera sätt. Bland annat kan vi genom vår samarbetspartner ICA Skolan skraddarsy detaljerade utbildningar. Ett färskt exempel på detta är om-

profileringen av de norska Rimi-butikerna, där varje butik inför relanseringen stänger en vecka för att intensivutbilda personalen. Att utbilda och inspirera våra egna medarbetare handlar dessutom inte bara om att säkra kunderbudandet. Det öppnar också dörrarna för att medarbetarna ska kunna byta uppgifter och utvecklas inom koncernen, något som på sikt också bidrar till att talangfulla medarbetare trivs och vill stanna hos oss.

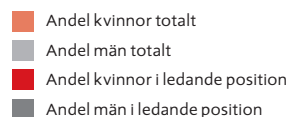
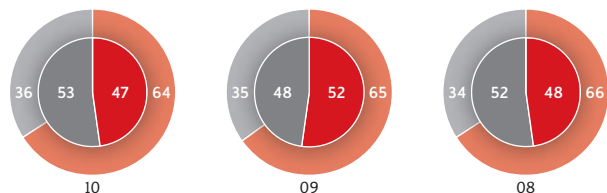
Alla ska ges chansen

Det tredje benet är mångfald. Att alla, oavsett kön, ålder, sexuell läggning, religion eller eventuellt handikapp, har samma chanser vid rekrytering och utveckling i jobbet känns som det enda naturliga för oss som modern arbetsgivare. Vi har stärkt vår kompetens inom mångfald. Vi ska jobba för att hitta nya vägar för att göra frågorna till en del av vår vardag.

En arbetsplats att trivas på

Det fjärde benet handlar om ICAs varumärke, men om ICAs varumärke som arbetsgivare. Man kan tänka på oss som ett mynt. Kronan visar hur kunderbudandet uppfattas, medan klaven visar hur arbetsgivarvarumärket uppfattas. Sidorna är ömsesidigt beroende av varandra – utan ett bra kunderbudande ses vi heller inte som en bra arbetsgivare. Att få folk att bli nyfikna på oss och vilja arbeta här är en av våra stora utmaningar framöver. Det är stor konkurrens om den bästa arbetskraften, och vi vill inte bara attrahera nya medarbetare – vi vill också få befintliga nyckelmedarbetare att stanna länge. Med intern återväxt och långsiktighet blir det lättare att nå våra affärsmål.

Könsfördelning ICA-koncernen %



	2010	2009	2008
Antal anställda ¹	28 819	28 546	29 961

¹) Antal anställda personer exklusive butiksmedarbetare i Sverige som är anställda av de enskilda ICA-butikerna och exklusive butiksmedarbetare i franchisebutikerna i Norge.



ICAs starka värderingar styr både våra affärer och vår syn på medarbetare och ledarskap.



Om vi tar vårt ansvar idag gör vi vardagen enklare för kommande generationer.

Att göra morgondagen lite enklare

Vad ska vi äta idag? Är det klimatsmart? Var kommer köttet ifrån och hur påverkar det min hälsa? Varje dag ställs vi inför stora och små frågor om mat. Vi på ICA vill göra vardagen lite enklare genom att ta vårt ansvar för miljö och samhälle. ICAs Goda Affärer är vår ledstjärna i arbetet.

Mat och måltider är en daglig källa till näring, samvaro och glädje. Men mat väcker också frågor. Hur påverkas vår miljö av produktionen? Hur ser vi till att mänskliga rättigheter följs även när vi köper produkter från andra världsdelar? Vilken mat är bra för hälsan och hur gör den som blivit matöverkänslig?

För ICA är alla frågorna viktiga. Vi är helt övertygade om att god lönsamhet går hand i hand med att ta ansvar för både miljön och människan. Därför arbetar vi varje dag för att vara med och bygga ett långsiktigt hållbart samhälle som står sig till kommande generationer. Om vi tar vårt ansvar idag, så gör vi samtidigt morgondagen lite enklare.

Hållbarhetsfrågor kan både vara självklara och komplexa till sin natur. För oss som dagligvaruaktör handlar de om allt från sunt förnuft till världspolitik. Varje vägval ger följder som kan vara positiva, negativa eller både och. Därför har vi tre viktiga ledord som vi förhåller oss till i hållbarhetsarbetet.

Det första är transparens. Vi vill ge omvärlden insyn i vårt hållbarhetsarbete. Kunderna blir allt mer medvetna och effektiva i sin informationssökning. Det driver oss att ständigt utveckla våra sätt att berätta om varifrån varorna kommer och hur de producerats.

Det andra ledordet är trovärdighet. Vi måste ständigt reflektera över vår påverkan och vårt ansvar om vi ska kunna stå för det vi säger och hålla rätt ambitionsnivå. Vi måste också våga berätta om såväl våra styrkor som våra svagheter.

Det tredje ledordet är spårbarhet. Vi ska veta varifrån våra produkter kommer och under vilka förhållanden våra leverantörers verksamheter bedrivs.

Vi är sedan flera år anslutna till FNs företagsinitiativ Global Compact, vilket innebär att vi tar ett aktivt ansvar för Global Compacts tio internationella principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och bekämpning av korruption.

Utifrån principerna har vi formulerat ICAs Goda Affärer, som består av sju ståndpunkter som styr vår verksamhet.

Att försäkra oss om att vi har trygga varor i sortimentet varje dag är centralt. Leverantörer och produkter ska leva upp till våra krav inom kvalitet, miljö och socialt ansvar. Att minska våra egna verksamhets klimat- och miljöpåverkan är ett annat prioriterat område. Dessutom är frågor om etik, hälsa och vår roll i samhället viktiga.

ICA är en internationell koncern med verksamheter i fem länder. Hållbarhetsarbetet är gemensamt för hela koncernen men även om arbetet vilar på samma grund oavsett land förekommer det lokala variationer i arbetet med hälsa och miljö. Generellt kan man säga att den svenska verksamheten har kommit längst. I varje land handlar det dock om att fortsätta kartlägga, systematisera och följa upp våra aktiviteter.

Inför framtiden kommer vi att behöva förhålla oss till ytterligare frågor. Vatten är ett exempel. Ett första steg är att börja kartlägga inköp från områden med vattenbrist och undersöka hur vi kan effektivisera vattenåtgången. Vi fortsätter även att granska att våra inköp lever upp till mänskliga rättigheter på ett alltmer utvecklat sätt.

På följande sidor kan du läsa mer om vårt hållbarhetsarbete. För ännu mer detaljerade beskrivningar och fakta kan du även läsa vår GRI-redovisning. Du hittar den på www.ICA.se/årsrapporter.

ICAs Goda Affärer – våra utgångspunkter i hållbarhetsarbetet



ICAs hållbarhetsarbete kan sammanfattas i sju punkter. Vi kallar dem för ICAs Goda Affärer. De vilar på FNs initiativ Global Compact, med tio principer för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och kamp mot korruption. Policyer styr hur vi arbetar i vardagen.

ICAs Goda Affärer innebär att vi ska:

1. Drivas med lönsamhet och god etik.
2. Lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov.
3. Värna om mångfald och utveckling hos medarbetarna.
4. Ha en öppen dialog internt och med omvärlden.
5. Säkerställa kvalitet och trygga produkter.
6. Främja hälsa och goda matvanor.
7. Verka för en god miljö med hållbar utveckling.



Vi söker hela tiden nya vägar för att spara på miljön och hjälpa våra kunder att handla hållbart.

Bra miljö är en bra affär

Produkter, leverantörer, butiker, transporter, lager, kontor och tjänsteresor. Varje del i ICAs verksamhet påverkar miljön på ett eller annat sätt. Samtidigt är vi beroende av att vår jord orkar producera mat även i morgon. Därför tänker vi hållbart i alla våra inköp, bygger klimatsmarta butiker och fortsätter öka utbudet av ekologiska och miljömärkta produkter.

Varje dag säljer ICA tusentals olika produkter i cirka 2 160 butiker i fem olika länder. Så det är enkelt att förstå att vår verksamhet påverkar miljön. Vi är övertygade om att bra miljöarbete lönar sig – utarmas världshaven och skövlas regnskogarna drabbar det oss inte bara som människor, utan också som livsmedelshandlare. Därför söker vi hela tiden nya vägar att spara på miljön, på alla nivåer i koncernen.

Klimatfrågan är extra viktig för oss. ICA lämnar koldioxidavtryck efter sig genom bland annat energiförbrukning i butiker, på lager samt vid gods-transporter och tjänsteresor. Vårt mål är att minska våra egna utsläpp av växthusgaser med 30 procent till år 2020 jämfört med 2006. Konkret innebär arbetet att vi sätter lock och dörrar på frysar i butik, använder oss av förnybar el och byter till energisnålare belysning. Vi planerar alla transporter i detalj, kör bränslesnålt och testar alternativa bränslen.

Avfall, eller rättare sagt att minska totala mängden avfall och även matsvinnet, är en annan viktig fråga i koncernens miljöarbete. Vi återvinner till exempel 99 procent av allt avfall på våra svenska lager. Många butiker jobbar med nya lösningar för att minska matsvinnet, till exempel laga luncher av ratade råvaror, skänker till välgörenhet och sänker priset

när utgångsdatumet närmar sig. Frågan om matsvinn är en utmaning för hela samhället och vi vill vara med och bidra till bättre lösningar. Vi har ett hållbarhetsperspektiv vid alla våra inköp, och tänker på kommande generationer när vi köper in råvaror som fisk och även den omdiskuterade palmoljan. För att minska skadliga kemikalier ställer vi tydliga krav angående kemikalieanvändningen i produktionen och i förpackningar. Och vi plockar hellre bort, än säljer, ifrågasatta produkter som till exempel nappflaskor med bisfenol.

Men vårt hållbarhetsarbete sträcker sig längre än det arbete vi själva gör. Lika viktigt är det att vi hjälper våra kunder att tänka – och handla – miljösmart. Vårt växande sortiment av miljömärkta, ekologiska och närproducerade varor är ett enkelt sätt för kunden, och för oss, att begränsa miljöpåverkan från de varor som koncernen säljer.

Samtidigt är det inte alltid så enkelt att veta hur man på bästa sätt verkar för en bättre miljö. Det är sällan svart eller vitt och i vissa miljöfrågor går åsikterna isär om vad som är bäst för jordens framtid.

För mer fakta om vårt miljöarbete, läs också vår GRI-redovisning. Du hittar den på www.ICA.se/årsrapporter.

VATTNET

Vatten är en förutsättning för allt liv på jorden. Men det finns inte i obegränsade mängder. Vi behöver rent vatten och välmående marina ekosystem för att producera varor.

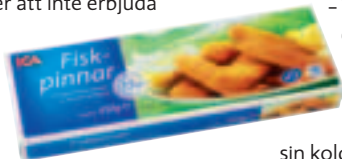
Så jobbar vi:

- Vi strävar efter att inte erbjuda rödlistad fisk och skaldjur (utifrån WWFs fiskguide) i vårt centrala sortiment.

- Vi ökar antalet MSC-märkta (Marine Stewardship Council) fiskprodukter i vårt centrala sortiment.

- Vi samarbetar med Världsnaturfonden (WWF) i en årlig kampanj om ett friskare Östersjön.

- Vi har mätt vattenbehovet på några utvalda köttprodukter. Ett kilo svensk köttfärs har till exempel ett vattenfotavtryck på 14 500 liter.



LUFTEN

Ren luft är viktig för människors hälsa och för att djur, växter och kulturvärden inte skadas. Därför vill vi verka för att minska föroreningarna i luften.

Så jobbar vi:

- Vi deltar i projektet One Tonne Life för att lära ut hur en familj kan leva och äta smartare och minska sin koldioxidförbrukning från sju till ett ton per person och år.

- Vi erbjuder laddstolpar för elbilar vid fler och fler butiker.

- Vi testdistribuerar varor i Stockholm med fyra lastbilar som går på etanol.

- Vi testar solceller på 300 kvadratmeter butikstak. Totalt har vi 1 000 000 kvadratmeter tak på lager och butiker som kan nyttjas för att vinna solenergi.

JORDEN

Jordens grödor föder både människor och djur. Att bruka den skonsamt och minimera påverkan från produktionen är en självklarhet.

Så jobbar vi:

- Vi strävar efter färre kemikalier i produkter och säljer enbart bisfenolfria kvitton till våra svenska ICA-butiker.

- Vi sorterar och återvinner 99 procent av avfallet på våra lager i Sverige och 97 procent i Norge.

- Vi breddar ständigt vårt urval av ekologiska och miljömärkta produkter eftersom de produceras på ett för miljön skonsammare sätt.

- I de svenska ICA-butikerna har det centrala sortimentets ekologiska försäljning mer än fördubblats sedan 2007.



SKOGEN

Världens ekosystem är beroende av friska skogar. Därför är det viktigt att hålla skogarna levande och att undvika skövling.

Så jobbar vi:

- ICAs egen grillkol i Sverige ska vara FSC-certifierad, (Forest Stewardship Council). Certifieringen garanterar att grillkolen kommer från ett sunt skogsbruk.

- Snart syns FSC-märket även på förpackningar till våra egna märkesvaror, t ex ICAs krossade tomater. Då är det förpackningar som producerats av hållbart odlade skogsvaror.

- Utemöbler, av tropiska träslag, i vårt centrala sortiment ska vara FSC-märkta.

- De cirka 2 000 ton palmolja som varje år används i våra egna märkesvaror i Sverige ska vara certifierade senast 2015, det vill säga hållbart producerade.

ICAs energi- och materialbalans

Att minska våra verksamheters miljöpåverkan är ett viktigt och övergripande mål. Den här bilden visar ICAs energi- och materialbalans, det vill säga vad vi använder för resurser och vad vi släpper ut. Balansen omfattar koncernens verksamhet. Råvaror för tillverkning av produkter samt avfall som genereras i hushållen ingår alltså inte.

Energi- användning

Total energianvändning i lager och butik, ICA-koncernen, MWh

08	1 680 693
09	1 527 359
10	1 542 976

Energianvändning i lager, MWh

Sverige	08	90 608
	09	84 023
	10	83 920
Norge	08	24 453
	09	24 246
	10	24 609
Baltikum	08	16 633 ¹⁾
	09	13 418
	10	15 504

1) Inkluderar även elförbrukning för kontor och liknande lokaler.

Energianvändning i butik, MWh

Sverige	08	996 712
	09	875 478
	10	877 311
Norge	08	368 763
	09	333 501
	10	328 736
Baltikum	08	183 524
	09	196 694
	10	212 897

Köldmediaförbrukning, ton

Sverige ¹⁾	08	0,1
	09	0,3
	10	0,1
Norge ¹⁾	08	0,1
	09	0,2
	10	0,3
Baltikum	08	11
	09	10
	10	14

1) Omfattar endast lager.

Genomsnittlig energianvändning i lager, kWh/m²

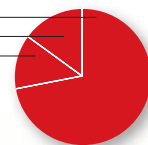
Sverige	08	281
	09	270
	10	270
Norge	08	222
	09	220
	10	193
Baltikum	08	217
	09	176
	10	185

Genomsnittlig energianvändning i butik, kWh/m²

Sverige	08	466
	09	406
	10	401
Norge	08	587
	09	547
	10	548
Baltikum	08	441
	09	425
	10	470

Fördelning av ICA-koncernens energikällor 2010 (elförbrukning i lager och butik), %

Förnybar energi	72
Fossil energi	15
Kärnkraft	13



Energieffektivare butiker och lager

Många insatser de senaste åren har lett till ökad energieffektivitet i lager och butiker. Energiförbrukningen och påfyllnaden av köldmedia ökade 2010 på grund av den ovanligt varma sommaren och den långa, kalla vintern. Att energieffektivisera butiker, lager och transporter är ett fortsatt prioriterat område för hela koncernen.

Bättre kontroll på transporterna

I Sverige tar ICA över godstransporter från sina leverantörer för att inte köra med tomma lastbilar tillbaka till lager från butik. Detta har inneburit att ICAs transporter ökat sin dieselkonsumtion, men att miljöbelastningen totalt sett har minskat.

Transporter

Dieselförbrukning godstransporter mellan lager och butik, tusen liter

Sverige	08	22 181
	09	26 069
	10	26 821
Norge	08	5 773
	09	5 609
	10	5 007 ¹⁾
Baltikum	08	4 645
	09	4 092
	10	4 398

1) Beräkningsmetod uppdaterad för inhyrda transporter.

Tjänsteresor med flyg, tusen kilometer

Sverige	08	13 461
	09	10 625
	10	12 873
Norge	08	3 400
	09	2 535
	10	3 110
Baltikum	08	i.u.
	09	i.u.
	10	i.u.

Tjänsteresor med tåg, tusen kilometer

Sverige	08	1 898
	09	2 153
	10	1 993
Norge	08	i.u.
	09	i.u.
	10	i.u.
Baltikum	08	i.u.
	09	i.u.
	10	i.u.

Tjänsteresor med bil, tusen kilometer

Sverige	08	7 176
	09	7 714
	10	7 919
Norge	08	i.u.
	09	i.u.
	10	i.u.
Baltikum	08	i.u.
	09	i.u.
	10	i.u.

Utsläpp

Totalt utsläpp³⁾ av koldioxid, ICA-koncernen, ton

08	317 145
09	276 529
10	282 723

3) Exklusive utsläpp från klimatkompenserade flygresor.

Fördelning av ICA-koncernens utsläpp³⁾ av koldioxid 2010, %



Utsläpp av koldioxid från energi i lager, ton

Sverige	08	984
	09	1106
	10	1270
Norge	08	2 445
	09	30 ¹⁾
	10	31
Baltikum	08	5 243
	09	3 690
	10	5 535

1) Sedan 2009 har samtliga lager i Norge förnybar el.

Utsläpp av koldioxid från energi i butik, ton

Sverige	08	97 328
	09	48 857
	10	48 810
Norge	08	36 876
	09	33 350
	10	9 547 ²⁾
Baltikum	08	52 958
	09	54 369
	10	69 951

1) Sedan 2010 har en stor andel av de norska butikerna förnybar el.

Utsläpp av koldioxid från köldmedia-förbrukning i lager och butik, ton

Sverige ²⁾	08	141
	09	717
	10	229
Norge ²⁾	08	369
	09	654
	10	900
Baltikum	08	34 238
	09	38 902
	10	50 341

2) Omfattar endast lager.

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

Sverige	08	5 049
	09	4 310
	10	4 975
Norge	08	954
	09	707
	10	866
Baltikum	08	i.u.
	09	i.u.
	10	i.u.

Utsläpp av koldioxid från godstransporter mellan lager och butik, ton

Sverige	08	57 671
	09	67 780
	10	69 736
Norge	08	15 009
	09	14 584
	10	13 019 ¹⁾
Baltikum	08	12 542
	09	11 048
	10	11 875

1) Beräkningsmetod uppdaterad för inhyrda transporter.

Fler butiker med förnybar el

Under 2010 har flera norska butiker börjat använda förnybar el vilket har lett till minskade koldioxidutsläpp. Däremot ökade utsläppen av koldioxid från energi och köldmedier i de Baltiska länderna vilket beror på den varma sommaren och den långa, kalla vintern. Arbetet med att minska vår klimatpåverkan är fortsatt prioriterat område för hela koncernen.

Avfall^{1) 2)}

Total mängd avfall, ton

Sverige	08	11 171
	09	10 597
	10	11 227
Norge	08	29 576
	09	28 906
	10	29 464
Baltikum	08	44 421
	09	33 046
	10	35 795

Andel återvunnet, %

Sverige	08	98
	09	98
	10	99
Norge	08	92
	09	95
	10	97
Baltikum	08	27
	09	39
	10	47

Komposterbart, ton

Sverige	08	4 078
	09	3 724
	10	4 226
Norge	08	7 615
	09	7 002
	10	9 231
Baltikum	08	i.u.
	09	0
	10	0

Brännbart, ton

Sverige	08	2 592
	09	2 305
	10	2 345
Norge	08	6 265
	09	6 434
	10	7 435
Baltikum	08	i.u.
	09	614
	10	1 263

Deponerat avfall, ton

Sverige	08	240
	09	197
	10	110
Norge	08	2 476
	09	1 589
	10	912
Baltikum	08	i.u.
	09	20 238
	10	18 970

Återvunnet/återanvänt, ton

Sverige	08	4 261
	09	4 371
	10	4 547
Norge	08	13 219
	09	13 882
	10	11 886
Baltikum	08	i.u.
	09	12 194
	10	15 562

1) Sverige omfattar avfall från logistik, Norge och Baltikum omfattar avfall från logistik och butik. 2) Uppdaterad data 2009 för Baltikum så att behandlingsmetod framgår.



Morgondagens butik spar miljö och pengar

Nyfiken på framtidens butik? Ta en extra titt på pilotbutiken ICA Kvantum Sannegården. Här finns exempel på resurssnål teknik som ska hjälpa ICA att nå sitt mål om minskade koldioxidutsläpp med 30 procent fram till 2020.

Det är inte det första man tänker på, men det är faktiskt butikerna som står för ICAs största utsläppsmängder av växthusgaser.

I oktober 2010 slog den klimatsmarta butiken ICA Kvantum Sannegården i Göteborg upp portarna. Eller rättare sagt karuselldörren. Att välja en karuselldörr framför automatiska entrédörrar sänker den årliga energiåtgången med motsvarande två eluppvärmda villors årsförbrukning.

Jämfört med en fem år gammal Kvantum-butik av samma storlek och med samma kunderbjudande uppskattas Sannegården vara minst 35 procent mer energieffektiv. Den största besparingen står kylarna och frysarna för. Med en så enkel sak som installerade lock och dörrar sänker butiken sin energiförbrukning rejält.

– Det är just genom många små förbättringar som vi har skapat den bästa möjliga helheten. Vi har utgått från redan befintliga

lösningar och funderat hur vi kan vara lite mer genomtänkta och smarta, förklarar Michael Johansson, vd för ICA Fastigheter Sverige.

Två enkla men effektiva förändringar i butiken är att såväl belysning som temperatur numera styrs efter behoven. Skillnaderna är ingenting som kunder lägger märke till. Fast tittar man upp på ovansidan av taket går det att skimta solceller. De står för en del av butikens totala elförsörjning och bidrar bland annat till laddstolparna för elbilar som finns på parkeringen.

I framtiden kommer nybyggda ICA-butiker i Sverige att byggas efter samma principer som Sannegården. Resurssnål drift är också en prioriterad fråga i de norska och de tre baltiska ländernas butiker.

I Norge använder man systemet CoolICA sedan flera år tillbaka och installerar det i alla nya butiker. CoolICA följer energianvändningen och temperaturerna i butik.

I friska hav räcker fisken

För den som vill sälja fisk och skaldjur är det avgörande med friska hav där fisken inte tar slut. Därför har vi under de senaste åren arbetat mycket med vårt fisksortiment.

Under 2010 har odlad lax varit en het fråga i fiskelandet Norge. Debatten har handlat om huruvida det är ohälsosamt att äta odlad lax och om produktionen påverkar miljön negativt. Till exempel kräver laxen i odlingarna föda i form av annan fisk, som därmed riskerar att fiskas ut från haven. Fiskerinäringen bekämpar också så kallade laxlöss som riskerar att sprida sig till vildlaxen. Det finns även farhågor att läkemedel som används vid fiskodlingen kan föras vidare till människor och utgöra en hälsorisk.

Trots motstridiga åsikter har ICA skärpt kraven på fiskerinäringen. Vi kräver att leverantörerna ger oss tillräcklig information om den odlade laxen och dess ursprung, samt vidtar åtgärder för att producera på ett hållbart sätt.

I Norge och Sverige har vi sedan flera år ett samarbete med Världsnaturfonden, WWF, och jobbar utifrån deras fiskguide med röd-, gul- och grönlistade fiskarter. Vi strävar efter att, så långt det är möjligt, undvika rödlistad fisk i vårt centrala sortiment som säljs till ICA- och Rimi-butikerna. Vi utökar också vårt sortiment med MSC-certifierad fisk (Marine Stewardship Council).



ICA väljer bisfenolfria kvitton

Våra kunder och medarbetare ska känna sig trygga med att produkter och förpackningar inte är skadliga för människan eller miljön. Bisfenol är en av världens vanligaste plastkemikalier och tilläts i en mängd olika produkter, bland annat kassakvitton.

När flera ICA-handlare i Sverige hade betänkligheter kring kvittona och hur de eventuellt kunde påverka deras medarbetare valde ICA Sverige att säga nej till dessa i det centrala sortimentet.

Tidigare under 2010 fasade vi ut nappflaskor och nappar med bisfenol både i Norge och i Sverige.

I övrigt bevakar vi alla nya rön och forskningsresultat på området.



Vi lägger mycket resurser på att mat och produkter från ICA ska hålla en kvalitet som får kunderna att återvända.

God koll på maten

Det ska vara tryggt att handla på ICA. Därför ser vi till att våra varor är producerade och transporterade under rätt förhållanden, att de hanteras korrekt i butik och smakar eller fungerar som väntat – eller bättre.

För oss är kvalitetsbegreppet mångbottnat. Det handlar inte bara om att de varor vi säljer ska smaka och fungera bra. Kvalitet är också att ha kontroll över hela varuflödet – från tillverkningen och hela vägen fram till kund. En ständig utmaning är dessutom att hitta rätt balans mellan kvalitet och vad våra kunder är beredda att betala för. I slutänden handlar förstås allt om att förtjäna kundernas förtroende. Därför sätter vi kvalitetsribban högt i alla led.

De senaste åren har ICA arbetat fokuserat med frågan om matsäkerhet i butik. ICA har haft en drivande roll i att ta fram en ny butiksstandard, Svensk standard för livsmedelshandling, världens första tredje-partisstandard för livsmedelshandling i butik. Samtidigt som svenska ICA-butiker är i färd med att leva upp till standarden pågår arbetet med att uppnå motsvarande kvalitetsnivå i våra norska och baltiska butiker.

I importledet säkerställer vi kvaliteten och det sociala ansvaret genom revisioner av leverantörer. Idag har vi tre inköpskontor med egen kvalitetsavdelning i Asien. Vi besöker även leverantörer av riskfyllda produkter på våra egna marknader, till exempel köttleverantörer.

För ICAs egna varor har vi kvalitetslaboratorier där vi testar smak, utseende, innehåll och funktion hos varje produkt. Vi vill inte sätta vårt namn på varan eller förpackningen förrän vi försäkrat oss om att de lever upp till våra krav – först då kan vi stå för den. Om en produkt ändå skulle falla, har vi tydliga rutiner för att stoppa försäljningar och återkalla produkter.

Att köpa lokalt och närproducerat är en starkt växande trend som betyder nya grepp i kvalitetsarbetet. För lokala mindre leverantörer som levererar direkt till ICA-butiker i Sverige har den enskilda butiken ansvaret för att produkten är trygg. För vissa inköp får de stöd från ICA centralt med verktyg för att bedöma och godkänna leverantörer och produkter.

Omsorg om djuren är en viktig fråga för oss. Därför har vi till exempel kravet att animaliska råvaror i vårt eget ekologiska märke ICA I love Eco ska vara KRAV-märkta. Orsaken är att KRAV ställer striktare krav än vad EUs ekologiska lagstiftning gör vad gäller djuromsorg. Våra egna produktserier, som ICA Selection Gårdsgrisen och Naturbeteskött, är också ett sätt att värna lite extra om djuromsorgen och samtidigt ge kunderna möjligheten att välja kvalitetskött.

Eftersom kvalitet är en så central fråga för hela livsmedelsbranschen finns det idag flera standarder och kvalitetscertifieringar, både på nationell och internationell nivå, i alla led i varukedjan. De är viktiga verktyg i vårt arbete för att hålla en hög kvalitet och för att kunna kommunicera med våra avtalsparter om hur vi ska hålla de rätta kvalitetsnivåerna. Till exempel uppmanar vi mindre leverantörer att certifiera sig enligt IP Livsmedelsförädling, en standard för småskalig livsmedelsproduktion.

För att hålla oss uppdaterade deltar vi i det internationella samarbetet Global Food Safety Initiative, GFSI. De skapar gemensamma normer för att bedöma matsäkerhet hos leverantörer.

SMAKEN



Att äta är en central del i varje människas liv och vardag. Mat ska smaka gott och det ska finnas utrymme för olika tycke och smak.

Så jobbar vi:

- Vi har börjat beskriva smaknyanser tydligare på frukt och gröntsortimentet. Beskrivningarna är ett resultat av flera års sensorisk forskning som vi är med och driver.
- Under 2010 genomförde vi cirka 2 100 sensoriska tester på nya och befintliga produkter, för att säkerställa att de smakar bra.
- Våra ICA Selection-produkter testas på externa smakpaneler med ett 70-tal konsumenter.

INNEHÅLLET

Produkterna ska vara nyttiga, balanserade och fylla rätt syften. Vi är alltid noggranna med ingredienserna i våra egna märkesvaror.

Så jobbar vi:

- Tillsatser ska användas restriktivt i ICAs egna märkesvaror. När de används ska de tillföra mervärde för kunden.
- Idag finns smakförstärkaren glutamat, E621, kvar enbart i ICAs egen buljong och snabbnudlar. Vi jobbar på att få bort tillsatsen där också.
- Ingrediensförteckningarna på ICAs produkter kontrolleras och godkänns av våra egna experter på alla våra marknader.
- Under 2010 svarade våra kundtjänster på 100 000 telefonsamtal och e-post om produkter och tjänster från ICA.

URSPRUNGET

Våra produkter ska tillverkas under schyssta förhållanden. Djur ska inte fara illa och naturliga råvaror ska inte förändras utan goda och genomtänkta syften.

Så jobbar vi:

- Produkter som säljs av ICA ska kunna spåras till när och var de tillverkades.
- På färskt kött ställer vi hårdare krav på djuromsorg än EUs lagstiftning och vi tar helt avstånd från rasen Belgisk Blå.
- I vårt ekologiska varumärke ICA I love Eco är alla animaliska råvaror KRAV-certifierade för att säkerställa extra hög omsorg om djuren.



SÄKERHETEN

Kunderna ska kunna lita på att våra varor är trygga och säkra. Därför är matsäkerheten viktig, från produktion till lager och hantering i butik.

Så jobbar vi:

- Alla leverantörers produktionsplatser ska ha kvalitetssystem som garanterar säkra produkter.
- Under 2010 hade 80 procent av ICAs Sveriges egna livsmedelsleverantörer kvalitetssystem godkända enligt GFSI.
- Under 2010 utförde vi cirka 2 900 kontroller av produkter för att säkerställa kvaliteten.
- Under året återkallade ICA cirka 950 produkter från butiker och lager som inte levde upp till koncernens kvalitetskrav. Produkterna kan då spåras direkt i kassorna.

Kontroll från fabrik till butik

Vi genomför drygt 5 000 tester av våra egna varor varje år varav drygt 2 100 tester är sensoriska. Det är bara en av många delar i arbetet med att ta fram en egen vara. Här kan du följa hela förloppet från fabrik till butik.



2. Val av leverantör

För att få producera produkter till ICA måste leverantören uppfylla våra krav på kvalitet, miljö, hälsa och socialt ansvar. Produktionsplatsen måste vara kontrollerad enligt internationella standarder eller ICAs egen. Och vi har rätt att följa upp att kraven uppfylls.



3. Produktprover

De utvalda leverantörerna tar fram produktprover utifrån kravspecifikationen. Här läggs mycket arbete på att utesluta onödiga tillsatser, allergener och kemiska ämnen.



4. Sensorik, funktion och kvalitet

Alla ICAs egna märkesvaror genomgår både sensoriska tester och kvalitativtester på vägen till färdig produkt. Vid sensoriska tester bedöms utseende, lukt, smak och konsistens. Ofta krävs flera tester innan vi godkänner produkten. Testpersonerna är ofta anställda inom ICA. Vårt eget varumärke ICA Selection däremot testas även av en konsumentpanel på drygt 70 personer. Vi testar även funktionen, till exempel på bakpulver, tvättmedel och köksutrustning.



5. Produktspecifikation

När produkten godkänns efter produkttesterna tar vi fram en komplett produktspecifikation. Varje produkt har ett eget dokument med viktig information från hela vägen genom varukedjan samt all förpackningsinformation som näringsvärde och ingredienser.



6. Kontroll av märkning

Förpackningsinformationen granskas och godkänns så att den följer lagar och regler och inte vilseleder konsumenten.



7. Färdig produkt

När produkten har kommit ut i hyllan testas ICAs kvalitetslabben den en extra gång. Därefter kontrolleras samtliga egna märkesvaror regelbundet. Vi följer också upp försäljningen och eventuella reklamationer för att säkerställa att kunderna är nöjda med produkterna.



1. Identifiera behovet

När vi ska ta fram en ny produkt börjar vi med att identifiera kundbehovet. Det kan handla om att komplettera hyllan med fler val för konsumenten eller att lyfta fram en ny produkt. Den nya produkten får en tydlig specifikation om vad den ska leva upp till.



Lokalt för lokal marknad

Sommaren 2010 öppnade Rimi Litauen sin första "Vikis", en butik med produkter från lokala odlare och bönder. Det är samtidigt det första "butik-i-butik"-konceptet på den baltiska marknaden. Tanken är att erbjuda konsumenterna mer värde genom ett när-odlat och säsongsbetonat sortiment.

- Vi har märkt en stor efterfrågan av den här typen av produkter, som samtidigt stöttar lokala producenter. Lanseringen rimmar väl med vår högkvalitativa sortimentsprofil, berättar Christian Wijkström, chef för Rimi Litauen.

I Vikis-butiken kan kunderna handla allt från mejeriprodukter, kött, grönsaker och bröd till sylt, oljor och honung. De litauiska producentererna har sina egna sätt och recept för tillverkning av produkterna.

Idag hittar kunderna Vikis i fyra olika butiker. Planering pågår för att fortsätta lansering i alla de tre baltiska länderna.

På ICAs baltiska marknader pågår flera initiativ för att främja lokalodlade produkter. I Lettland har en sommarsatsning med nyskördade lokala produkter fått en enorm respons. I Estland har Rimi gått med i det nationella initiativet att märka ut lokalt producerade produkter.

Griskött från fyra utvalda gårdar



Under hösten 2010 lanserades en helt ny serie griskött, ICA Selection Gårdsgris, i Sverige. Det är ett tiotal artiklar med kvalitet och djuromsorg som ledord.

Våra kunder vill allt oftare veta varifrån köttet kommer och allt fler vill köpa lokalt och närproducerat, inte minst av omtanke om djuren. ICA Selection Gårdsgris är ett av ICAs sätt att möta dessa önskemål.

- Vi vet exakt vilken svensk bonde och gård ICA Selection Gårdsgris kommer från. Där får grisarna enbart svenskt foder, helst från den egna gården, suggorna bökar i extra mycket halm, är frigående och gödgrisarna föds enbart upp på foder som inte innehåller genetiskt modifierade soja, berättar Johanna Stiernstedt, kvalitetschef på ICA.

Produktionen är certifierad enligt "IP Sigill", vilket säkerställer en god omsorg om djuren och miljön, samt uppfyller grundläggande krav på livsmedelssäkerhet.

Dessutom är grisstallarna delvis självförsörjande på förnybar el.

Nu lyser stjärnan över alla svenska Maxi

Full kontroll på den grillade kycklingens kryddblandning, inga tveksamheter om vad brödet är bakat av och så får förstås inga medarbetare vistas i charken utan rätt arbetskläder. Det är några av de uppemot 90 krav som världens första tredjepartsstandard för livsmedelshandling i butik ställer. Certifieringen initierades av ICA i Sverige, och sedan 2009 kan alla aktörer inom den svenska dagligvaruhandeln certifiera butiker enligt standarden som är accepterad av kontrollorganet Swedac.

- Under 2010 har i stort sett alla våra butiker börjat jobba enligt standarden för att sedan ta steget att certifiera sig av en tredjepart. I december bockade vi till exempel av alla 72 Maxi-butiker som certifierade, säger Mats Ovegård, kvalitetschef butik på ICA Sverige AB.

Totalt kan 223 svenska ICA-butiker stoltsera med "stjärnan" - kvalitetsstämpeln som bevisar att de är certifierade. ICA har inlett arbetet med att göra standarden internationell, bland annat för att kunna låta ICA- och Rimi-butiker i Norge och Baltikum certifiera sig. I Norge har man också börjat bygga upp en organisation med kvalitetscoacher som i Sverige.





Vi jobbar på flera sätt för att se till att alla medarbetare i produktionen har acceptabla arbetsvillkor.

Handel på mänskliga villkor

De flesta av våra varor kommer från ICAs hemmamarknader och från Europa. Men många varor kommer också från leverantörer i länder med orättvisor och osäkra arbetsförhållanden. Vi jobbar på flera sätt för att se till att alla medarbetare i produktionen har acceptabla arbetsvillkor.

Att försäkra oss om att människor har acceptabla arbetsförhållanden under produktionen av varor som ICA sedan säljer är viktig för oss. Men i många delar av världen är djup fattigdom, svag lagstiftning och en kultur av svag facklig anslutning realiteter. Vår utgångspunkt är att vi gör affärer med leverantörer, inte med länder och att kombinationen av välbehövliga arbetstillfällen, våra värderingar och krav på leverantörerna spelar en positiv roll i den lokala utvecklingen. Och även bidrar till en mer rättvis och mänsklig världshandel.

Vi bevakar och gör löpande uppföljningar av arbetet i de fabriker som producerar våra egna varor. Sedan 2008 har vi inköpskontor i Hongkong, Kina och Vietnam. Att finnas på plats hos leverantörerna har underlättat arbetet och lett till bättre förståelse för vad vi menar med socialt ansvar i våra avtal med dem. Fram till slutet av 2011 är vårt mål att alla leverantörer av ICAs egna varor från högriskländer* ska vara kontrollerade och godkända av oss eller av en tredje part. Vid utgången av 2010 hade vi följt upp cirka 68 procent.

I uppföljningsarbetet arbetar vi både med tredjepartsinspektioner och vårt eget kontrollverktyg ICA Social Audit. Revisionerna är mer än ett engångsbesök. Vi följer upp och hjälper leverantörerna att nå våra krav, till exempel genom att utbilda och lägga upp handlingsplaner.

Ibland saknar vissa leverantörer vilja att föra en dialog. Då tvingas vi avbryta samarbetet.

Naturligtvis måste vi hålla koll på alla leverantörer i alla länder. Ett exempel på det är att vi under året kunde konstatera att svenska bärleverantörer inte lät säsonganställda bärplockare arbeta under acceptabla förhållanden. Resultatet blev att vi nu kräver kontroller av hur bärköparen behandlar sina anställda i de svenska skogarna för att vi ska köpa deras produkter.

Våra leverantörers leverantörer, till exempel av råvaror, är svårare för oss att kontrollera. Därför samarbetar vi med etiska märkningsinitiativ som till exempel UTZ Certified och Rainforest Alliance som bland annat bidrar till bättre arbets- och levnadsvillkor för odlare och arbetare.

Våra kunder blir allt mer medvetna om var produkterna de köper kommer ifrån och under vilka förhållanden de har tillverkats. Därför har ICA idag ett eget produktsortiment med ett 30-tal etiskt märkta produkter. Vi fortsätter att utveckla sortimentet som bidrar till att stärka förtroendet för det arbete vi gör och även till att främja internationell handel på rätt sätt.

* Med högriskländer avses länder som fått en hög risknivå enligt FNs utvecklingsprogram (UNDP) Human Development Index och Economic Security Index.

MÄNNISKORNA

Bakom varje produkt finns det människor. Att värna om rättigheter för de som på olika sätt arbetar med att ta fram de varor vi köper och sen säljer är en självklarhet.

De här kraven ställer vi bl a:

- Vi tillåter inte tvångsarbete eller barnarbete i produktionen.
- Vid misstanke om att en fabriksmedarbetare är minderårig kräver vi att åtgärder tas sedda till personens bästa.
- Anställda får inte diskrimineras på grund av etnisk tillhörighet, kön, sexuell läggning, religion eller ålder.
- Arbetsplatser ska erbjuda drickbart vatten, toaletter och nödvändig skyddsutrustning.
- Anställda ska ha acceptabla anställningsvillkor avseende minimilön, arbetstider och ledighet.

SAMARBETENA

Ensam är aldrig starkast. För att främja etiskt agerande och få större effekt på vårt arbete är samarbeten med andra ibland den bästa lösningen.

Några viktiga samarbeten:

- ICA deltar aktivt i Global Social Compliance Program (GSCP) för att upprätta gemensamma normer för socialt ansvar hos leverantörer.
- Genom vår delägare Ahold är vi aktiva i det europeiska samarbetet BSCI, Business Social Compliance Initiative, ett gemensamt revisionsystem för leverantörer i högriskländer.
- ICA är medlem i norska Ethical Trading Initiative (ETI) sedan 2001, ett forum för etisk handel och utmaningar i globala varukedjor.

PRODUKTERNA

Det ska vara lätt att ta ställning. Kunderna ska helst både få veta hur en produkt kommit till och att den tillverkats under godkända förhållanden.

Så jobbar vi:

- Exempel på etiska märkningar som vi godkänner är Fairtrade, Rainforest Alliance och UTZ Certified.
- ICAs eget kaffe är certifierat av UTZ Certified, som innebär att odlaren kontrollerats avseende socialt ansvar och att konsumenten kan spåra sitt kaffe till plantagen.
- I de svenska butikerna har försäljning av Fairtrade-produkter från vårt centrala sortiment mer än tredubblats sedan 2007. I de norska har försäljningen ökat med 17 procent sedan 2007.

METODERNA

Etik är viktigt i hela varukedjan. Med genomtänkta arbetssätt och tydliga rutiner kan vi förbättra kontrollen från produktionsplats till kund.

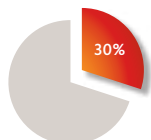
Så jobbar vi:

- I våra avtal förbehåller vi oss alltid rätten att få besöka de fabriker som tillverkar ICAs egna varor.
- En leverantör som inte blir godkänd vid en revision får generellt en chans till förbättring.
- ICA har avslutat produktion hos tolv fabriker under 2010 för att leverantören inte ville föra en dialog om hur de kunde följa våra krav på mänskliga rättigheter i produktionen.
- Sedan 2008 har ICA egen personal i Asien. De tillbringar sina arbetsdagar hos våra leverantörer och skapar bland annat en större förståelse om hållbarhetsfrågor för alla.



Leverantörer från hela världen

ICA gör affärer över hela världen. Därför måste vi också ta ansvar över gränserna. Kartan intill visar varifrån i världen vi köper de cirka 30 procent av vår försäljning som representerar våra egna varor.



Försäljningsandel för ICAs egna varor: dvs ICAs egna märkesvaror, inklusive frukt och grönt samt en majoritet av våra specialvaror.

Antalet produktionsplatser är inte statistiskt utan förändras beroende på sortimentet i våra butiker och på odlings- och leveranssäsonger. Arbetet med att kartlägga produktionsplatserna där våra egna varor produceras fortgår och är viktigt för oss.

De största inköpsvolymerna av våra egna varor kommer från leverantörer på våra hemmamarknader samt övriga Europa. Men vi köper också produkter från leverantörer med produktionsplatser i så kallade högriskländer där rättvisa förhållanden inte alltid är självklara. Där lägger vi stor kraft på att stödja och följa upp arbetet i leverantörernas fabriker för att försäkra oss om att produktionen sker under godtagbara förhållanden. Gemensamt för ICAs egna varor är att vi ställer krav, och följer upp, att produktionen går till enligt våra krav på socialt ansvar. För alla märkesvaror ställer vi samma krav via avtal och märkesleverantören förbinder sig att följa upp att produktionen går till enligt avtalat.

Innan utgången av 2011 har vi som ambition att ha genomfört sociala revisioner hos alla tillverkare och leverantörer som producerar våra egna varor i högriskländer. Vid årsskiftet 2010/2011 hade vi nått 68 procent.

Läs mer om vårt arbete med socialt ansvar i vår GRI-redovisning. Du hittar den på www.ICA.se/årsrapporter



NORDAMERIKA
ICA köper främst: mat
Produktionsplatser egna varor: ca 10

SYD- OCH CENTRALAMERIKA
ICA köper främst: frukt och grönsaker.
Produktionsplatser egna varor: ca 100

Rätt dialog vässar etikarbetet

Tydligare information till kunderna för att underlätta medvetna val i butiken. Det var ett av flera konkreta förslag som kom fram när ICA 2010 bjöd in till en intressentdialog för att diskutera etiskt och socialt ansvar för frukt och grönt. Filmen Bananas och rapporter om missförhållanden på ananasplantager i Costa Rica har bidragit till att förhållanden på plantager och produktionsanläggningar uppmärksammas mer och mer av allmänheten.

För ICA är det en daglig utmaning att verka för rättvisa villkor och god arbetsmiljö hos producenterna och samtidigt fortsätta erbjuda kunderna bra priser när det gäller frukt och grönsaker.

Vi samarbetar till exempel med Rainforest Alliance som certifierar leverantörer som tar etiskt, juridiskt och socialt ansvar. Det innebär bland annat att frukterna och grönsakerna som säljs av oss ska vara odlade på ett sätt som uppfyller FNs och ILOs (International Labour Organisation) krav.

ICAS HEMMAMARKNADER

ICA köper främst: mat
Produktionsplatser egna varor: ca 400

ÖVRIGA EUROPA

ICA köper främst: mat samt
hälsoprodukter och rengöring.
Produktionsplatser egna
varor: ca 650

AFRIKA

ICA köper främst: frukt
och grönsaker.
Produktionsplatser egna
varor: ca 50

ASIEN

ICA köper främst:
specialvaror och mat.
Produktionsplatser
egna varor: ca 600

**AUSTRALIEN
OCH OCEANIEN**

ICA köper främst:
frukt och grönsaker.
Produktionsplatser
egna varor: ca 10



Enklare att handla rättvist

I slutet av 2010 profilerade vi om våra etiskt märkta varor. Sortimentet fick en ny och enhetlig design för att särskilja produkterna med etiska mervärden i butikshyllorna.

- Vi förser varorna med en så kallad "hangtag" som visar ursprung samt vilken organisation som står bakom märkningen, säger Kebba Colley, som arbetar med socialt ansvar på ICA.

Det handlar om ett 30-tal omprofilerade produkter, bland annat bomull, kaffe och choklad. De märkningar som ingår är UTZ Certified, Rainforest Alliance och Fairtrade.

- Det är viktigt att visa kunderna att vi tar ett socialt ansvar för människor och företag som producerar råvaror och produkter åt oss. Den här lösningen har jag inte sett hos någon annan livsmedelskedja, säger Kebba Colley.

Idag finns det nya sortimentet på den svenska marknaden och kommer att utökas med fler produkter.



Hur vi ska äta för att må bra är en fråga som engagerar både oss och våra kunder.

Känsla för ett gott liv

Att inspirera våra kunder till ett sundare liv är en av våra roligaste och viktigaste uppgifter. Vi vet att det är viktigt för våra kunder och som dagligvaruföretag ser vi affärsmöjligheterna i det växande intresset för en hälsosam livsstil.

Pekpinrar är något vi brukar undvika på ICA. Däremot ger vi gärna goda råd, och sådana har vi en hel del av. När det gäller inspirerande, moderna måltidstips i vardagen är det få som slår oss. Det handlar inte bara om att ge våra kunder recept och hälsoråd i kundtidningar, på hemsidor eller på plats i butikerna, utan om att vi försöker se helheten – det ska vara enkelt att leva sunt i vardagen.

Vi är till exempel en av branschledarna när det gäller allergianpassade produkter och utbud till matöverkänsliga. Eftersom vi vet att antalet laktos- och glutenintoleranta personer växer i Norden, kompletterar vi hela tiden vårt centrala sortimentet med goda alternativ och alla recept vi tar fram allergianpassas.

Vi är också bra på att ta fram egna produkter med hälsoprofil. Nyligen moderniserade vi vår egen produktserie ICA Gott Liv, som har ett 70-tal produkter, med mindre socker, salt och fett jämfört med andra varor. Efter en omfattande översyn är många av Gott Liv-produkterna helt utan tillsatser, vilket allt fler konsumenter föredrar.

De enda tillsatser som förekommer är de som krävs för rimlig hållbarhet och bra konsistens.

I vårt arbete utgår vi från de officiella kostråd som i sin tur bygger på de nordiska näringsrekommendationerna. I praktiken kan det leda till såväl ganska enkla och kraftfulla idéer som till utmaningar för oss. Till exempel har skepsisen mot tillsatser och det växande intresset för kost med högt fett- och lågt kolhydratintag lett till att allt fler lightprodukter

försvinner ur sortimentet på grund av bristande efterfrågan. Det i sin tur får konsekvenser för diabetiker, som får ett mindre utbud av livsmedel.

En annan utmaning är hur önskan om färre tillsatser ska kombineras med önskemål om mindre salt och socker i maten, utan att smaken drabbas. Just salt är en stor framtidsfråga eftersom undersökningar har visat att ett minskat saltintag skulle kunna förebygga hjärt-kärlsjukdomar och att människor drabbas av högt blodtryck. Idag låter vi nyckelhälskriterierna för salt vägleda oss för alla våra egna märkesvaror, även de som inte är nyckelhälsmärkta.

En ny sida av hälsosamma ICA dök upp under 2010 i form av vår apotekssatsning Cura på den svenska marknaden. Att enkelt kunna handla både receptfria produkter och hämta ut receptbelagda mediciner på generösa öppettider samtidigt som man handlar mat, har tagits emot väl av våra kunder.

Det stämmer också fint in i vår profil som hälsoorienterad aktör. Vi för en kontinuerlig dialog med myndigheter och andra intressenter om hur handeln kan bidra till bättre folkhälsa.



HJÄRTAT

Ett hälsosamt liv ger hjärtat bättre förutsättningar. Produkter som främjar sunt leverne är en hörnsten i vår verksamhet.

Så jobbar vi:

– Vi vill förebygga hjärt- och kärlsjukdomar i tidig ålder. Under året fick 30 000 skolbarn lära sig mer om frukt och grönsaker och kopplingen till hälsa i svenska ICA-butiker. Liknande initiativ hålls för skolbarn på våra baltiska marknader.

– Enligt vår vägvisare nyckelhålet ska mjukt bröd innehålla max 1,25 gram koksalt per 100 gram.

– Det ska vara lätt att hitta de goda alternativen. ICA Gott Liv, vårt eget hälsosortiment med mindre fett, socker och salt, prisades för sin nya design i den europeiska designtävlingen Eurobest.

HJÄRNAN

Vägen till hälsa börjar i huvudet. Därför är kunskap och medvetenhet om goda vanor ett första steg mot en hälsosam livsstil.

Så jobbar vi:

– 90 procent vanlig mat. Och 10 procent godis, snacks och kakor. Så balanserar vi utbudet i vår svenska marknadsföring.

– ICA Norge introducerade Nyckelhålet 2006 och underlättade på så sätt lanseringen på hela den norska marknaden 2009.

– Snabbt kan också vara nyttigt. ICA To Go utnämndes till 2010 års Hälsorestaurang.



MAGEN

En bra känsla i magen gör vardagen lite lättare. Vi ska erbjuda produkter och lösningar som passar alla magar, även matöverkänsliga.

Så jobbar vi:

– Idag har vi 630 "Vänliga varor" för matöverkänsliga konsumenter i vårt svenska centrala sortiment. De är märkta med en symbol för att vara lätta att hitta.

– Vi anpassar alla våra recept "För alla", det vill säga informerar om receptvarianter för matallergiker.

– 2010 ökade försäljningen av produkter för matallergiker med sju procent i Sverige och med 53 procent i Norge, jämfört med 2009.

MUSKLERNA

Det bästa receptet för välmående är att äta bra och röra på sig. Motionsaktiviteter, gärna i grupp, bygger både muskler och gemenskap.

Så jobbar vi:

– ICA har varit huvudsponsor åt svenska motionsloppet Blodomloppet i åtta år. 2010 deltog cirka 76 000 löpare på 14 platser i Sverige.

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

– Rimi Baltic i Litauen har infört 200 cykelparkeringar i Vilnius för att locka invånarna att välja cykel istället för bil.



®



Maxi ICA Stormarknad Häggvik i Stockholm är en av de aktiva ICA-butikerna i projektet "Vi-kan-mer".

Samarbeten som berikar

Vi vill vara en god kraft i samhället. På sikt gynnas vi också av en bättre värld. Därför samarbetar vi gärna med organisationer och föreningar som kämpar för miljö och klimat och för människor som till exempel drabbats av utsatthet, sociala orättvisor, sjukdom eller naturkatastrofer.

Ett av ICAs stora mål är att vara en positiv kraft i samhället. Att söka många olika typer av samarbeten där till exempel sponsring ingår känns därför helt naturligt. Men vi stöttar inte vad som helst. Det är viktigt att det är något som har en stark koppling till våra egna grundläggande värderingar, och att det är verksamheter som passar in i vår långsiktiga affärsplan. I praktiken betyder det att våra sponsringssamarbeten har fokus på mat och hälsa, socialt ansvarstagande, miljö eller hållbar utveckling.

Vi kan bidra med många saker för att göra tillvaron bättre. Vi samarbetar sedan länge med en rad frivilligorganisationer som har gemensamt att de kämpar för människor som drabbats av utsatthet, sociala orättvisor, sjukdom eller naturkatastrofer.

De organisationer vi för närvarande samarbetar med är World Childhood Foundation, Cancerfonden/Rosa Bandet, Röda Korset, Världsnaturfonden, WWF, Scouterna, Stiftelsen ungt ledarskap, Föreningen för barn, unga och vuxna med utvecklingsstörning, FUB, Glada Hudikteatern och Blodomloppet. Tillsammans med våra kunder samlar vi in stora summor med pengar till dessa organisationer. Men det är inte alltid en summa pengar som är den enda hjälpen. Ibland satsar vi också vår tid, vår kunskap och ger hjälp till självhjälp.

Att bidra till att skapa uppmärksamhet runt viktiga frågor kan vara en väg, som till exempel vårt samarbete med kommunernas dagliga verksamhet, Samhall, och Glada Hudikteatern i projektet "Vi kan mer". I "Vi kan mer" stödjer vi att funktionsnedsatta personer ska få sysselsättning i ICA-butiker, på kontor och på lager. Genom detta bidrar vi till att öka mångfalden i arbetslivet.

Ofta väljer vi att utgå från ICAs tradition av stark lokal förankring. I Estland, Lettland och Litaun har vi, i spåren av finanskrisen, genomfört en mängd lokala aktiviteter, till exempel distribuerat mat till en SOS Barnby i Lettland. Sedan 2006 har vi välgörenhetsboxar i Rimi Baltics butiker i både Litauen och Lettland.

Lokal förankring kan också vara att sponsra ungdomsidrott, som fotboll, bandy, handboll och skidåkning. Det är undantagslöst lagidrotter vi sponsrar - att vara med och kämpa mot ett gemensamt mål är viktig social träning.

Vi är också huvudsamarbetspartners till Scouterna och Stiftelsen Ungt ledarskap. Vi ser samarbetet som ett sätt att lyfta fram viktiga frågor om ledarskap och det viktiga i att respektera individer och olikheter.

HÄLSAN

Goda matvanor är grunden för ett hälsosamt liv. Därför är det viktigt att stimulera barn och ungdomar, till att äta rätt.

Så jobbar vi:

- I samarbete med Cancerfonden genomför vi kampanjen "Kompis med kroppen - 5 om dan", som uppmuntrar barn att äta mer frukt och grönt.

- I samarbete med A Non Smoking Generation kan lokala ICA-handlare boka in föreläsare i skolor nära deras butiker.



Cancerfonden 

MÅNGFALDEN

Att ta vara på människors olika kunskaper och erfarenheter ger perspektiv och idéer till utveckling. I förlängningen vinner alla på det.

Så jobbar vi:

- Vi tror på lokala projekt för mer mångfald, till exempel "Vi kan mer" där funktionshindrade får jobb i ICA-butiker i Sverige.

- Vid Swedish Business Awards 2010 fick Rimi Baltic pris för sitt program att integrera funktionshindrade medarbetare i samarbete med Lithuanian Association of Disabled.

- Hösten 2010 anordnade ICA i Sverige ett lotteri till förmån för FUB som bidrog med fem miljoner kronor till deras verksamhet.

GEMENSKAPEN

Livet blir roligare när man gör saker tillsammans. Vi stödjer sporter och annat föreningsliv som uppmuntrar till aktivitet och laganda.

Så jobbar vi:

- ICA stödjer sedan 2007 Scouterna och Stiftelsen Ungt Ledarskap. Stiftelsen

söker unga människor med mod, omtanke och handlingskraft och ett gott värdebaserat ledarskap.

- De idrottsklubbar ICA sponsrar ska ha supporterprogram som motarbetar våld och ett program för ungdomar.

CHILDHOOD
WORLD CHILDHOOD FOUNDATION



OMGIVNINGEN

Att våga ta ansvar för sin omgivning, både vad gäller miljö och samhälle, är avgörande för vår framtid. Det är så vi skapar en framtid också för vår egen verksamhet.

Så jobbar vi:

- Röda Korset, Childhood och Världsnaturfonden, WWF, är huvudpartners i vårt samhällsengagemang.

- Vi deltar i initiativet Earth Hour på alla våra fem marknader.

- I Norge stöttar ICA Fattighuset och på 14 platser i Lettland stödjer Rimi Baltic lokala soppkök.

- ICA Banken är med i kampen mot barnpornografi på internet i samarbete med ECPAT och tolv andra svenska banker.



ICA SPONSRADE 2010 (SEK):

Rosa Bandet/Cancerfonden, cirka **7,1 miljoner**, Mustaschkampen/Cancerfonden cirka **3,6 miljoner**, Childhood, cirka **8,3 miljoner**, Röda Korset, cirka **5 miljoner**, Föreningen för barn, unga och vuxna med utvecklingsstörning, FUB, cirka **5 miljoner**, Glada Hudikteatern, cirka **1 miljon**, Stiftelsen Ungt Ledarskap cirka **1 miljon**, Scouterna, cirka **1 miljon** och WWF, cirka **1,6 miljoner**.

Så styrs ICA

ICA:s 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. Vid årsstämman den 16 april 2010 beslutades bland annat att fastställa 2009 års resultat och balansräkning samt om en utdelning på sammanlagt 1 566 MSEK till aktieägarna.

För 2010 föreslår styrelsen en utdelning om 1 900 MSEK till ICAs aktieägare. Beslut om utdelning fattas av bolagsstämman under våren 2011.

Styrelsen och dess arbete

Arbetet i styrelsen följer en särskild arbetsordning, fastställd vid styrelsesammanträdet den 26 maj 2010. Förutom de punkter som ska behandlas enligt aktiebolagslagen, ingår i arbetsordningen bland annat kommittédirektiv och regler för beslutsförhet. ICA AB:s styrelse bestod

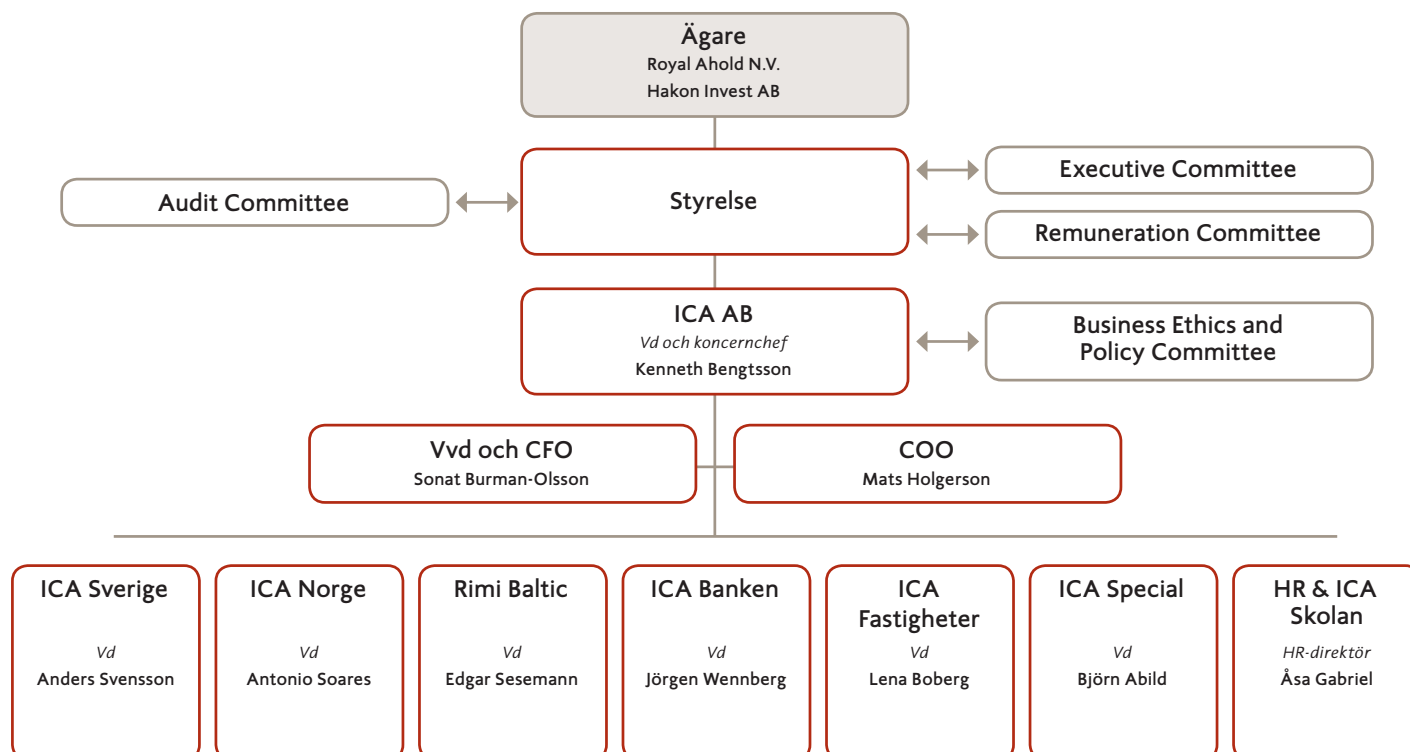
under 2009 av sju ledamöter med tre suppleanter, valda vid bolagsstämman, samt två ledamöter med två suppleanter, utsedda av de fackliga organisationerna.

Vd, Vice 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. Detta är ett inläsningsarvode och baseras i dagsläget inte på koncernens resultat inom hållbarhetsområdet. Under verksamhetsåret 2010 har styrelsen haft 12 sammanträden.

Styrelsen har bland annat behandlat bildandet av ett fastighetsbolag gemensamt med Alecta, affärsstrategiska planer samt behandlat sedvanliga investeringsärenden rörande butiksnätet. Särskilt fokus har likaså tidigare år legat på den norska verksamheten.

Under 2010 har styrelsen diskuterat hållbarhetsrelaterade frågor och socialt ansvar vid inköp. Ingen styrelsemedlem har särskild specialistkompetens inom hållbarhetsområdet. Några särskilda rekommendationer för vilka kvalifikationer som styrelsemedlemmar bör besitta i miljömässiga och sociala frågor har inte tagits fram. Styrelsen utvärderar regelbundet processerna för styrelsearbetet och styrelsens egna prestationer i ekonomiska, sociala och miljömässiga frågor.

John Rishton har lämnat posten som koncernchef för Royal Ahold i mars 2011 och han har därigenom även lämnat ICA AB:s styrelse. Under februari 2011 valdes Kimberly Ross, CFO Ahold, till ny styrelseledamot.



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.

Audit Committee

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 Göran Blomberg. Förutom dessa ledamöter är vanligtvis biträden till ledamöterna, externrevisor, internrevisor samt ICA AB:s vd, Vice vd/finansdirektör och chefsjurist närvarande vid sammanträdena eller delar av dem. Revisionsutskottet har under 2010 haft fyra sammanträden.

Executive Committee

Styrelsen har utsett Claes-Göran Sylvén, 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.

Remuneration Committee

Styrelsen har givit Executive Committee mandat att agera Remuneration Committee 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. Riskerna i den finansiella rapporteringen är definierade och kontrollpunkter har definierats.

Godkännande av finansiella rapporter

De finansiella rapporter som ingår i denna årsredovisning godkändes av revisionskommittén den 10 februari 2011 och av styrelsen den 14 februari 2011.

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 ingår vd i koncernledningen som träffas regelbundet och diskuterar bolagets utveckling samt fattar beslut rörande verksamheten. Koncernledningen presenteras närmare på sidorna 43. Ersättning till ledande befattningshavare består generellt sett av en viss andel rörlig ersättning som är kopplad till respektive enhets resultat och nyckeltal, såväl finansiellt som socialt och miljömässigt.

ICAs policyer och Business Ethics and Policy Committee

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. I den affäretiska policyn beskrivs bland annat ICAs riktlinjer för bemötande av leverantörer och samarbetspartners, gåvor och mutor, konkurrensrätt och aktieinnehav. I ICAs policy för kvalitet, miljö- och socialt ansvar beskriver ICA den övergripande inställningen till exempelvis kvalitets- och miljöstandarder hos leverantörer, socialt ansvar vid produktion, producentansvar, lokal produktion, spårbarhet av varorna, djuromsorg, biologisk mångfald, miljömärkta produkter, bekämpningsmedel, förpackningar och tillsatser. ICAs riktlinjer för hälsoarbetet finns samlade i hälsopolicyn. Personalpolicyn beskriver ICAs syn på medarbetarna. Särskilda policyer reglerar etablering, kundnära marknadsfrågor, sponsring samt ICAs informationsgivning. Härutöver finns ett antal finansiellt relaterade policyer som reglerar koncernens finansiella exponering.

ICA utvärderar och reviderar löpande sina policyer för att de ska behålla effektivitet och förankring i de dagliga verksamheterna. Koncernledningen beslutar om policyer och riktlinjer som förbereds av Business Ethics and Policy Committee, BEPC. Business Ethics and Policy Committee är ett utskott till koncernledningen och har ansvaret för mål och strategier inom hållbarhetsarbetet. Kommitténs 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.

Läs mer om ICAs styrning av arbetet med samhällsansvar och hållbarhetsfrågor på sid 21 samt i vår GRI-redovisning som finns på ICA.se/ årsrapporter.

Styrelse



Claes-Göran Sylvén
Ordförande
Vd Hakon Invest, Vd ICA-handlarnas Förbund
Född: 1959. Invald: 1999.
Andra uppdrag: Ordförande i Svensk Handels Försäkringar AB, ledamot i Svensk Handels styrelse



Dick Boer
Tillträdande vice ordförande
CEO Royal Ahold
Född: 1957. Invald: 2006.
Andra uppdrag: Delat ordförandeskap i ECR Europe. Ordförande i CBL. Ledamot i styrelserna för Dutch Retail Trade Commission, Netherlands Retail Trade Platform, Red Cross Hospital Beverwijk, European Retail Round Table, VNO-NCW, G-Star och AMS Sourcing BV.



Peter Berlin
Ledamot
ICA-handlare
Född: 1960. Invald: 2005.
Andra uppdrag: Ordförande i ICAs Sverigeråd, vice ordförande i ICA-handlarnas Förbund.



Göran Blomberg
Ledamot
CFO, Hakon Invest
Född: 1962. Invald: 2009.
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Rindi Energi AB och i Retail Finance Europe AB.



Anders Fredriksson
Ledamot
Vice ordförande i Hakon Invest
Född: 1954. Invald: 2009.



Lodewijk Hijmans van den Bergh
Ledamot
Executive Vice President, Chief Corporate Governance Counsel och medlem i Royal Aholds Corporate Executive Board
Född: 1963. Invald: 2010.
Andra uppdrag: Vice ordförande i styrelsen för the Royal Concertgebouw Orchestra.



Per Jansson
Ledamot
Arbetsgagarrepresentant, Handelsanställdas förbund Logistikmedarbetare, ICA Sverige
Född: 1950. Invald: 2002.



Magnus Rehn
Ledamot
Arbetsgagarrepresentant, Unionen Teamledare administration ICA Special
Född: 1966. Invald: 2007 (tidigare suppleant).



Kimberly Ross*
Ledamot
Executive Vice President, Chief Financial Officer och medlem i Royal Aholds Corporate Executive Board.
Född: 1965. Invald: 2011.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Rotterdam School of Management, Erasmus University

Suppleanter valda av stämman
Fredrik Hägglund
Stein Petter Ski
Guy Thomson

Arbetsgagarrepresentanter
Ann Lindh
Fatima Andersson

*) Under februari 2011 valdes Kimberly Ross, CFO Ahold, till ny styrelseledamot. John Rishton har lämnat posten som koncernchef för Royal Ahold i mars 2011 och han har därigenom även lämnat ICA AB:s styrelse.

Koncernledning


Kenneth Bengtsson

Vd och koncernchef, ICA AB
Född: 1961
Anställd: 1999
Andra uppdrag: Ordförande i Svenskt Näringsliv, styrelseledamot i Consumer Goods Forum och World Childhood Foundation.


Björn Olsson

Informationsdirektör, ICA AB
Född: 1971
Anställd: 2004


Sonat Burman-Olsson

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


Edgar Sesemann

Vd, Rimi Baltic
Född: 1961
Anställd: 1999


Björn Abild

Vd, ICA Special
Född: 1955
Anställd: 2009
Andra uppdrag: Styrelseledamot i INTO.I


Antonio Soares

Vd, ICA Norge
Född: 1949
Anställd: 2002


Lena Boberg

Vd, ICA Fastigheter
Född: 1970
Anställd: 2007


Anders Svensson

Vd, ICA Sverige
Född: 1964
Anställd: 2009
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Svensk Dagligvaruhandel och Svensk Handel.


Åsa Gabriel

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


Jörgen Wennberg

Vd, ICA Banken
Född: 1952
Anställd: 1979
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Svenska Bankföreningen, Bankernas Service AB, ledamot i Svensk Handels Betaltekniska grupp och styrelseordförande i Nordic Yacht AB.


Mats Holgersson

COO, ICA AB
Född: 1953
Anställd: 2008
Andra uppdrag: Styrelseledamot i Hemtex, Bilia och Dialect.

Sammandrag av ICAs finansiella rapporter för 2010

ICAs koncernredovisning är upprättad enligt, av EU kommissionen antagna, International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC). Dessutom tillämpas RFR 1.3 Kompletterande redovisningsregler för koncerner utgiven av Rådet för finansiell rapportering.

Observera att detta endast är ett sammandrag. För att få en komplett bild av ICA hänvisar vi till den kompletta årsredovisningen finns på www.ICA.se/årsrapporter.

Femårssammandrag för ICA koncernen

Resultaträkning i sammandrag	2006	2007	2008	2009	2010
Nettoomsättning	67 395	82 326	90 963	94 651	93 860
Rörelseresultat före avskrivningar	3 545	4 080	3 753	4 272	4 529
Av- och nedskrivningar	-1 248	-1 478	-1 636	-1 559	-1 605
Rörelseresultat	2 297	2 602	2 117	2 713	2 924
Finansiella intäkter	107	115	95	49	51
Finansiella kostnader	-358	-435	-418	-453	-378
Resultat efter finansiella poster	2 046	2 282	1 794	2 309	2 597
Skatt	-12	-116	-66	-722	-2 050
Periodens resultat från avvecklad verksamhet	367	-	-	-	-
Periodens resultat	2 401	2 166	1 728	1 587	547

Balansräkning i sammandrag	2006	2007	2008	2009	2010
Immateriella anläggningstillgångar	3 447	3 599	3 742	3 940	3 590
Materiella anläggningstillgångar	13 232	14 959	15 544	15 755	15 364
Finansiella anläggningstillgångar	3 959	3 368	3 772	3 701	5 368
Övriga anläggningstillgångar	181	276	424	515	7
Övriga omsättningstillgångar	10 938	11 637	13 464	12 827	12 272
Likvida medel	3 749	3 480	3 023	3 422	3 102
Summa tillgångar	35 506	37 319	39 969	40 160	39 703
Eget kapital	10 216	12 073	12 796	13 962	11 913
Räntebärande skulder	15 563	14 475	15 161	14 490	15 147
Ej räntebärande skulder	9 727	10 771	12 012	11 708	12 643
Summa eget kapital och skulder	35 506	37 319	39 969	40 160	39 703

Nyckeltal	2006	2007	2008	2009	2010
Rörelsemarginal, %	3,4	3,2	2,3	2,9	3,1
Avkastning på sysselsatt kapital, %	12,9	13,8	11,4	13,5	15,5
Avkastning på eget kapital, %	25,7	19,1	13,5	11,3	3,9
Soliditet, %	28,8	32,4	32,0	34,8	30,0

Resultaträkning - koncernen

(MSEK)	2010	2009
Nettoomsättning	93 860	94 651
Kostnad för sålda varor	-80 387	-81 494
Bruttoresultat	13 473	13 157
Försäljningskostnader	-7 953	-8 125
Administrationskostnader	-2 819	-2 571
Övriga rörelseintäkter	221	252
Andelar i intresseföretags resultat	2	0
Rörelseresultat	2 924	2 713
Finansiella intäkter	51	49
Finansiella kostnader	-378	-453
Finansnetto	-327	-404
Resultat efter finansiella poster	2 597	2 309
Skatt	-2 050	-722
ÅRETS RESULTAT	547	1 587
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	548	1 566
Minoritetsintresse	-1	21

Totalresultat - koncernen

(MSEK)	2010	2009
Årets resultat	547	1 587
Övrigt totalresultat efter skatt		
Omräkningsdifferenser utlandsverksamheter	-991	521
Finansiella tillgångar som kan säljas	-19	-23
Kassaflödessäkringar	-20	-31
Övrigt totalresultat	-1 030	467
ÅRETS TOTALRESULTAT	-483	2 054
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	-482	2 033
Minoritetsintresse	-1	21

Balansräkning - koncernen

(MSEK)	2010-12-31	2009-12-31
Tillgångar		
Anläggningstillgångar		
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>		
Goodwill	2 577	2 851
Varumärken	638	761
IT-system	258	73
Övrigt	117	255
	3 590	3 940
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>		
Byggnader och mark	9 581	9 700
Förvaltningsfastigheter	1 099	1 207
Förbättringsutgifter på annans fastighet	944	823
Inventarier	3 040	3 275
Pågående nyanläggningar	700	750
	15 364	15 755
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>		
Andelar i intresseföretag och joint venture	447	11
Fordringar hos närstående	0	0
ICA Bankens placeringar	1 199	595
ICA Bankens utlåning	3 630	2 949
Övriga finansiella anläggningstillgångar	44	55
Övriga fordringar	48	91
	5 368	3 701
Uppskjuten skattefordran	7	515
Summa anläggningstillgångar	24 329	23 911
Omsättningstillgångar		
Varulager	4 495	4 446
<i>Kortfristiga fordringar</i>		
Kundfordringar	2 853	2 600
Skattefordran	2	544
ICA Bankens placeringar	693	1 317
ICA Bankens utlåning	2 471	2 139
Fordringar hos närstående	37	32
Övriga fordringar	0	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	1 695	1 735
<i>Likvida medel</i>	3 102	3 422
<i>Tillgångar till försäljning</i>	26	14
Summa omsättningstillgångar	15 374	16 249
SUMMA TILLGÅNGAR	39 703	40 160

(MSEK)	2010-12-31	2009-12-31
Eget kapital, avsättningar och skulder		
Eget kapital		
Aktiekapital	500	500
Övrigt tillskjutet kapital	12 557	12 557
Reserver	505	1 535
Balanserad vinst	-1 655	-637
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	11 907	13 955
Minoritetsintresse	6	7
Summa eget kapital	11 913	13 962
Långfristiga skulder		
Avsättningar till pensioner	1 116	1 008
Uppskjuten skatteskuld	682	622
Skulder till kreditinstitut	41	1 014
Övriga avsättningar	85	121
Övriga skulder	3 960	2 042
Summa långfristiga skulder	5 884	4 807
Kortfristiga skulder		
Skulder till kreditinstitut	23	341
Leverantörsskulder	7 653	7 295
Inlåning i ICA Banken	8 851	8 934
Skuld till närstående	76	5
Skatteskuld	200	5
Övriga skulder	2 686	2 080
Avsättningar	216	158
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2 201	2 573
Summa kortfristiga skulder	21 906	21 391
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	39 703	40 160

Förändringar i eget kapital – koncernen

(MSEK)	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					Minoritetsintresse	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa		
Ingående eget kapital 2009-01-01	500	12 557	1 068	-1 335	12 790	6	12 796
Utdelning				-868	-868	-20	-888
Årets totalresultat			467	1 566	2 033	21	2 054
Utgående eget kapital 2009-12-31	500	12 557	1 535	-637	13 955	7	13 962
Ingående eget kapital 2010-01-01	500	12 557	1 535	-637	13 955	7	13 962
Utdelning				-1 566	-1 566	0	-1 566
Årets totalresultat			-1 030	548	-482	-1	-483
Utgående eget kapital 2010-12-31	500	12 557	505	-1 655	11 907	6	11 913

Kassaflödesanalys – koncernen

(MSEK)	2010	2009
Den löpande verksamheten		
Rörelseresultat	2 924	2 713
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	1 729	1 665
Utdelningar från intresseföretag	0	3
Betald inkomstskatt	-669	-1 308
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 984	3 073
Förändring av rörelsekapital		
Varulager (ökning –/minskning +)	-252	123
Kortfristiga fordringar (ökning –/minskning +)	-343	508
Kortfristiga skulder (ökning +/minskning -)	900	-471
ICA Bankens netto av in-, utlåning samt placeringar	-1 101	774
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 188	4 007
Investeringsverksamheten		
Förvärv av materiella och immateriella anläggningstillgångar	-2 332	-2 098
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	201	492
Utgivande av lån	-50	-62
Återbetalning av utgivna lån	126	129
Övriga finansiella anläggningstillgångar (ökning –/minskning +)	-1	-1
Erhållna räntor	24	31
Investering i intresseföretag, joint ventures	-422	0
Försäljning av intresseföretag	1	28
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 453	-1 481
Finansieringsverksamheten		
Upptagande av lån	3 966	3 425
Återbetalning av upptagna lån	-3 060	-4 281
Erlagda räntor	-385	-414
Utbetalad utdelning	-1 566	-868
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 045	-2 138
Årets kassaflöde	-310	388
Likvida medel vid årets början	3 422	3 023
Kursdifferenser i likvida medel	-10	11
Likvida medel vid årets slut	3 102	3 422

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

Rodeløkka

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: +46 211 930 00

www.ICAFastigheter.se

ICA

