Års- och hållbarhetsredovisning 2019

Prisvärd, bra och hållbar mat för alla

Axfood

Axfood 20 år

En förändringskraft i samhället firar 20 år 2020

Axfood bildades den 11 maj 2000 men resan började långt innan dess.

"Resan mot Axfoods bildande började när min familj var som störst runt middagsbordet, med barn och deras vänner ständigt närvarande. Jag hade tagit över ansvaret för det gamla familjeföretaget några år tidigare och nu satte min man Göran och jag riktningen för framtiden med förvärvet av en stor handelskoncern. Året var 1988 när Hemköp, Dagab, SABA Trading och flera andra företag kom in i Axel Johnson Gruppen. Det var då jag äntligen såg tydligt hur mitt uppdrag för framtiden som familjeföretagare skulle komma att gestaltas. Det var en ny syn på företagande – att definiera företag som den största förändringskraften i samhället med möjlighet att påtagligt gripa in i människors vardag."

Antonia Ax:son Johnson, Axfoodkoncernens grundare.
Läs mer på axfood.se/20ar.

Om årsredovisningen
Sidorna 38–80 utgör den legala årsredovisningen som har reviderats. Koncernens hållbarhetsfrågor är integrerade i verksamheten och därmed i årsredovisningen. Axfood rapporterar en hållbarhetsredovisning utifrån GRI Standard och uppfyller nivå Core samt en hållbarhetsrapport enligt Årsredovisningslagen. Från och med 2019 redovisas leasing i enlighet med ny standard, IFRS 16. Jämförelsetalen är inte omräknade.

Affärsöversikt

Detta är Axfood 2
Vd har ordet 4
Trender och marknad 8
Mål och måluppfyllelse 12
Investment case 14
Strategi 16
- Ramverk 16
- Kunderbjudande 18
- Kundmöte 21
- Expansion 24
- Varans väg 26
- Arbetssätt 30
- Medarbetare 32

Risker och riskhantering 34

Finansiella rapporter

Förvaltningsberättelse 38
- Willys 40
- Hemköp 41
- Axfood Snabbgross 42
- Dagab 43

Finansiella rapporter, koncernen 44
Finansiella rapporter, moderbolaget 50
Noter 53
Revisionsberättelse 81

Hållbarhet

Index ÅRL hållbarhetsrapport 83
Översikt 84
Axplock – hur vi gjort skillnad 2019 86
Intressent- och väsentlighetsanalys 89
Leverantörskedjan 92
GRI 200: Ekonomisk påverkan 94
GRI 300: Miljöpåverkan 96
GRI 400: Social påverkan 103
Hållbarhetsprogram 110
Styrdokument och principer 114
Om redovisningen 116
GRI-index 116
Revisorns yttrande 119

Bolagsstyrning

Styrelseordföranden har ordet 121
Organ och regelverk 122
Styrelsens rapport om intern kontroll 128
Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten 131
Styrelse 132
Koncernledning 134

Definitioner 136
Tioårsöversikt 137
Aktien 138
Årsstämma 140

Detta är Axfood

Axfood är en ledande koncern inom dagligvaruhandeln i Sverige och en familj av särskiljande matkoncept som samverkar.

Tillsammans med våra bolag skapar vi en bättre vardag där alla kan dela glädjen för prisvärd, bra och hållbar mat. I vår bolagsfamilj ingår butikskedjorna Willys och Hemköp, liksom Tempo och Handlar'n. Grossistförsäljning sker genom Axfood Snabbgross och vårt support-bolag Dagab ansvarar för koncernens produktutveckling, inköp och logistik. I Axfoodfamiljen ingår även Mat.se, Middagsfrid och Urban Deli samt delägda Apohem och Eurocash.

Tillsammans har koncernen drygt 10 000 årsanställda och en omsättning om över 50 miljarder kronor. Axfoods aktie är sedan år 1997 noterad på Nasdaq Stockholm och huvudägare är Axel Johnson-koncernen.

>10 000
engagerade medarbetare

>4 miljoner
kunder per vecka

~300
egenägda butiker

~900
samverkande butiker

6,0%
butiksomsättningstillväxt 2019

35%
e-handelsomsättningstillväxt 2019

Tydliga processer från urval till kundkorg

Vår affärsmodell bygger på tre processer. Alla detaljer, från den första leverantörskontakten till dess att varan hamnar hos vår kund, är betydelsefulla. I alla steg skapas värde för oss och våra intressenter.

Sortimentet är grunden

Val av leverantörer, prisförhandling och inköp

Axfood strävar efter långsiktiga samarbeten med leverantörer med ambitioner inom hållbarhet, innovation och prisvärda varor. Våra inköp sker genom Dagab som är Axfoodfamiljens gemensamma sortiments- och inköpsfunktion.

Logistiken är A och O

Arbeta för ett optimalt varuflöde

Logistik handlar om att optimera varuflödet från mottagning av varorna över lagerhållning och plock till leverans till butik eller kund. En effektiv logistik skapar förutsättningar för lönsam tillväxt, energieffektivitet och hållbara transporter.

Enkla val och matglädje

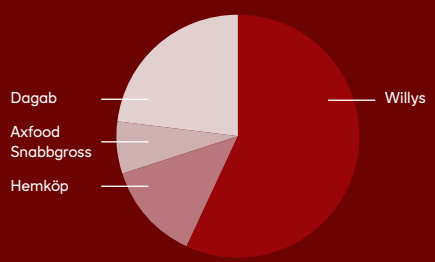
Förenkla för kunderna oavsett kanal

Axfood ska möta kunderna där de vill vara, i fysiska butiker och på nätet. Viktiga inslag i att skapa bra kundbemötande är inspirerande butiker, rikt färsk-varusortiment och funktionella digitala lösningar. För en hållbar verksamhet behövs aktivt arbete mot matsvinn och att inspirera och underlätta för våra kunder att handla bra varor.

Nettoomsättning

50 740 Mkr

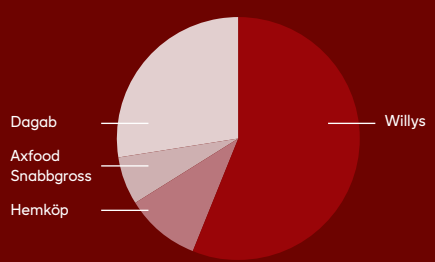
Fördelning



Rörelseresultat

2 288 Mkr

Fördelning



Vi växer med lönsamhet och investerar för framtiden

Vi tar marknadsandelar i butik och online

Under 2019 fortsatte Willys att imponera vilket var ett starkt bidrag till att vår butiksomsättning växte med 6,0 procent på en marknad som växte med 3,1 procent. Vår e-handel växte med 35 procent jämfört med marknadens 22 procent.

Ännu ett starkt resultat och vi satsar framåt

Vi summerar ett framgångsrikt år, med förbättrat rörelseresultat och stabil lönsamhetsutveckling. Detta samtidigt som vi satsar för framtiden i alla delar av verksamheten.

Byggstart i Bålsta

Under året har vi fått alla avtal på plats för uppförande av vårt högautomatiserade logistikcenter i Bålsta. Witron kommer att leverera automation, NREP kommer att uppföra byggnaden och ett nytt transportsystem från Descartes kommer att introduceras redan under 2020.

I förarsätet inom bra, prisvärd och hållbar mat

Vår aktivitet inom hållbarhet ökar. Året har handlat om allt från att säkra schyssta levnadslöner för odlare i Asien till att Mat.se var först ut med att klimatmärka 3 000 livsmedelsprodukter. Dessutom har vi börjat plastbanta och vårt matsvinn fortsätter att minska.

Nya familjemedlemmar som inspirerar

Urban Deli bidrar i allt större utsträckning till hela koncernens utbud inom hälsosam och hållbar mat. Eurocash har med attraktiva priser prickat helt rätt inom den växande svensk-norska gränshandeln och Apohem har spännande planer för 2020.

Vi gör skillnad för många

Våra medarbetares engagemang är anledningen till att fler kan äta bra mat och välja hållbara alternativ. Det engagemanget värnar vi om varje dag.

Klas Balkow,
vd och koncernchef

”I en tid när preferenser förändras i en allt snabbare takt står vi fast vid vår mission och vårt syfte att erbjuda bra och hållbar mat för alla och att ta vårt ansvar i hela värdekedjan.”

Klas Balkow, vd och koncernchef

Vi är i en tid av förändring och för mig har det aldrig varit roligare att vara ledare och få leda en verksamhet som berör så många. Vi har stora möjligheter att påverka i positiv riktning, men vi möter också utmaningar. Våra kunders konsumtionsvanor förändras ständigt vilket för oss innebär att fler innovativa idéer behövs för att möta nuvarande och framtida trender. Därför vässar vi ständigt vårt erbjudande och utvecklar mötet med våra kunder online, i butik och vid hemleverans.

Digitaliseringen är i sig ingen ny drivkraft, men här gäller det att vara nytänkande genom att skapa attraktiva och innovativa sätt att nå såväl våra befintliga som nya kunder. Dessutom har engagemanget för att vi gemensamt ska agera som en positiv förändringskraft med omtanke om vårt klimat, djurens välmående och andra angelägna hållbarhetsfrågor aldrig varit större. Allt detta sammantaget kräver snabb omställning och nya lösningar. För oss som ligger i framkant skapar det även möjligheter att fortsätta växa hållbart över tid.

Genomgående starka prestationer och konkurrenskraftiga koncept

När jag summerar 2019, kan jag med stolthet konstatera att vi har ytterligare ett mycket starkt år bakom oss, med god omsättningstillväxt och förbättrat rörelseresultat. Vår butiksomsättning växte med 6,0 procent samtidigt som dagligvaruhandeln ökade med 3,1 procent. Vår tillväxt inom e-handel uppgick till hela 35 procent vilket ska jämföras med marknadens 22 procent. Vi har alla kunnat följa Willys enastående utveckling, men det är viktigt att poängtera att alla våra varumärken bidrar till att vi fortsätter att stärka vår position på marknaden. Den positiva utvecklingen av butiksförsäljningen tyder på att våra koncept och varumärken motsvarar kundernas behov och förväntningar. Jag vill även lyfta fram Axfood Snabbgross som levererar stark tillväxt och markant förbättrat resultat. Vi fortsätter därmed att omsätta insikt till upplevt kundvärde och får löpande kvitto på att våra moderniseringar av butiker och införandet av ett mer datadrivet arbetssätt, där bland annat ökad tillämpning av kundcentriska analyser, bidrar till såväl ökad intern effektivitet och produktivitet som en förstärkt kundupplevelse.

Det förbättrade rörelseresultatet om 2 288 Mkr (2 025) drevs av god försäljningstillväxt i jämförbara butiker och en generellt god kostnadskontroll i hela verksamheten. Totalt sett har vi för hela Axfood ännu ett resultat som är det högsta någonsin, och det i en tid då vi har fortsatt våra satsningar för att stärka våra positioner inom alla koncept, samtidigt som vi gör offensiva investeringar i framtida effektivitetsförbättringar och ökad flexibilitet. Dessa framtidssatsningar belastar vår lönsamhet kortsiktigt, men kommer över tid att bidra till fortsatt uthållig lönsam tillväxt. Jag ser det som ett styrkebesked att vi har kunnat upprätthålla vår rörelsemarginal från 2018.

Men det är viktigt att säga att ingen av våra kedjor skulle kunna växa så bra, eller behålla sina låga priser, om inte Dagab och alla andra bakomliggande koncernfunktioner gjorde ett så bra jobb. Med en tydlig samverkan skapar vi skalfördelar och kostnadseffektivitet, vilket även reflekteras i vår affärsmodell i form av ett högt och stabilt kassaflöde. Det visar att vi är starkare tillsammans!

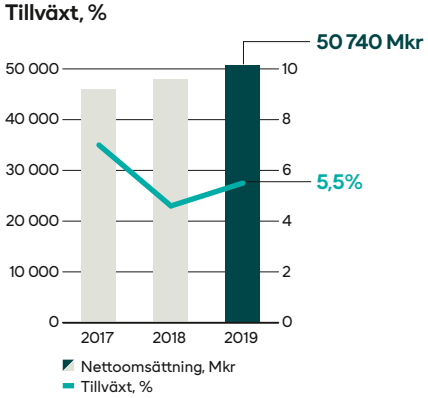
Med det sammanfattar jag utfallet för 2019 med att vi levererar på våra långsiktiga finansiella mål om att växa mer än marknaden, ha en långsiktig rörelsemarginal om minst 4 procent och en soliditet om minst 20 procent vid årets utgång.

All kraft riktad framåt

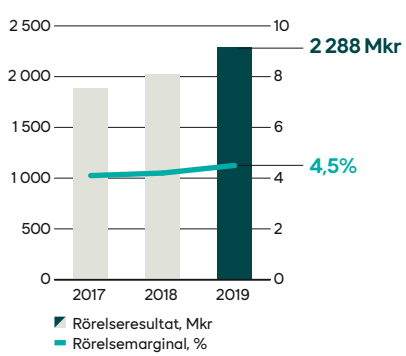
Även om dagligvaruhandeln är relativt okänslig för konjunktursvängningar riktar vi all kraft på att snabbt svara mot nya kundförväntningar. Att alltid ha ett relevant erbjudande av prisvärd, bra och hållbar mat präglar alla medarbetares vardag i Axfoodfamiljen. Alla våra koncept bidrar till vår framtida tillväxt med sin speciella styrka. Detta avspeglas även i de framtidssatsningar som vi gör i e-handeln och vårt fokus på att utveckla sortimentet och kundmötet i alla kanaler.

Vi fortsätter även att stärka Hemköps marknadsposition samtidigt som vi utvecklar våra yngre koncept. Urban Deli har blivit något av Axfoodfamiljens utvecklingslabb för

Nettoomsättning, Mkr
Tillväxt, %



Rörelseresultat, Mkr
Rörelsemarginal, %



Andelen hållbarhetsmärkta varor uppgår till

26,9%

Den 25 november 2019 togs det symboliska första spadtaget för det högautomatiserade logistikcentret i Bålsta som ska tas i full drift 2023.

innovativa, lättillgängliga och hälsosamma måltidslösningar. Apohem fortsätter sin spännande resa med att befästa sin position på en snabbt växande marknad. Och Eurocash går från klarhet till klarhet med sin tydliga nisch i gränshandeln mellan Norge och Sverige.

En annan viktig förutsättning för fortsatt framgångsrik utveckling är den styrka som vår centrala inköps- och logistikfunktion Dagab innebär. Det framtida automatiserade logistikcentret i Bålsta blir ett av de största och modernaste i Europa för distribution av livsmedel till såväl butik som e-handel och kommer även att leda till ökad produktivitet.

Framtiden är en mer hållbar livsstil

I en tid då allt fler av våra kunder eftersträvar en hållbar livsstil, och medvetenheten om matens påverkan på vår hälsa och miljö ökar, ser vi det som vår uppgift att inspirera och underlätta för kunden att göra mer initierade och medvetna val. Ett av våra mål är att hållbarhetsmärkta varor ska stå för en tredjedel av vår försäljning år 2025. Som ett exempel har vi under året skapat möjligheten för våra kunder på Mat.se att få hjälp med att välja miljösmarta alternativ genom hela köpprocessen och även få tillgång till information om varornas klimatpåverkan i köpögonblicket. Jag tycker att vi har kommit en bra bit på väg, men hållbarhet är ett ständigt pågående arbete och ett område där vår ambition är att vara branschledande.

Våra medarbetare gör skillnad varje dag

Det är min övertygelse att det krävs ett passionerat förhållande till innovation, nytänkande och vilja till förändring för att kunna vara framgångsrik i den snabba förändring som vi upplever i dag. Det gäller både vilken mat och andra varor som vi erbjuder våra kunder, hur vi möter dem i butiker och digitalt och hur vi samarbetar på smartast möjliga sätt. Tillsammans når vi fler än fyra miljoner kunder varje vecka i fler än 300 egenägda butiker, e-handel och cirka 900 samverkande butiker. Kvaliteten i dessa kundmöten är avgörande för vår framgång. Det är våra medarbetare som möter våra kunder varje dag som gör att vår lojala kundkrets växer och rekommenderar våra koncept till nya kunder.

Att driva ett förändringsarbete i ett mycket högt tempo som omfattar över 10 000 medarbetare över hela Sverige ställer krav på en dynamisk och samspelande koncern. Vi vet att skiftande personligheter, erfarenheter och bakgrunder skapar engagemang och ger fler och bättre nya idéer. När oliktänk kombineras med samverkan i en koncern, när vi kan använda varandras styrkor, vårt entreprenörskap och idérikedom för att vässa matkoncept och för att förbättra kundmötet, då blir det riktigt bra. Jag vill rikta ett stort tack till alla våra medarbetare för deras stora engagemang och enastående prestationer som individer och som lag.

Jag upprepar det jag sa inledningsvis. Att jobba med mat har aldrig varit mer spännande, utmanande eller roligare. Vi ser hur vi genom att erbjuda prisvärd, bra och hållbar mat, på riktigt kan vara en positiv förändringskraft i samhället. Vi kan skapa nya köpmönster, förändra marknadsplatser, inspirera till en hållbar och hälsosam livsstil, prisvärd festmåltid samtidigt som vi förenklar livet i den ibland pressade vardagen. Det är få, om någon, bransch som påverkar vardagen för så många!

Stockholm i februari 2020

Klas Balkow,
vd och koncernchef

Förmåga att möta trender

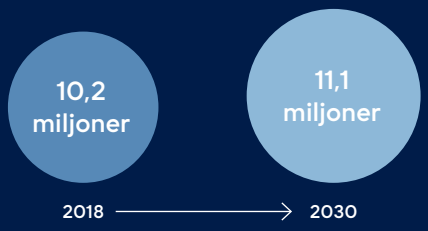
Digitalisering, demografiförändringar och ökat fokus på hållbarhet och prisvärde är exempel på trender som påverkar samhället och vår bransch. Vår förmåga att förstå hur dessa drivkrafter påverkar oss för att omsätta det i en långsiktig strategi och konkreta prioriteringar innebär att vi kan möta förändrade kundbehov.

Förändringar i demografin

- Hög befolkningstillväxt
- Befolkningen blir allt äldre
- Inkomstklyftorna ökar
- Ökad mångfald
- Fortsatt hög urbanisering påverkar både storstad och landsbygd

Befolkningsökningen i Sverige har varit betydande under några år. Enligt SCB:s befolkningsprognos kommer Sveriges befolkning att uppgå till drygt 11 miljoner år 2030. Andelen utrikesfödda svenskar kommer att öka till cirka 22 procent. Befolkningsökningen beräknas vara starkast i storstäder. Samtidigt beräknas andelen äldre öka medan andelen personer i arbetsför ålder minskar. Dessa faktorer påverkar vad, när och hur mat handlas och äts.

Fler invånare i Sverige[1)]



Andelen under 55 år[1)]

Exempel på hur vi möter denna trend

Vi ska erbjuda våra kunder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment. Läs mer på s 18.

Vi ska växa på nya och befintliga marknader genom etablering av butiker och utveckling av nya segment, kategorier och tjänster. Läs mer på s 24.

[1)] Källa: Fast moving report 2019/Sverige 2030/WSP Advisory/SCB.

Konkurrens och prisvärdhet

- Fortsatt ökad konkurrens från traditionella aktörer men även från nya aktörer
- Lågpristrenden fortsatt stark
- Stora globala aktörer skapar ekosystem och svenska aktörer bygger ekosystem av handel med mat som bas
- Innovativa små aktörer söker partnerskap med större traditionella bolag

Med digitaliseringen följer en ökad transparens kring priser. Det är lätt för kunderna att ställa olika aktörer mot varandra. Axfoods kunder är generellt mycket prismedvetna. Enligt Axfoods varumärkesmätning är "värde för pengarna" näst viktigast efter "kvalitet". Samtidigt är det inte bara priset som avgör vad som uppfattas som prisvärt. Aspekter som gott bemötande, attraktiva kringtjänster och ett högkvalitativt sortiment är viktiga för prisvärda varor. För att få ner priserna mot kund satsar branschens aktörer på egna varor och stora inköpsorganisationer.

Exempel på hur vi möter denna trend

Vi ska erbjuda våra kunder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment. Läs mer på s 18.

Vi ska driva en hållbar varuförsörjning med hög effektivitet och kvalitet genom hela kedjan. Läs mer på s 26.

"All mat går i trender! Vegan/vegetariantrenden som både är nyttig för kropp och natur tror jag kommer fortsätta ännu mer, samt att fler kommer äta laktos/glutenfritt även om man inte är intolerant mot det."

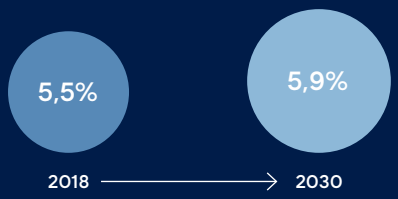
Tjej, 15 år, om vad hon tror kommer vara vanligt att äta i framtiden. (Källa: Ungdomsbarometern 2019).

Branschglidning

- Branschglidningen ökar, framförallt i storstäder
- Satsningar inom måltidsrum och måltidslösningar
- Nya distributionskanaler för måltidlösningar etableras

Gränserna mellan branscher suddas ut när många företag erbjuder produkter och tjänster som traditionellt inte tillhör kärnverksamheten. Livsmedel säljs i större utsträckning på restauranger, i servicehandel och övrig detaljhandel. Caféer och apotek delar lokaler med dagligvarubutiker och säljer livsmedel. Andelen av hushållens utgifter som går till livsmedel har enligt SCB sedan millenniumskiftet legat på en nivå kring 12 procent. Till följd av att inkomstnivån ökar så förväntas en lägre andel av inkomsterna spenderas på dagligvaror. Hushållens andel som konsumeras på café eller restaurang förväntas öka.

Mat som tjänst ökar i betydelse[1]



Exempel på hur vi möter denna trend

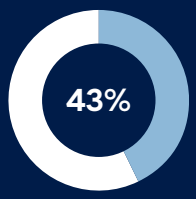
Vi ska erbjuda våra kunder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment. Läs mer på s 18.

[1] Källa: Fast moving report 2019/Sverige 2030/WSP Advisory/SCB.

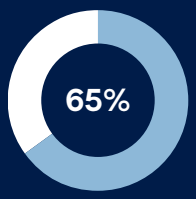
Hälsa och hållbarhet

- Oron för klimatförändringar ökar
- Medvetenheten om matens påverkan på klimat och hälsan ökar, framförallt bland unga
- Konsumenter är mer beredda att kompromissa för att minska sitt klimatavtryck
- En hållbar global matkonsumtion ställer stora krav på förändring i matkonsumtion och matproduktion

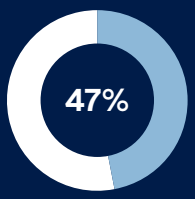
Frågor som rör ansvarstagande, miljöpåverkan och hälsa blir allt viktigare och medvetna konsumenter manifesterar sin livsstil genom aktiva matval. Miljöanpassade förpackningar, minskat matsvinn, varor i säsong, etiska aspekter och ursprung blir allt viktigare frågor. Många kunder vill ha mer information om ursprung, kvalitet och innehåll för att kunna leva hälsosammare.



anser att det är helt avgörande eller ganska viktigt att maten de handlar är ekologisk [1]



anser att det är helt avgörande eller ganska viktigt att maten de handlar är svenskproducerad [1]



anser att det är helt avgörande eller ganska viktigt att maten de handlar är närproducerad [1]

Exempel på hur vi möter denna trend

Vi ska erbjuda våra kunder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment. Läs mer på s 18.

Vi ska genom våra varumärken och format tillgodose våra kunders olika behov – oavsett var, när och hur kunden möter oss. Läs mer på s 21.

[1] Källa: "Ungdomsbarometern 2019".

Digitalisering

- Tillväxten inom e-handeln är fortsatt hög och vinner mark inom dagligvaruhandeln
- Kunder som e-handlar efterfrågar primärt tidsbesparing och en förenklad vardag
- Stora aktörer storsatsar på e-handel och tillväxten på marknaden drivs av de traditionella aktörerna
- Affärsmodellen är utmanande, framförallt för rena e-handelsaktörer och för hemleverans

Digitaliseringen påverkar alla delar av dagligvaruhandeln från inköp, logistik, arbetssätt, marknadsföring till kundmöte. Det innebär mer automation och effektivitet, men även ett ökat behov av kompetensutveckling för de anställda. E-handeln växer snabbt och fler handlar mat på nätet. En viktig faktor för e-handelns expansion är att yngre konsumenter är mer digitalt mogna och handlar mer på nätet jämfört med äldre. Enligt Svensk Handel förväntas e-handeln inom dagligvaruhandeln att gå från dagens cirka 2 procent till en andel på mellan 6-11 procent år 2025. Förändrade köpbeteenden öppnar upp för nya affärsmodeller och verksamheter.

Exempel på hur vi möter denna trend

Vi ska genom våra varumärken och format tillgodose våra kunders olika behov – oavsett var, när och hur kunden möter oss. Läs mer på s 21.

Vi ska driva en hållbar varuförsörjning med effektivitet och kvalitet genom hela kedjan. Läs mer på s 26.

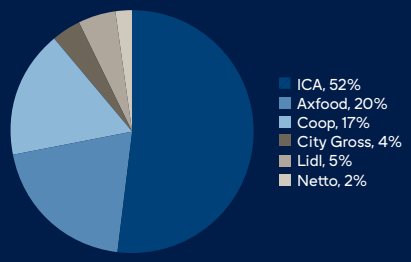
Vi ska utveckla en innovativ, kundorienterad och förändringskraftig organisation där effektivitet och kostnadskontroll är i fokus. Läs mer på s 30.

Svensk dagligvaruhandelsmarknad 2019

Dagligvarubranschen är en viktig del av det svenska näringslivet och en stor arbetsgivare med drygt 100 000 anställda. Unga utgör ungefär en fjärdedel av dessa. På landsbygden är matbutiken ofta navet på orten och erbjuder förutom livsmedel bland annat läkemedel, post- och bankservice.

De tre största aktörerna i Sverige – Ica, Axfood och Coop – står för cirka 90 procent av marknaden. Inom det så kallade Hard Discount-segmentet förvärvade Coop Nettos svenska butiksverksamhet under 2019.

Marknadsandelar, största konkurrenter i Sverige



Källa: Axfoods uppskattning för helåret 2018 baserat på offentlig information.

Enligt Svenskt Dagligvaruindex växte den svenska dagligvarumarknaden med totalt 3,1 procent under 2019. Enligt Svensk Dagligvaruhandel var tillväxten för e-handel cirka 22 procent. Uppskattningsvis utgör e-handeln drygt 2 procent av matmarknaden.

3,1%

växte dagligvaruhandeln med 2019

22%

växte e-handeln med 2019

Segmenteringen mot konsument i Sverige

	Hard Discount	Lågpris	Stormarknad	Traditionell livs		Närservice	Online
Artiklar:		1 500–2 000	5 000–12 000	12 000–20 000	10 000–15 000	1 000–	
Varumärken		Coop/Netto, Lidl	**Willys, Willys Hemma Eurocash**	ICA Maxi, Stora Coop, City Gross	**Hemköp**, Coop, ICA Supermarket, ICA Kvantum, med flera	**Tempo, Handlar'n, Direkten**, ICA Nära, 7-Eleven, Pressbyrån, Coop, med flera	Mat.se, Willys.se, Hemköp.se, ICA.se, Coop.se, Mathem.se, och övriga
Läge		Bostadsnära och externt	Bostadsnära och externt	Externt	Stadsdelscentra, bostadsnära	Trafik- eller bostadsnära	

Våra mål och utfall 2019

Vi styr och följer löpande upp verksamheten inom tre strategiska målområden; medarbetare, hållbarhet och finansiellt. Målen är utformade för att skapa långsiktiga relationer och värden för våra intressenter.

Medarbetarmål

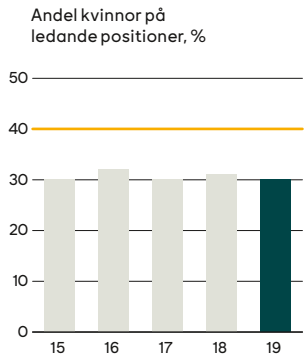
Jämställdhet

Mål 40%

Axfood ska långsiktigt uppnå jämn könsfördelning på ledande positioner, det vill säga att män och kvinnor är representerade inom spannet 40–60 procent.

Utfall 30%

Andelen kvinnor i ledande positioner uppgick till 30 procent (31).



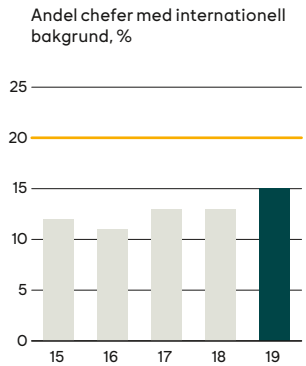
Mångfald

Mål 20%

Senast 2020 ska minst 20 procent av Axfoods chefer ha internationell bakgrund.

Utfall 15%

Under 2019 hade 15 procent (13) av Axfoods chefer och 26 procent (24) av medarbetarna internationell bakgrund och inom koncernen talas fler än 30 språk.



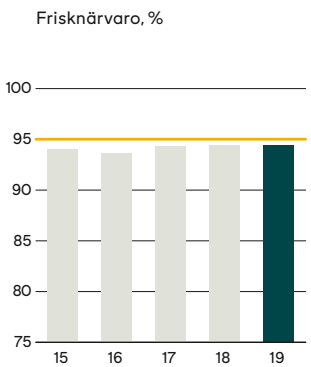
Frisknärvaro

Mål 95%

Frisknärvaron bland Axfoods medarbetare ska vara minst 95 procent.

Utfall 94,4%

Under 2019 uppgick frisknärvaron till 94,4 procent (94,4).



Hållbarhetsmål

Klimatpåverkan egen verksamhet –

Mål 0

Axfood ska vara klimatneutralt 2020. Klimatpåverkan från den egna verksamheten ska minska med 75 procent till 2020 (basår 2009).

Utfall –76%

Från 2009 fram till och med 2019 har Axfood minskat klimatpåverkan från den egna verksamheten med 76 procent (75). Störst klimatavtryck kommer från transporter (53 procent) och köldmedia (27 procent) följt av elanvändning och tjänsteresor.

Förändrad elanvändning

Mål –15%

Axfood ska minska elanvändningen med 15 procent per kvadratmeter till utgången av 2020 (basår 2015).

Utfall –5,6%

Elanvändning per kvadratmeter 2019 har minskat med 5,6 procent (2,8) jämfört med basåret 2015.

Andel hållbarhetsmärkta varor

Mål 30%

Under 2019 har ett nytt mål formulerats avseende andel hållbarhetsmärkta varor. Målet sträcker sig fram till år 2025.

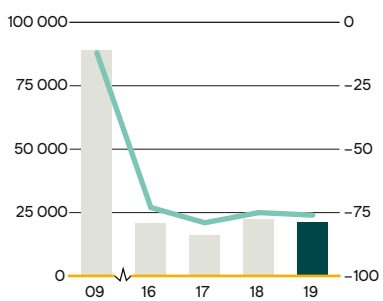
Utfall 26,9%

Under 2019 uppgick andelen hållbarhetsmärkta varor till 26,9 procent (27,0).

Finansiella mål

koldioxidutsläpp

CO_2-utsläpp, ton koldioxidekvivalenter. Förändring mot basår 2009, % (linje)



Tillväxt

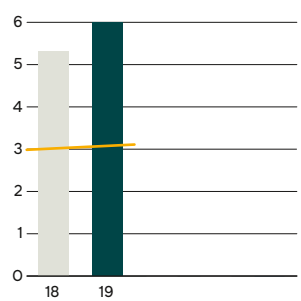
Mål

Axfood ska växa mer än marknaden, vilket var ett nytt mål från 2018.

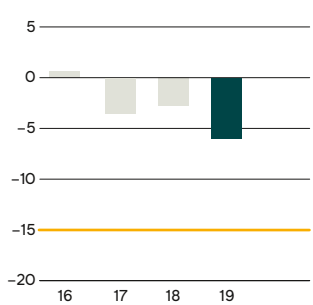
Utfall 6,0%

Under 2019 ökade Axfood butiksomsättningen (inklusive Hemköp franchise) med 6,0 procent (5,3) medan marknaden ökade med 3,1 procent (3,0) procent enligt Svenskt Dagligvaruhandel. Axfood ökade därmed sin marknadsandel.

Butiksomättningstillväxt, %



Ackumulerad förändring elanvändning kWh/kvm, %



Rörelsemarginal

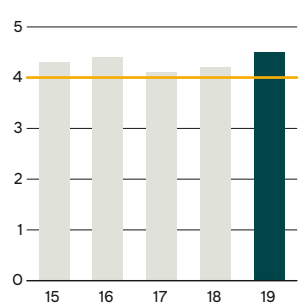
Mål minst 4%

Långsiktigt ska rörelsemarginalen uppgå till minst 4 procent.

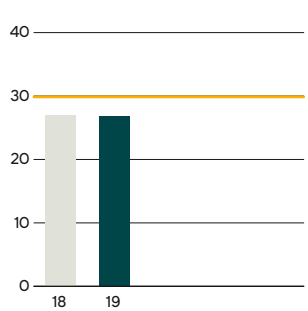
Utfall 4,5%

Under 2019 uppnåddes det långsiktiga målet då rörelsemarginalen uppgick till 4,5 procent (4,2). IFRS 16 påverkade rörelsemarginalen positivt med 0,3 procentenheter.

Rörelsemarginal, %



Andel hållbarhetsmärkta varor, %



Soliditet

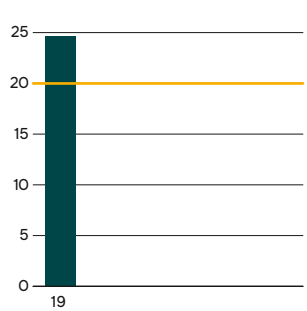
Mål 20%

Som en konsekvens av övergången till IFRS 16 ska soliditeten uppgå till minst 20 procent vid årets utgång. Tidigare var målet att soliditeten skulle uppgå till minst 25 procent varje kvartal.

Utfall 24,6%

Per 31 december 2019 uppgick soliditeten till 24,6 procent.

Soliditet, %



Sju anledningar att investera i Axfood

01

Fler behöver äta – Sveriges befolkning växer

Dagligvaruhandeln är relativt okänslig för konjunktursvängningar och drivs till stor del av befolknings-ökning och inflation. Sveriges befolkning växer bland de snabbaste i Europa och beräknas uppgå till drygt 11 miljoner 2030 och till 13 miljoner 2070. Matprisinflationen var enligt SCB preliminärt 2,8 procent under 2019.

02

Vår strategi möter marknadens drivkrafter och ger lönsam tillväxt

Vi har en tydlig strategi där konkreta prioriteringar inom våra sex fokusområden kundmöte, kund-erbjudande, expansion, varans väg, arbetssätt och medarbetare möter trenderna i marknaden. Målet är att vi ska växa mer än marknaden med en långsiktig rörelsemarginal om minst 4 procent.

03

Familj av välpositionerade varumärken

Axfood är en familj av matkoncept med starka positioner inom sina respektive segment. Särskiljande matkoncept är ett sätt att diversifiera risk. Hemköp är uppskattat som varumärke och Willys är ledande inom lågprissegmentet. Genom Axfood Snabbgross och Urban Deli har Axfood även ett ben i den snabbt växande café- och restaurangbranschen. Med Apohem har vi även tagit en position inom nätapoteksmarknaden.

04

Hållbara skalfördelar inom inköp och logistik

Med Dagab som gemensamt hjärta i de bakomvarande leden, inköp och logistik, skapas skalfördelar och kostnadseffektivitet. Med Dagabs position kan vi även ställa höga krav på pris, kvalitet och hållbara lösningar. Stor vikt läggs vid att skapa goda relationer med leverantörer och att öka kontroll och ansvarstagande i hela leverantörskedjan.

05

Kanaler och format som förenklar och attraherar fler kunder

Kärnan i vår affär är de fysiska butikerna och mötesplatserna. Samtidigt visar vår kraftiga tillväxt online att kunderna uppskattar våra olika e-handelskoncept. Med en fokuserad expansionsplan, fokus på att utveckla kundmötet oavsett kanal, samt utveckling av hållbara och enkla måltidslösningar möter vi de förändrade kundbeteenden som följer av trenderna i dagligvarumarknaden.

06

Stark finansiell ställning och stabilt kassaflöde

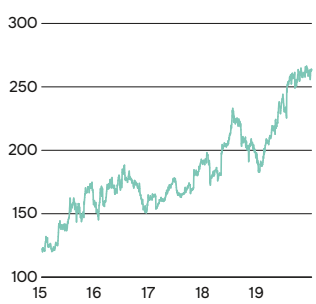
Axfood har en solid balansräkning och vår affärsmodell skapar ett stabilt kassaflöde. Under de senaste fem åren var utdelningen i genomsnitt 90 procent av resultatet efter skatt. Axfoods utdelningspolicy har som mål att utdelningen till aktieägare ska vara minst 50 procent av resultatet efter skatt. Utdelning ska från och med 2019 delas upp på två betalningstillfällen. Historiskt har Axfood efter utbetalning av utdelningen under året byggt upp en nettofordran. Övergången till IFRS 16 innebär en redovisningsmässig övergång från en nettofordran till en nettoskuld.

07

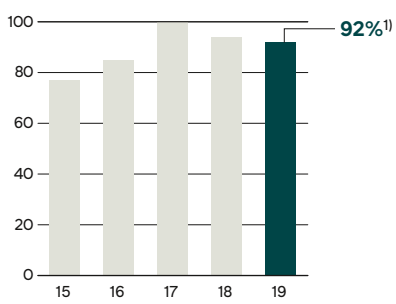
Positiv kraft i samhället

Axfood har under lång tid arbetat för att verka som en positiv kraft i samhället. Det innefattar att erbjuda bra och hållbar mat, att vara en inkluderande verksamhet och att verksamheten bedrivs på ett hållbart sätt, inte minst vad gäller klimatpåverkan. Genom egna märkesvaror lanserar Axfood innovativa produkter och går gärna i bräschen vad gäller hållbarhet och hälsa. Vi för även en kontinuerlig dialog med beslutsfattare, politiker och myndigheter kring hur de kan bidra till en positiv riktning för vår bransch.

Aktiens totalavkastning, index

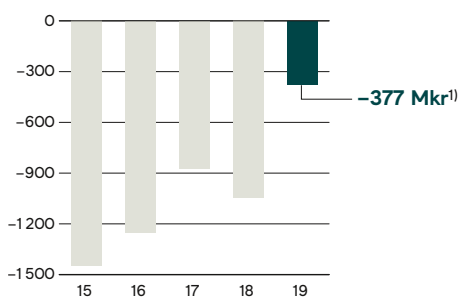


Utdelningsprocent, %



1) Styrelsens förslag.

Nettofordran, Mkr



1) Exklusive IFRS 16.

Tydlig riktning för framtiden

Med ett strategiskt ramverk, konkreta fokusområden, en syftesdriven företagskultur och inarbetade kärnvärden erbjuder vi bra och hållbar mat för alla, gör skillnad och skapar värde för många.

Vår vision

Axfood ska vara ledande inom bra och hållbar mat.

Vår mission

Axfood möjliggör en bättre vardag där alla kan dela glädjen för prisvärd, bra och hållbar mat.

Vår affärsidé

Axfood är en familj av framgångsrika och särskiljande matkoncept som vilar på tydlig samverkan.

Vår strategi

För att bli ledande inom bra och hållbar mat arbetar Axfood efter en strategi som består av tillväxtfrämjande och effektivitetshöjande prioriteringar.

Kultur och kärnvärden

Hållbarhet och samhällsengagemang

Vår strategi

För att bli ledande inom bra och hållbar mat arbetar vi efter en strategi som består av tillväxtfrämjande och effektivitetshöjande prioriteringar. För att driva tilllväxt utvecklar och erbjuder vi ett prisvärt sortiment av bra och hållbar mat. Våra matkoncept ska nå kunderna med den bästa kundupplevelsen när och var de vill. Förutom att öka försäljningen i våra befintliga butiker är fortsatt expansion i form av utrullning av e-handel, etablering av nya format och fler butiker centrala delar. En effektiv varuförsörjning är A och O och vi ökar successivt automatiseringsgraden i hela koncernen inom allt från administration och kontor till lager och butik. Läs mer om våra strategiska prioteringar s 18–33.

Tillväxt

Kunderbjudande
Vi ska erbjuda våra kunder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment.

Kundmöte
Vi ska genom våra varumärken och format tillgodose våra kunders olika behov – oavsett var, när och hur kunden möter oss.

Expansion
Vi ska växa på nya och befintliga marknader genom etablering av butiker och utveckling av nya segment, kategorier och tjänster.

Effektivitet

Varans väg
Vi ska driva en hållbar varuförsörjning med hög effektivitet och kvalitet genom hela kedjan.

Arbetssätt
Vi ska utveckla en innovativ, kundorienterad och förändringskraftig organisation där effektivitet och kostnadskontroll är i fokus.

Medarbetare

Medarbetare
Vi ska attrahera, rekrytera och utveckla branschens bästa medarbetare.

Kultur och kärnvärden

Butiken är vår scen
Alltid prioritera kunden och välkomna förändring

Vi är starkare tillsammans
Hjälpa varandra, visa uppskattning och lita på andras kompetens

Vi utmanar
Leta ständiga förbättringar, visa vägen och ta initiativ

Vi har koll
Prioritera för att hålla hög kvalitet och vara sparsamma med våra resurser

Hållbarhet och samhällsengagemang

Bra och hållbar mat är kärnan i vår verksamhet. Att agera hållbart handlar för oss om att se till helheten. Vårt ambition är att tillgodose dagens konsumenters behov utan att äventyra kommande generationers framtid. Allt vi gör genomsyras av omsorg om klimatet, djuren och människorna i produktionen.

För att skapa långsiktighet och förutsägbarhet för oss och branschen driver vi frågor som skapar förutsättningar att förenkla för kunderna att välja hållbar och prisvärd mat.

Ett bra sortiment för alla

Kunderbjudande
Vi ska erbjuda våra kunder ett attraktivt, effektivt, brett och prisvärt sortiment.

Vi vill ha en mångfald i vårt sortiment som tillgodoser alla kunders olika behov och preferenser. Ett brett utbud som gör att alla kan ta del av den glädje som prisvärd, bra och hållbar mat innebär. För att lyckas utvecklar vi egna varor och samarbetar med externa leverantörer.

Dagens konsumenter är medvetna och ställer allt högre krav på kvalitet och hållbarhet. Samtidigt efterfrågas prisvärdhet, inspiration och ofta smidiga måltidslösningar. Vår senaste kundundersökning visade att konsumenterna fortsatt ställer höga krav på ursprungsmärkning, minskad kemikalieanvändning och god djurvälfärd. Utifrån vår övertygelse om att vår mat ska vara hållbar i hela värdekedjan samarbetar vi nära med leverantörer och producenter för att ständigt ta viktiga kliv framåt.

Starkt fokus på prisvärde
Prisvärdhet är viktig för våra kunder och något vi ständigt har i beaktande. Inom respektive position och segment bygger vi vårt kunderbjudande på ett effektivt och attraktivt sortiment med en tydlig prisbild.

Vi utmanar både oss själva och våra leverantörer och använder vår starka position och vårt breda sortiment till att skapa en sund konkurrens och långsiktigt värdeskapande i hela kedjan. Sortiments- och kategoriarbetet utgår från våra olika kedjors koncept och deras respektive kundgrupper. Vår kategoritillväxt och kundnöjdhet skapas genom att låta starka globala och nationella varumärken stå sida vid sida med egna märkesvaror i hyllan. Med stöd av denna mix utmanar vi både våra leverantörer och oss själva i allt från kvalitet till pris.

Under 2019 har vi förfinat vår inköpsmodell där ett datadrivet arbetssätt säkrar en optimerad process för planering, upphandling och inköp som i slutänden främjar både lönsamhet och skapar prisvärde för våra kunder.

Genom vår förmåga att planera och styra rätt sortiment till varje enskild butik kan vi även minimera vårt matsvinn. Allt detta sammantaget gynnar ytterst våra kunder, våra samarbetspartners och gör hela Axfoodfamiljen relevant för konsumentens ständigt förändrade köpbeteenden.

Särskiljande egna varor
Våra egna varor är en konkurrensfördel. De bidrar till lönsam tillväxt genom att skapa ett intressant och särskiljande sortiment och stärker våra matkoncept. 2019 uppgick egna varor till 30,4 procent av försäljningen. I utvecklingsarbetet läggs stor vikt på innovation; att utveckla varor i framkant när det gäller mattrender, hälsa och miljö. Våra sortimentsutvecklare tar avstamp i trender, luckor i marknaden och kunddata för att alltid ligga steget före. Varuprover testas noga, och för medium- och mervärdesprodukter betygsätter en extern konsumentpanel på 60 personer varorna innan de går vidare till produktion. Vi håller hög utvecklingstakt och lanserade ungefär 290 nya produkter inom våra egna märkesvaror 2019.

~1 400
förhandlingar genomförs med våra leverantörer varje år.

Av våra 22 egna varumärken är Garant och Eldorado starkast positionerade utifrån pris och kvalitet. Garant har en tydlig hållbarhetsprofilering och ses som ett tryggt val även vad gäller kvalitet. Exempelvis är kött från Garant svenskt, förutom vissa varor kopplade till ett särskilt ursprung som Serranoskinka, och nästintill alla mejeriprodukter är från Sverige.

Eldorado är ett tryggt lågprisval med fokus på bas- och bulkprodukter där varor med ett bredare ursprung kvalitetssäkras enligt våra principer.

För att behålla Garant och Eldorados tydliga profiler kompletterar vi med ett flertal andra egna varumärken som alla fyller en egen funktion. Nytt för 2020 är det egna varumärket Gastrino med produkter specialframtagna för restaurang och storkök. Gastrino kommer att möta Axfood Snabbgross kunders behov av ett pålitligt Foodservice-varumärke samtidigt som vissa av produkterna kommer att erbjudas hos Axfoodfamiljens övriga kedjor.

Samarbetet med våra två inköpsorganisationer, European Marketing Distribution (EMD) och United Nordic, ger skalfördelar och säkrar den mångfald av varor vi vill ha. Det pågår även ständiga samarbeten mellan våra kedjor och leverantörer för att tillsammans optimera placering och synlighet för rätt varor på rätt plats.

Fler smidiga måltidslösningar
Då konsumenter efterfrågar allt mer smidiga måltidslösningar vill vi ligga steget före och överträffa deras förväntningar med innovativa lösningar. Inom våra egna märkesvaror lanserades inför och under 2019 ett fyrtiotal kylda måltidslösningar som till exempel grytor, pizza, röror och grönsaksmixer som är enkla att kombinera på olika sätt för att snabbt skapa en bra måltid. Hos Hemköp och Urban Deli erbjuds kunderna varma måltidslösningar som tillagas av kockar i butikerna. Willys och Hemköp har dessutom ett ökat utbud av kylda måltider, sallader och färdigskurna grönsaker för att underlätta matlagningen.

Exempel på hur vi lyft fram våra egna varumärken i sociala medier

Eldorado sommarkollektion, juni 2019
En exklusiv kollektion Eldorado-kläder skickades ut till utvalda profiler. Total räckvidd på över 7 miljoner i sociala medier.

Eldorado pop-up-butik, augusti 2019
Total räckvidd på över 1,8 miljoner i sociala medier under festivalen Way Out West.

Garant "Killar med fisk", november 2019
PR-experiment där singelkillar på Tinder fick fronta nya fisksorter i Garants sortiment. Kampanjen fick totalt över 7,5 miljoner visningar via annonsering på Facebook, Instagram och YouTube.

Eldorado preppingkit, februari 2019
Slutsåld på ett dygn på Mat.se och över 30 publicerade artiklar i media.

Smart Pets hundevent, oktober 2019
Ett event med influencers och deras hundar gav 56 publiceringar på sociala medier och inslag i kommande säsong av Wahlgrens värld.

Innovativa soppor

Att rädda ratade grönsaker minskar berget av matsvinn. Därför applåderar vi Garants innovativa soppmixer som är gjorda av delar av grönsaker som annars skulle ha slängts!

"Jag ställde en öppen fråga till vår leverantör om vi kan göra mer för att minska matsvinnet hos dem. Leverantören berättade att det som blir över från produktionen ofta är stammar från grönsaker som vitkål, grönkål och broccoli. Jag beställde hit lite stammar för att smaka och provtillaga grönsakerna på olika sätt. Eftersom grönkålsstammen kan vara lite besvärlig att äta rå insåg jag att en bas för soppor skulle ge optimala förutsättningar för kunden att snabbt göra god mat av svinnsmarta grönsaker."

Ellinor Puerto, ansvarig för sortimentsutveckling på Dagab, utvecklade Garants två innovativa och svinnsmarta soppmixer som släpptes i butik under hösten 2019.

Under året har Hemköp pilottestat Måltidsrummet, ett nytt sätt att profilera måltidslösningar i butik. För att underlätta för kunderna samlas alla måltidslösningar i flexibla moduler som exempelvis mellanmål, varm mat, salladsbuffé samt även shop-in-shop-lösningar med färdiga mål från leverantörer som Urban Deli. Även i Willys butiker lyfts måltidslösningar fram i kundvarvet med konceptet Willys 4.0 som löpande rullas ut i nya butiker. Färdigmat, varma mål och salladsbar samlas nära ingången för att göra det enkelt att plocka ihop en god lunch eller middag.

Middagsfrids koncept med färdiga matkassar är en variant på måltidslösningar som befinner sig precis i skärningspunkten mellan bekvämlighet och full kontroll på schyssta råvaror. Hit hör också en stor mängd av våra egna märkesvaror där produktutvecklingen fokuserar på ekologiskt, vegetariskt, svenskt, fryst och just hållbara måltidslösningar.

Alla vinner på ökad transparens

För att bibehålla trovärdighet hos dagens medvetna konsumenter behöver livsmedelsaktörer vara allt mer transparanta kring sortimentets hela värdekedja. Här vill vi ligga i framkant och ständigt lyfta botten och höja toppen för branschens standard. Våra 1 500 leverantörer runt om i världen behöver systematiskt visa att de följer vår uppförandekod för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorruption. Med biståndsorganisationen Oxfam arbetar vi aktivt sedan 2017 för att förbättra levnadslöner i hela leverantörsledet. Under 2019 har vi bland våra EMV-leverantörer fokuserat på att identifiera de mest kritiska leden där vi just nu kan göra störst skillnad för medarbetarna verksamma tidigast i värdekedjan.

Som ett svar på det ökande konsumentfokus på flygplanens miljöpåverkan, och som ett första led i att förbättra informationen kring flygfrakt, valde vi under 2019 att publicera en tydlig lista över vilka varor som flygtransporteras inom Axfoodfamiljen. Vårt matkassebolag Middagsfrid valde dessutom att helt plocka bort flygtransporterade varor, vilket även Urban Deli gjorde våren 2018. Med ökad transparens vill vi göra det så enkelt som möjligt för våra kunder att fatta beslut grundade på fakta.

Prioriteringar 2020

- Utveckla och stärka sortimentet av bra och hållbar mat
- Stärka prispositionen
- Utveckla erbjudandet avseende måltidslösningar
- Utveckla nya kunderbjudanden.

Matglädje på kundens premisser

Kundmöte

Vi ska genom våra varumärken och format tillgodose våra kunders olika behov – oavsett var, när och hur kunden möter oss.

Oavsett tid och plats vill vi göra det enkelt och bekvämt för alla våra kunder att handla bra, prisvärd och hållbar mat. Med våra olika varumärken ser vi till att finnas där för alla våra kunder, sömlöst och kanaloberoende.

Sverige består av drygt 10 miljoner invånare som alla behöver äta. Alla är vi olika vad gäller vardag, rutiner och matpreferenser. Demografi, plånbok, personlighetstyp och familjesituation är bara några av alla faktorer som påverkar hur vi helst vill handla vår mat.

Därför är vi inom Axfood noga med att erbjuda en mångfald av varumärken, prisnivåer och kanaler som tillåter kundens egna preferenser att styra matinköpen.

Bekväm upplevelse när man handlar i våra butiker och online

Vår e-handel växer snabbt, men 97 procent av våra kundmöten sker fortfarande i vårt butiksnät av egna och samverkande butiker spridda över hela landet.

Ett av våra kärnvärden är att butiken är vår scen. Det genomsyrar vår organisation på många sätt. Våra butiker ska finnas där våra kunder befinner sig för att göra det bekvämt och enkelt att handla god, prisvärd och hållbar mat hos oss. Vad som är enkelt och bekvämt för kunden varierar utifrån ett antal parametrar. För många av våra storstadskunder kan det vara bekvämast att handla hos oss när vi ligger nära kollektivtrafiksstationer och i centrumlägen, medan landsortskunder kan föredra att vi istället ligger utanför citykärnan, nära stora infartsvägar. Med hjälp av framtidsspaning, ett brett kontaktnät inom fastighetsbranschen, egna prognoser baserade på dataanalys samt med stöd av vår egen kunddata kan vi identifiera så kallade vita fläckar där något av våra butikskoncept kan tillföra värde.

Arbetet med att uppdatera befintliga butiker pågår ständigt, där både Willys och Hemköp växlar upp för att kunna ge alla våra kunder bästa möjliga butiksupplevelse. Utöver löpande förbättringar för att skapa inspirerande butiksmiljöer, moderniseras normalt våra butiker var femte till sjunde år. Under 2019 har vi moderniserat nära 40 butiker.

Vikten av det personliga mötet

Minst lika viktigt som att våra butiker ligger på rätt plats är det personliga kundmötet. Medarbetarna är våra främsta ambassadörer och varje kundmöte är lika betydelsefullt. Under 2019 blev den egendesignade digitala utbildningen ”Det goda kundmötet” obligatorisk för alla medarbetare inom Hemköp för att ytterligare förstärka ett trevligt och servicemedvetet kundbemötande. På Willys har arbetet med Gilla Willys 2.0 accelererat under året – en intern förbättringsresa som med olika övningar har målet att få ännu fler nöjda kunder och ännu fler nöjda och engagerade medarbetare.

Alle man på däck

Två gånger om året gör hela Hemköps supportkontor praktik i butik för att stärka samarbetet och tillsammans leverera ett kundmöte i världsklass.

Även det digitala kundmötet personifieras allt mer hos våra kedjor där vi genom datadrivna arbetssätt kan skapa ett individanpassat kundmöte. Under våren har implementationen av ett nytt system för Marketing Automation hos både Willys och Hemköp färdigställts. Med hjälp av data och analys kan vi underlätta för våra kunder att hitta relevanta varor och erbjudanden och säkerställa att kommunikationen från våra kedjor är anpassad att möta kunden som individ istället för generiska grupper. Då fokus för 2019 har varit att testa och optimera systemet har vi som ambition att under 2020 kunna kraftigt öka det relevanta personliga mötet för medlemmar i våra kundprogram.

E-handel för alla

Med en e-handelstillväxt på hela 35 procent under 2019, vilket är mer än marknaden, ser vi att allt fler kunder uppskattar våra digitala tjänster. Vi erbjuder e-handel till våra kunder via fyra av våra varumärken: Willys med Sveriges billigaste matkasse, inspirationskällan Hemköp, innovatören Mat.se, och vardagshjälten Middagsfrid. Dessutom erbjuder vi e-handel för restauranger genom Axfood Snabbgross. För oss är det viktigt att kunderna känner igen sig hos respektive varumärke och får samma priser online som i butik. De olika matkoncepten speglar därför samma marknadsposition på nätet som i de fysiska butikerna. Under året har vi även tagit fram särskiljande digitala kundstrategier för Hemköp och Mat.se för att säkra tydliga positioner för varumärkena, och ge kunderna hos respektive koncept den upplevelse och det erbjudande som passar just dem.

För de flesta kunder är näthandeln idag ett komplement till att handla i fysisk butik. Sedan 2016 har Axfood mätt andelen onlineköp jämfört med köp i fysisk butik. Den genomsnittlige e-handlaren köper cirka en tredjedel av varorna online och två tredjedelar i butik. Därför är det viktigt att se till kundernas totala inköp när vi analyserar tillväxt och lönsamhet, särskilt

”Vi har haft e-handel nu i drygt en månad och Nässjö är ju ingen stor stad direkt, så jag trodde nog inte att det skulle vara så många kunder som var intresserade, men det har det verkligen varit. Vi har maxat varje dag sedan start.”

Stefan Arbhede, butikschef Willys Nässjö Almenäs som i oktober 2019 var den 73:e Willys-butiken att öppna för e-handel.

då den service som erbjuds i e-handeln i form av plock eller hemleverans påverkar lönsamheten i dagligvarubranschen.

Inom e-handeln arbetar vi agilt med tester och innovation för att ständigt förbättra och stärka vår bas och för att utveckla spetserbjudanden. Till exempel har vi förenklat för kunderna att hitta sina varor och inspiration genom köpbara recept, samt utökat betalningsmöjligheterna för kunden. Framgent fokuserar vi ytterligare på hemleveranser och utvidgar vårt click&collect-erbjudande i hela landet.

Digitala verktyg i butik

Självscanning, digitala skyltar och wifi är några exempel på hur butikerna ständigt digitaliseras. Axfood Snabbgross har under 2019 pilottestat digitala hyllkantsetiketter i en första butik för att sömlöst kunna utföra prisjusteringar och på så sätt säkerställa att kunden alltid får korrekta priser. Inom koncernen arbetar tvärfunktionella arbetsgrupper med att utforska och testa nya sätt för digitala hjälpmedel att stötta kundupplevelsen i butik. Under 2019 har vi testat flera olika lösningar för hur vi kan skapa en mer friktionsfri och relevant köpupplevelse, exempelvis med smidigare scanning och betalning samt att bättre kunna guida kunderna genom butiken och erbjuda rekommendationer och tips. 2020 intensifieras tempot med fortsatta tester och utrullningar.

Underlätta klimatsmarta val

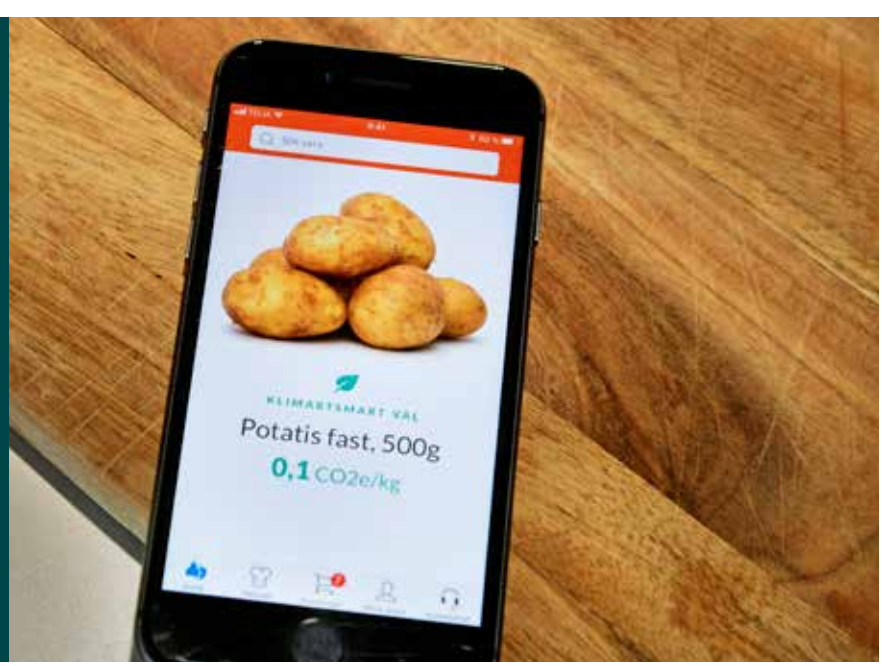
Vi vill att det ska vara enkelt för våra kunder att göra medvetna val när de handlar hos oss och gör därför löpande förbättringar inom samtliga kanaler och koncept. Mat.se har som varumärkeslöfte att göra det ”lätt att handla rätt”, något bolaget förtydligade ytterligare under hösten med sin lansering av en unik klimatdatabas i samarbete med forskningsinstitutet RISE. Cirka 3 000 produkter i sortimentet är nu klimatmärkta för att hjälpa kunden att göra klimatsmarta val. Hos Middagsfrid har vi under 2019 infört Veckans vegan i Vegokassen för att inspirera våra kunder till mer hållbar kost medan vårt egna varumärke Garant lanserade konceptet Bra val just nu! för att hjälpa våra kunder äta mer varierad kost med mindre klimatpåverkan.

Prioriteringar 2020

- Stärka det digitala kundmötet
- Optimera butiksnätverket och rulla ut uppgraderade butikskoncept
- Utveckla och stärka våra kundprogram för ökad relevans för kund
- Öka genomslaget av hållbara alternativ.

Klimatmärkt

Mat.se har klimatberäknat och CO_2e-märkt de 3 000 matvaror som står för störst volym i sortimentet. Klimatmärkningen fungerar ungefär som ett grönt jämförpris, alltså mängden koldioxidutsläpp per kilogram produkt. Vi har fått kvitto på att lanseringen har tagits emot positivt av kunderna bland annat i form av positiva kommentarer och hur de agerar på sajten.



Med målet att växa mer än marknaden

Expansion
Vi ska växa på nya och befintliga marknader genom etablering av butiker och utveckling av nya segment, kategorier och tjänster.

Axfoods tillväxtmål är att växa mer än marknaden. Detta kommer att ske genom fortsatt etablering av nya butiker, breddat e-handelserbjudande och utveckling av erbjudandet som helhet.

Förutom att öka försäljningen i befintliga butiker kommer vi att växa genom att etablera nya butiker och fortsätta att rulla ut e-handeln till fler orter och butiker. Genom Urban Deli erbjuds bland annat färdiga måltidslösningar för medvetna kunder och genom Apohem erbjuder Axfood även läkemedel.

Nyetableringar i attraktiva lägen
Efter 2018, som var ett mellanår för oss när det gällde etablering av nya butiker, har vi i linje med vår strategi öppnat nio nya egenägda butiker och fem Tempobutiker under 2019 samtidigt som vi inledde ett samarbete via Hemköp med butikskedjan Östenssons 9 butiker. Vissa etableringar sker i nya kommuner medan andra butiker etableras i en ny attraktiv stadsdel. Det geografiska läget och infrastrukturen kring en fysisk butik är fortfarande helt avgörande för att nå ut till kunderna. E-handeln påverkar i viss utsträckning storleken på nya butiker.

Konverteringar
Antalet franchisebutiker inom Hemköp kan variera något från ett år till ett annat baserat på avtal och en löpande utvärdering av i vilken form som butiken bäst kan stärka Hemköps position på marknaden. För att möjliggöra för utvalda butikschefer att förvärva en butik har Hemköp ett finansieringsprogram kallat 91/9. Initialt äger butikschefen nio procent av butiken med en option på att förvärva hela bolaget förutom en aktie som fortsatt ägs av Axfood. Under 2019 konverterades fyra Hemköpsbutiker till handlarägda och en Tempobutik konverterades till Hemköp franchise.

>5 miljoner
konsumenter nås via e-handel.

”Butiken ligger vid entrén in till stadsdelen Öster Mälarstrand i Västerås, en av de mest spännande och expansiva delarna av staden. Det har varit en ära att få öppna den här butiken tillsammans med ett fantastiskt gäng medarbetare.”

Hanna Lundberg, butikschef Hemköp Östermälarstrand, Västerås.

”Det mest avgörande för en lyckad etablering är att ha en tydlig strategi för att identifiera de platser som gör våra produkter lättillgängliga och enkla att nå för alla kunder. Vi är även måna om att analysera rörelsemönster och köpkraft för att etablera rätt koncept – oavsett om det gäller mer urbana lägen eller mindre orter.”

Markus Åberg, etableringschef Axfood.

Snabbt växande e-handel
Willys rullade ut e-handel till ytterligare 22 butiker under 2019. Vid årsskiftet erbjöd 78 Willysbutiker på 40 orter och 19 Hemköpsbutiker på 9 orter e-handel. Nätbutiken Mat.se erbjuder konsumenter i Stockholm och Göteborg hemleverans av mat. Totalt når våra olika e-handelskoncept över 5 miljoner konsumenter vid slutet av 2019. Matkassebolaget Middagsfrid, som erbjuder fem matkassar samt några tilläggskassar varje vecka, utsågs av Bäst-i-test.se till bäst i test inom matkassar

Urban Deli har lanserat matinnovatören Anna Lundströms egenutvecklade veganska ost under varumärket Maisha Deli. Maisha erbjuder växtbaserade versioner av ost och smör. Produktutvecklingen har inspirerats av genuint mathantverk med traditionella mejeritekniker såsom syrning, mögel och lagring, som vidareutvecklats och anpassats till växtbaserade råvaror.
"Målet är att erbjuda de godaste och mest attraktiva växtbaserade produkterna på marknaden – produkter som tilltalar alla, oavsett kost. Man ska inte behöva välja mellan god smak och omsorg om klimat och djur. Vi vill göra det enkelt att äta utsökt mat och samtidigt bidra till en mer hållbar framtid."

Anna Lundström, utvecklare av veganska produkter.

2019. Inom Axfood Snabbgross erbjuder samtliga butiker e-handel till sina affärskunder.

Breddat erbjudande och nya koncept
Under 2019 kompletterades Apohems breda sortiment av apoteksprodukter med receptbelagda läkemedel. Ambitionen är att alltmer kunna hjälpa kunder att se hälsa ur ett helhetsperspektiv. Urban Deli som har den uttalade visionen att göra matlivet enklare, godare och lyckligare, ligger i absolut framkant med att snabbt utveckla högkvalitativa och färdiga måltidslösningar. De bidrar också till hela koncernens utbud för den allt större kundgrupp som gör medvetna val avseende hälsa och hållbarhet. Urban Deli är en blandning av restaurang och saluhall med egen produktion av innovativ mat. Maten ska vara tillgänglig oavsett om kunderna vill äta på plats eller ta med maten hem. Urban Deli är också vår testmiljö för nya innovativa varor och en miljö där nya influenser fångas upp.

Prioriteringar 2020
- Expandera butiksnätet
- Expandera e-handeln
- Öka etableringstakten för Willys Hemma.

"Just nu präglas apoteksmarknaden av pris och produkt, men vi ser ett behov av att prata hälsa i ett bredare perspektiv. Våra kunder vill ha kunskap, inspiration och ser livet ur ett holistiskt perspektiv. Under 2020 kommer vi att ta nästa steg och växla upp med ökat sortiment och nya inspirerande lösningar inom hälsoområdet."

Gustav Hasselgren, vd Apohem.

Redo för framtidens logistik

Varans väg

Vi ska driva en hållbar varuförsörjning med hög effektivitet och kvalitet genom hela kedjan.

Förändrade konsumtionsmönster, ökad digitalisering och vikten av att bidra till en hållbar framtid driver vår utveckling mot en än mer hållbar och effektiv varuförsörjningskedja. Det är på Dagabs sortiments- och inköpsavdelning arbetet börjar för att varorna ska flöda hela vägen till våra butiker och konsumenternas hem.

Inom varans väg tar Axfood just nu stora kliv framåt för att skapa de bästa förutsättningarna för att vara fortsatt framgångsrika och konkurrenskraftiga. Hösten 2018 informerade vi för första gången om satsningen på ett nytt, högautomatiserat logistikcenter i Bålsta, strax utanför Stockholm och under 2019 har vi jobbat intensivt med förberedelserna.

Logistikvision på väg att förverkligas

Vårt logistikcenter, som kommer att stå klart 2023, kommer att ha plock och leverans till butiker och e-handelskonsumenter med automation i tre temperaturzoner. Genom omnikanallösningen effektiviseras de bakomliggande processerna, vi minskar vårt svinn och bidrar samtidigt till en förhöjd leveranskvalitet och service för både butiker och konsumenter.

Logistikcentret i Bålsta kommer att hantera 60 procent av Dagabs volymer när det står klart. Dessutom byggs det för att hantera hela Axfoods estimerade tillväxt framåt med utrymme att expandera ytterligare. Den nya kapaciteten påverkar dagens geografiska uppsättning och vår lagerhantering i Skellefteå, Borlänge, Örebro, Sätra, Jordbro och Årsta kommer att flyttas till Bålsta.

Viktiga milstolpar passerade

Under sommaren skrev vi ett långsiktigt hyresavtal med NREP Logicenters, som kommer att uppföra en 100 000 kvadratmeter stor och 30 meter hög byggnad som miljöcertifieras enligt Breeam. Bygglovet blev klart i oktober och markarbetena påbörjades. I november tecknades även ett avtal avseende automationslösningen med tyska Witron som är marknadsledare inom såväl dynamisk lager- och plockhantering som end-to-end logistiklösningar. När våra flöden automatiseras kan tid riktas till att satsa mer på kundcentriska analyser och erbjudanden.

Ytterligare ett steg mot en mer hållbar och effektiv transportmodell är det avtal som skrivits med Descartes om leverans av ett nytt Transport Management System (TMS). Det nya systemet förbättrar vår transportoptimering, skapar en större överblick över våra transportflöden och hanterar flöden till butik och till e-handelskonsument. Systemet erbjuder även konsumenten en förbättrad möjlighet att följa sin egen leverans.

Hållbarhet inkluderat under uppförandet

Förutom att klimatcertifiera själva byggnaden kommer vårt nya logistikcenter och transportstyrningssystem innebära en effektivare hantering av varor, transporter och lokalanvändning. Under uppförandet kommer vi tillsammans med våra samarbetspartners löpande utvärdera hur vi kan optimera det nya logistikcentrets hållbarhetsprestanda ur ett helhetsperspektiv.

Automation redan en del av vår vardag

Automationsresan har dock redan börjat genom Dagabs färskvarulager i Jönköping. Lagret når vid peak-tillfällen en hantering av 28 000 kollin per dag. Arbetet har gett oss viktiga insikter om att drifta en automationslösning, om nya och andra yrkesroller samt har gett oss bra erfarenheter inför det kommande logistikcentret.

170 miljoner
plockade kollin 2019.

320 miljoner kg
frukt & grönt 2019.

44 510
temperaturkontroller genomförda vid inleveranser 2019.

60%

Logistikcentret i Bålsta kommer att hantera 60 procent av Dagabs volymer när det står klart år 2023.

NREP Logicenters kommer att uppföra en 100 000 kvm stor och 30 meter hög byggnad som miljöcertifieras enligt Breeam. Bygglovet godkändes i oktober och markarbeten påbörjades.

Vår resa mot det nya logistikcentret

2019	2020	2021	2022	2023
Programmet för Bålsta logistikcenter fullt mobiliserat	**Pilot Transport-styrningssystem (TMS)**	**TMS utrullning**		
				Omläggning
Byggstart i Bålsta		Installationen av automation påbörjas	Övertagande av fastighet	Bålsta logistikcenter i full drift

Idag kan drygt 50 procent av våra tunga lastbilar drivas på alternativa bränslen om RME finns tillgängligt. HVO finns numera tillgänglig utan palmoljebaserade produkter vilket möjliggör fossilfri tankning.

Under 2019 har vi investerat i:
2 st elhybrid
9 st LNG (flytande biogas)
1 st CNG (komprimerad biogas)
2 st ED95 (etanol)
11 st RME-klara lastbilar (rapsoljemetylester)

En effektivare e-handelslogistik introducerad i Stockholm
Vid årsskiftet 2018/19 övertog Dagab driftsansvaret för Mat.se:s plocklager i Stockholm, Göteborg och Malmö. Syftet är att skapa synergier i logistikfunktionen och på ett effektivt sätt stödja respektive e-handels kunderbjudande.

I ett första steg har verksamheten i Stockholm utvecklats till att utöver Mat.se och Middagsfrid även omfatta hela eller delar av Hemköps och Willys e-handelsvolymer. Nästa steg är att införa detta i Göteborg. Beslut har tagits om att stänga lagret i Malmö.

Valfrihet, snabbhet och hög kvalitet på leveranser är utmaningar att möta i den växande e-handeln. Idag har Dagab cirka 120 lätta lastbilar för e-handeln, genomför tusentals hemleveranser varje dag och har påbörjat ett arbete med att öka antalet miljöfordon.

Hållbara transporter
Utsläppen från egna transporter påverkar i hög grad vår totala klimatpåverkan. Vi ställer både höga och tydliga krav för en trygg arbetsmiljö, säker trafikmiljö och minskad klimatpåverkan genom sparsam körning/ecodriving och hållbara drivmedel. Vi har ett nära samarbete med de större lastbilsleverantörerna för att utveckla morgondagens mest hållbara lösningar. Bland annat har vi har investerat i CNG-bilar (komprimerad biogas) och arbetar med att diversifiera drivmedlen framåt.

910 000

butiksleveranser 2019.

Prioriteringar 2020
- Effektivisera gemensamt plocklager för e-handelsleveranser
- Utveckla nytt automatiserat lager och nytt transportsystem för butik och e-handel
- Utvärdera nya affärsmodeller för sista milen-leveranser.

3 frågor till…

…Helena Blom, transportchef Dagab

Inte bara ett logistikcenter – en total lösning för hållbara transporter

Logistiken i, kring, till och från Bålsta optimeras för att stärka Axfoods konkurrenskraft och hållbarhetsarbete.

Hur påverkar flytten till Bålsta era transporter?
Vi kan öka fyllnadsgraden för transporter både till och från anläggningen. Det nya transportstyrningssystemet kommer att optimera hela vår logistik från upphämtning till slutleverans.

Varför har vi ett eget åkeri?
Det ger oss viktiga fördelar att äga eventuella problem och möjligheter själva. Vi vet vad det kostar att ta en transport från A till B samtidigt som vi kan testa ny teknik och nya funktioner själva.

Hur ser du på möjligheten med elfordon?
Vi har valt att ha en mångfald i vår fordonsflotta och ser att vår CO_2-påverkan går åt rätt håll. Elfordon är ett intressant område som vi följer noga. Vi har idag tre elhybrider i vår flotta.

…Per Gifvas, programchef nytt logistikcenter i Bålsta

Sex lager omvandlas till Europas modernaste logistikcenter

Axfoods högautomatiserade logistikcenter, som etableras i Bålsta utanför Stockholm, kommer att hantera cirka 60 procent av Dagabs volymer.

Varför Bålsta?
Platsen ger oss möjlighet att nå cirka tre miljoner kunder inom en timma. Vi fick möjlighet att bygga en tillräckligt stor fastighet som också ger oss flexibilitet för framtiden.

Vad är det vi bygger?
Det är ett komplett högautomatiserat logistikcenter som kommer att vara navet i vår varuförsörjning till våra butiker och för våra hemleveranser till den växande e-handeln. Byggnaden är 580 meter lång, 180 meter bred och 30 meter hög.

Vilka är fördelarna med att samla sex lager till ett?
Konsolideringen till en högautomatiserad enhet kommer att ge skalfördelar på inköpssidan och andra kundfördelar i form av än högre leveranskvalitet och ökad servicegrad.

…Wilhelm Berg von Linde, butikschef Hemköp Vällingby

Effektivare varuflöde i butik

Hemköp Vällingby har sedan februari 2019 arbetat med att frigöra timmar, få en jämnare fyllnadsgrad och ett mindre så kallat baklager.

Hur har det gått?
Innan piloten upplevde vi att varuflödet kunde effektiviseras. Mycket tid gick åt till att få varan till rätt plats i butiken. Kompletteringsordrar lades för att kompensera detta vilket var några av de största tidstjuvarna.

Hur ser ni på ert varuflöde idag?
Det har gjorts stora förbättringar vilket tydligt märks genom en högre/jämnare fyllnadsgrad och en högre plockeffektivitet vilket spar springmetrar. Även så kallade hål i hyllan har minskat.

Vilka har varit de största utmaningarna?
Att få ut detta arbetssätt till medarbetarna och få alla att lita på systemet. Sedan så gäller det att få till en bra huvudleveranskalender i dialog med Dagab, vilket över tid kan innebära att man behöver skruva på sin personalplanering för bästa effekt.

Effektivare med fler datadrivna beslut

Arbetssätt

Vi ska utveckla en innovativ, kundorienterad och förändrings-kraftig organisation där effektivitet och kostnads-kontroll är i fokus.

Vi är i ett spännande skifte där vår traditionella bransch genomgår en snabb digitalisering. Det skapar nya affärsmöjligheter men ökar också konkurrensen med nya aktörer. Därför utvecklar vi löpande vårt arbets-sätt oavsett var i Axfoodfamiljen vi jobbar.

För att snabbt kunna möta ökad konkurrens och nya krav från våra kunder behöver vi arbeta både snabbare och mer strategiskt med vår data. Vår utveckling inom datadrivna arbetssätt genomsyrar hela organisationen och gynnar även våra kunder ner till individnivå. Med hjälp av data och analys kan vi underlätta för våra kunder att hitta relevanta varor och erbjudanden och personifiera kommunikationen.

Vi har satsat på att bygga upp intern kompetens kring avancerad analys av kunddata inom kategori- och inköps-arbetet. Analysen gör att sortiment och pris kan styras bättre och att våra erbjudanden kan bli än mer kundanpassade. Snabbt kunde vi se tydliga resultat inom inköp, kampanj och sortiment. Genom avancerade analyser av kunddata kan vi optimera utifrån respektive kundsegment. Under året har vårt kundcentriska arbetssätt rullats ut på bred front. Detta innebär att vi ökar graden av datadrivna beslut och går från magkänsla till fakta.

Digitala medarbetare

Alla medarbetare inom koncernen har en digital identitet vilket skapar bättre förutsättningar för intern kommunikation och styrning. Under året lanserades ett nytt intranät med målgruppsstyrd information utifrån användarens bolags-tillhörighet, arbetsplats och roll.

De digitala hjälpmedlen i butik ökar. Under året har ett nytt tid- och bemanningssystem rullats ut som på sikt ska opti-mera bemanningen i butik med hjälp av datadrivna analyser.

Efter en kartläggning av hur en dag på jobbet ser ut för medarbetare på kontor, lager och butik pågår arbetet med att ta fram en plan för hur vi enkelt och effektivt samarbetar och kommunicerar inom alla delar av bolaget.

Axfoods 12 månader långa lärlingsutbildning består 75 procent av tiden av praktiskt butiksarbete och 25 procent av utbildning. De som jobbat med projektet beskriver det som ”jättebra”, ”seriöst”, ”viktigt”, ”spännande”, och ”givande”, men lyfter även problem med språkbarriärer.

I år har Robert Robot bland annat genomfört den generella lönerevisionen – en process som annars tar uppemot 150 timmar att genomföra under en hektisk period.

Robotarna Doris och Robert
Med robotar kan tidsödande administrativa arbetsuppgifter automatiseras. Det både underlättar arbetet och frigör tid till andra uppgifter. ”Doris the Doer” och ”Robert Robot” är namnen på några av våra digitala vänner som avlastar genom att automatisera arbetsprocesser.

Sättet att automatisera processerna på, Robotic Process Automation (RPA), innebär många vinster. Processer kan effektiviseras och standardiseras samtidigt som medarbetare avlastas och kan ägna mer tid till värdeskapande aktiviteter. Nästa år kommer robotarna att få mer att göra när det kommer till bland annat anställningsdokumentation, kvalitetskontroller och arbetsgivarintyg.

En agil organisation
Digitaliseringen ställer nya och föränderliga krav på organisationen. För att vi ska kunna vara snabbfotade behöver vi samarbeta tvärfunktionellt mellan olika avdelningar och expertområden. Det krävs även att grupper interagerar och lär av varandra – och av kunden. Den snabba tekniska utvecklingen och konkurrensen kräver också att tiden från idé till genomförande blir allt kortare. Under året har berörda medarbetare framför allt på Axfood IT utbildats i nya arbetssätt.

Systemstöd för objektiv process
Genom våra processer kan vi få till systematisk förändring. Under våren införde vi en objektiv rekryteringsprocess med systemstöd. Vi har helt enkelt försökt få till en rättvis, fördomsfri process där vi bygger bort ”unconscious bias” så mycket vi kan och att vi på effektivt sätt får rätt kandidat till jobbet.

Prioriteringar 2020
- Förbättra processer och systemstöd för Axfoods kärnprocesser
- Effektivisera verksamheten genom digitala arbetssätt
- Öka graden av datadrivna analyser och beslut.

Inom Axfood kan alla växa

Medarbetare

Vi ska attrahera, rekrytera och utveckla branschens bästa medarbetare.

För att ligga i framkant när vår omvärld och branschen utvecklas i hög takt fortsätter vi att utveckla en vinnande kultur där medarbetare trivs och utvecklas. För att locka rätt kompetenser behöver vi sticka ut som en riktigt bra arbetsgivare.

Vi har en passion för branschen och för jobbet och vi gör gärna det där ”lilla extra” för kunden, kollegorna eller klimatet. Denna inställning skapar arbetsglädje, gemenskap och inte minst en inkluderande arbetsplats vilket blir allt viktigare för att både behålla och utveckla branschens bästa medarbetare. I takt med att allt mer digitaliseras och automatiseras kommer ändå medarbetarna att få en större betydelse i kontakten med kunden och bidra till en positiv upplevelse.

Med stukturerad kompetensutveckling får vi rätt person på rätt plats

Det blir allt viktigare att hitta och utveckla rätt kompetens. Som arbetsgivare uppmuntrar vi medarbetarna att prova på olika befattningar och roller inom koncernen. Vi jobbar även för att möjliggöra ett livslångt lärande. Det är på det sättet vi som arbetsgivare blir attraktiva och får behålla våra talanger.

Axfoodakademien, med både interna och externa lärare, är centrum för vidareutbildning och kompetensutveckling. Akademiens utbildningar riktar sig till olika roller inom butik, lager och kontor. I vår digitala Axfoodakademi samlas alla utbildningar i ett system, vilket gör att medarbetare och chefer får bättre kontroll över genomförda utbildningar. Det ger även stora möjligheter till snabba riktade utbildningsinsatser till exempel vid nya lagkrav eller när medarbetare byter bolag.

Vi är en växande koncern som ständigt behöver nya ledare. Under året har vi lanserat Ledarsteget Teamchef för att utveckla fler butiksmedarbetare till teamchefer. Medarbetaren kommer själv, tillsammans med sin närmsta chef, fram till att hon eller han vill utvecklas. Efter det sätts en utvecklingsplan. Planen består av flera olika aktiviteter – lärarledd utbildning, e-learning och olika övningsuppgifter att utföra i butik. Axfoods utbildningsplan bygger på modellen 70-20-10, det vill säga att kompetensutveckling sker 70 procent i det dagliga arbetet, 20 procent i reflektion och samtal med kollegor och resterande 10 procent i formella sammanhang såsom lärarledda utbildningar. Under 2020 fortsätter arbetet med att säkerställa intern kompetens till kritiska roller i butik med fokus på rollerna teamchefer och butikschefer. Planen är att identifiera 400 medarbetare med potential att bli en

18 396

e-learningskurser genomfördes 2019.

framtida teamchef och för var och en ta fram en individuell utvecklingsplan under 2020.

Under 2019 genomförde 2 736 medarbetare utbildning under sammanlagt 3 547 utbildningsdagar via Axfoodakademien. Dessutom genomfördes 18 396 e-learningskurser för 5 142 medarbetare.

Vi speglar samhället som vi är en del av

Axfood har tydliga mål om att spegla samhället och ha en representation av mångfald på alla nivåer. Vi ser att det är en stor konkurrensfördel i dagens heterogena samhälle. Medarbetarnas olika kunskaper, kompetenser och perspektiv skapar nya möjligheter och genererar bättre beslut. Det gör oss ännu bättre på att möta våra kunders olika behov. Dessutom går det väldigt bra ihop med vad kandidater idag söker – ett meningsfullt arbete där värderingarna matchar deras egna. Många söker sig till Axfoodkoncernen just på grund av vårt arbete med hållbarhet och mångfald. Genom en mångfald av perspektiv och sätt att lösa problem blir vi mer innovativa och kunniga.

Inom Axfood arbetar vi med objektiva och rättvisa processer för att hitta de talanger vi behöver. Där är ålder eller andra variabler inte viktiga utan det är kompetens och potential vi går på. Axfood arbetar aktivt med successionsplanering för att säkra ledarförsörjningen och nå mångfalds- och jämställdhetsmålen. Årligen samlar chefer systematiskt in namn på potentiella ledare av varje kön och tar fram utvecklingsplaner för de potentiella efterträdarna. Axfoods ambition är att balansen mellan kvinnor och män på ledande positioner ska ligga inom intervallet 40–60 procent.

Ett stort steg för att möjliggöra en ökad mångfald var införandet av en ny rekryteringsprocess med systemstöd.

Det säkerställer ett objektivt urval genom tester och frågor och fokuserar mer på egenskaper än specifika yrkeskunskaper. Axfood kan därmed bredda kandidatbasen och rekrytera rätt medarbetare. Detta väntas leda till högre prestation i organisationen, lägre sjukfrånvaro, lägre personalomsättning, ökad mångfald och minskade kostnader för externa rekryteringskonsulter.

Under 2019 registrerade Axfood 134 798 ansökningar till de totalt 2 732 utlysta tjänsterna inom koncernen. Det innebär i snitt 49 ansökningar per tjänst.

Axfoods många butiker erbjuder möjligheter till jobb även för den som inte bemästrar det svenska språket perfekt. För den som har ett driv för handel och butiksverksamhet erbjuder Axfood många möjligheter till vidareutbildning och utveckling. Under 2019 gick 18 nyanlända ett så kallat jobbspår där de fick skräddarsydd arbetsmarknadsutbildning blandat med praktik i Willys och Hemköps butiker i Stockholmsområdet.

Ökat engagemang och fler stolta amabssadörer

En syftesdriven kultur och ett värderingsstyrt ledarskap är drivkrafter som skapar stolthet och engagemang. Vi är en koncern med särskiljande koncept men med en tydlig samverkan. En viktig del i vår samverkan är ett gemensamt synsätt på hur vi ska vara mot varandra, mot våra leverantörer och mot våra kunder. Våra kärnvärden gäller för alla i koncernen och oavsett om samarbetet gäller inom den egna verksamheten eller med externa parter. Under året har alla medarbetare genomfört övningar kring våra kärnvärden i sina arbetsgrupper för att inspirera till önskade beteenden i det dagliga arbetet. Under 2020 fortsätter arbetet med fokus på tvärfunktionella samarbeten och projekt.

Axfoods medarbetare är stolta över att arbeta på Axfood, något som stärks genom koncernens ihärdiga arbete med hållbarhet och mångfald. Hela 90 procent av medarbetarna besvarade medarbetarundersökningen 2019. Övergripande går alla index framåt – engagemanget har ökat, ledarindex har höjts och fler har blivit ambassadörer för sin arbetsplats.

En friskare arbetsplats

I Axfood har vi valt att vända på begreppen – vi strävar efter en hög frisknärvaro. Genom att försöka vara steget före vill vi uppmuntra och främja insatser för ökad hälsa, istället för att jobba reaktivt med sjukfrånvaron. Medarbetarundersökningen visar att den psykosociala arbetsmiljön förbättrats. Här har vi jobbat för att underlätta för våra chefer att agera på tidiga signaler hos medarbetare som tyder på ohälsa. Som ett led i arbetet med att öka frisknärvaron i koncernen driver Axfoodakademien utbildningar fokuserade på bland annat arbetsmiljö, sjukfrånvaro och rehabilitering.

Prioriteringar 2020

- Utveckla vår kultur och vårt ledarskap
- Öka mångfalden i ledande befattningar
- Säkra kompetensväxling och kompetensförsörjning
- Öka frisknärvaron.

”För mig visar traineeprogrammet att Axfood är en arbetsgivare som bryr sig om sina anställda. Något som jag tycker är väldigt bra med programmet är att det kombineras i stor utsträckning med jobb i butik. Man får möjlighet att direkt börja använda nya teoretiska verktyg i sin yrkesroll. Det är fascinerande hur snabbt det kan gå mellan teori och verklighet. Dessutom är vi en fantastisk grupp människor! ’Vi är starkare tillsammans’ är inte bara något man säger, utan lever efter.”

Tobias Sibelius, som under åtta månader varvat utbildning med praktik i Willys butik i Falkenberg och projekt i Axfoods butikschefs-traineeprogram.

Risker och riskhantering

Axfoods verksamhet är liksom all affärsverksamhet förenad med risker. Riskerna kan delas in i operativa, strategiska och finansiella. Risker är något som påverkar Axfoods verksamhet negativt men som rätt hanterade även tillför värde. Hur risker hanteras har därför stor betydelse för bolagets framgång.

Riskhanteringsprocessen
För att förekomma risker eller minimera effekter och skador, arbetar Axfood med en etablerad Enterprise Risk Management process, där risker kontinuerligt identifieras, hanteras och rapporteras inom koncernen. I detta arbete sannolikhets- och konsekvensbedöms såväl operativa som strategiska och finansiella risker. I de operativa och strategiska riskerna ingår hållbarhetsrisker.

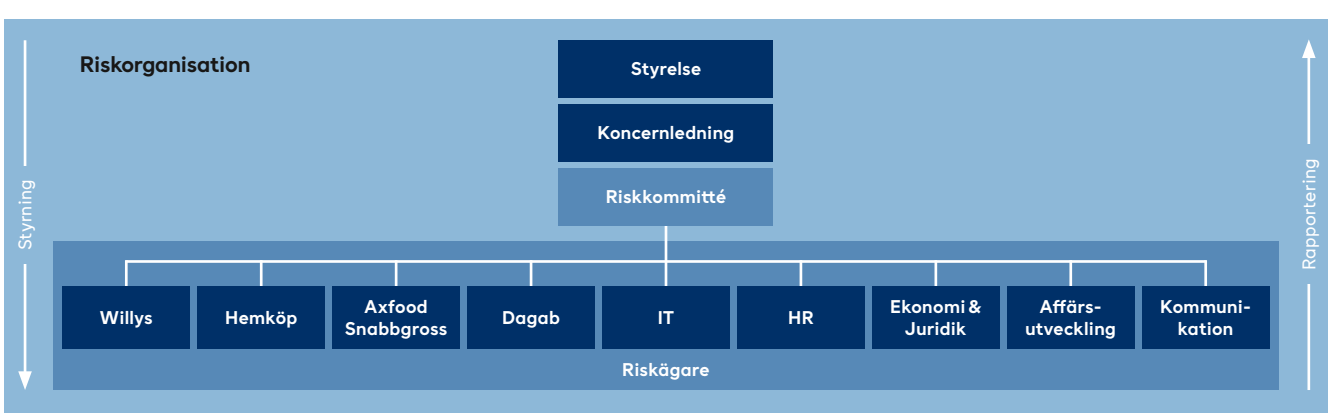
Riskerna bedöms och dokumenteras av respektive riskägare minst två gånger per år och vid behov löpande. Bedömningen sker både av förändrad risknivå för befintliga risker och tillkommande risker. Strategiska risker som exempelvis ökad konkurrens, branschglidning, förändrat sortiment och övriga omvärldsförändringar som kan påverka Axfoods strategiska mål hanteras i styrelsens och ledningens löpande arbete.

Riskerna klassificeras efter hur väl genomförda motåtgärder som finns på plats och kategoriseras i färgerna röd, gul och grön. Riskägare är medlemmarna i koncernledningen som ansvarar för sin områdesriskkarta. Inom Axfood finns en riskkommitté som leds av koncernens risk manager. Riskkommittén har som uppgift att bland annat följa upp planerade motåtgärder samt konsolidera de risker som inventerats av respektive riskägare. Sammanställningen görs på koncernnivå, vilket sammanfaller tidsmässigt med företagets affärsplan och därmed underlättar budgetering för beslutade motåtgärder. För en beskrivning av organisation, styrning och rapportering av Axfoods riskhantering, se illustrationen nedan.

Incidenthantering
I koncernen finns system för incidentrapportering. Genom dessa görs en sammanställning som ger Axfood underlag för hur operativa risker prioriteras och hanteras effektivt och systematiskt.

Försäkringar
Axfood har koncerngemensamma försäkringar som årligen revideras av oberoende extern part. Försäkringarna omfattar bland annat egendom, avbrott, produktansvar, cyber, transport och ansvarsförsäkring för styrelseledamöter och ledande befattningshavare. Axfood har inför 2020 förnyat samtliga försäkringar.

Krishantering och kontinuitetsplaner
Inom Axfoodkoncernen finns planer för krishantering som övas regelbundet av samtliga bolagens krisledningar. Planerna och övningarna ska säkerställa god beredskap i händelse av kris och att rätt åtgärder vidtas av utsedda nyckelfunktioner vid rätt tillfälle. Målsättningen är att minimera den akuta skadan i en situation där normala rutiner inte räcker till. För händelser där krisen blir långvarig arbetar Axfood förebyggande och aktivt med kontinuitetsplaner för att begränsa tiden för avbrottet till ett minimum.



Strategiska, operativa och finansiella risker

Risk	Huvudrisker	Risknivå: Sannolikhet	Risknivå: Påverkan	Hantering	Försäkrat[1]
A	Risk för avbrott i logistikkedjan	■	■	Mycket högt fokus på det systematiska brandskyddsarbetet. Stor vikt på en fungerande brandskyddsorganisation med preventiva åtgärder som exempelvis utbildning, goda rutiner, tekniskt brandskydd samt återkommande kontroller och uppföljning. Angående IT-avbrott, se risk B.	✓
B	IT- och informations-säkerhetsrisker	■	■	Stor vikt läggs på förebyggande arbete och kontinuitetsplanering. Redundanta system med geografisk riskspridning ska säkra drift. Framtagen molnstrategi, 4G backup för butiker. Hög medvetenhet kring informationssäkerhetsfrågor, där utbildningar och tekniska lösningar är exempel på åtgärder.	✓
C	Leverantörsrisker	■	■	Alternativa lösningar utvärderas regelbundet. Stora krav ställs på brandskydd och finansiell stabilitet hos leverantörer. Ett antal förebyggande projekt pågår inom hållbarhetsområdet.	✓
D	Medarbetarrisker	■	■	Axfood arbetar kontinuerligt med successionsplanering, stort fokus på mångfaldsarbetet, nolltolerans mot diskriminering och kränkande särbehandling, högt fokus på god arbetsmiljö och balans mellan privat- och arbetsliv.	e/t
E	Risk för arbets-marknadskonflikt	■	■	Samordning och dialog i näringslivsorganisationen. Oftast längre avtalsperioder, vilket minskar risken för konflikt.	✓
F	Ansvars- och förtroenderisker	■	■	Axfood bedriver ett omfattande kvalitets- och matsäkerhetsarbete. Förebyggande arbete genom långtgående egenkontrollprogram och kvalitetssäkring av egna varor. Tydliga rutiner för hantering av livsmedel.	✓
G	Klimat- och miljörisker	■	■	Säkrar leveranser genom inköp från olika produktionsområden.	e/t
H	Förvärvsrisker	■	■	Mycket noggranna marknadsanalyser av exempelvis konkurrens och demografi där varje investeringskalkyl sträcker sig över flera år.	e/t
I	Regulatoriska risker	■	■	Axfood har en väl fungerande intern kontroll och ett etiskt förhållningsätt i samtliga led. Axfoods uppförandekod beskrivs närmare på axfood.se. Vid ny lagstiftning eller regelverk beslutas åtgärder i god tid innan det nya regelverket implementeras.	✓
J	Risk för fel i den finan-siella rapporteringen	■	■	En utförligare beskrivning av Axfoods arbete med intern kontroll återfinns i bolagsstyrningsrapporten.	e/t

Sannolikhet/Påverkan – ■ mycket låg ■ låg ■ medelhög ■ hög ■ mycket hög

[1] Helt eller delvis.

Operativa och strategiska risker

(A) Risk för avbrott i logistikkedjan
En av de allvarligaste verksamhetsriskerna som koncernen har att hantera är avbrott i logistikkedjan, speciellt när det gäller brand i distributionscentraler med egendoms- och avbrottsskada som följd. Axfood har ett mycket högt fokus på det systematiska brandskyddsarbetet och lägger stor vikt vid en väl fungerande brandskyddsorganisation med preventiva åtgärder som exempelvis adekvat utbildning och goda rutiner, anpassat tekniskt brandskydd samt återkommande kontroller och uppföljning. En annan del som kan påverka logistikkedjan är Axfoods IT-struktur, se under IT- och informationssäkerhetsrisker (B).

(B) IT- och informationssäkerhetsrisker
Inom företaget finns en hög medvetenhet om att centralisering ökar sårbarhet och risken för stora driftsavbrott. Detta gäller även den centraliserade IT-strukturen. Därför läggs stor vikt vid förebyggande arbete och organisationen kring detta, liksom planeringen för en kontinuitet i driften vid oförutsedda händelser. IT-driften kan idag vid större avbrott säkras genom dubblerade resurser och geografisk spridning. Samtidigt ser Axfood ständigt över vad som kan göras för att minimera riskerna ytterligare genom att bland annat tillföra nya teknologier, exempelvis artificiell intelligens för att effektivare förhindra virusattacker och intrång. Axfood har en framtagen molnstrategi, som syftar till att överväga molnlösningar i nya projekt och följer hela tiden den utveckling som sker i

omvärlden. Axfood arbetar också kontinuerligt med att höja medvetenheten kring risken att förlora känslig data. Informationssäkerhet i stort är ett prioriterat område.

(C) Leverantörsrisker
Axfood bedriver ett omfattande kvalitets-, säkerhets- och hållbarhetsarbete i synnerhet för egna varor, men även på övrigt sortiment. Kartläggningen av risker inom leverantörsledet utgår från en rad olika dimensioner såsom arbetsmiljö, vatten, barnarbete, fackliga rättigheter och djurvälfärd. Utmaningar kring mänskliga rättigheter kan förekomma i en del leverantörsländer. Kvalitetssäkringen sker i flera led innan en leverantör godkänns och bedömning för urval görs bland annat utifrån leverantörens hållbarhetsarbete. Inköp styrs mot leverantörer med bra hållbarhetsarbete eller en positiv förändringsvilja. Axfood gör också återkommande besök och/eller revisioner hos leverantörerna för att diskutera produktkunskap, produktutveckling, uppföljning av uppförandekoden samt i förekommande fall utreda och följa upp eventuella brister. En konkurs eller omfattande brand hos en kritisk leverantör skulle kunna medföra störningar i varuflödet. Alternativa lösningar ses därför regelbundet över samtidigt som höga krav ställs på brandskydd och finansiell stabilitet hos kritiska motparter. För att bibehålla och helst stärka förtroendet hos kunderna är det också viktigt att hålla en god kontroll av leverantörskedjan.

(D) Medarbetarrisker
Idag när förändringstakt och komplexitet i samhället är hög och accelererande påverkar detta även Axfood. Axfood ser därför ett behov av att förstärka ledare och medarbetare genom att erbjuda stöd inom förändringsledning under 2020. En högaktuell och stor förändring inom Axfood är att delar av Dagabs existerande lager ska ersättas av ett större automatiserat logistikcenter i Bålsta.

Att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta och engagerade medarbetare är mycket viktigt för Axfood och en förutsättning för koncernens expansion och resultat. För att motverka negativa effekter av att nyckelpersoner slutar, arbetar Axfood kontinuerligt med successionsplanering. Axfood har även ett stort fokus på mångfalds- och jämställdhetsarbetet inom hela koncernen. Samtliga arbetsplatser ska vara fria från alla former av diskriminering och kränkande särbehandling vilket bland annat synliggörs i koncernens likabehandlingspolicy. Axfood ska vara en attraktiv och hållbar arbetsplats där fokus på hälsa och en god arbetsmiljö är grundläggande.

(E) Risk för arbetsmarknadskonflikt
Arbetsmarknadskonflikter, exempelvis strejk eller lockout i något av verksamheternas led, skulle kunna orsaka driftsstörningar. Förhandling av kollektivavtal för Axfoods verksamheter sker genom Svensk Handels försorg, där Axfood är medlem.

(F) Ansvars- och förtroenderisker
Som ett av de ledande företagen i dagligvarubranschen är Axfoods förmåga att möta intressenternas förväntningar på kvalitet, transparens, efterlevnad av lagar och krav såväl som sociala och etiska normer avgörande för kundernas förtroende. Exempel på frågor koncernen dagligen måste hantera är matsäkerhet, hygien, kylkedja och produktansvar för varor som kan orsaka sak- eller personskada. Skulle allvarliga brister uppdagas inom något av dessa områden föreligger risk för såväl ekonomisk förlust som för varumärkesskada, något som också kan få effekter på Axfoods börsvärde. Axfood arbetar aktivt med dessa frågor, bland annat genom långtgående egenkontrollprogram i butik och kvalitetssäkring av egna varor. Kontrollprogrammet innebär att butikerna bland annat genomför vissa dagliga ankomstkontroller och temperaturkontroller på avdelningsnivå. Tydliga rutiner finns för hantering av till exempel oförpackade livsmedel i syfte att säkerställa att livsmedelshygienen upprätthålls och att kylkedjan inte bryts. Misslyckanden på exempelvis miljöområdet med för höga halter bekämpningsmedel i mat eller olämpliga kemikalier i andra varor skulle kunna påverka förtroendet för Axfoods varumärken och innebära att fler skulle välja att göra sina inköp hos konkurrenterna. För Axfoods konkurrenskraft är det viktigt att alltid utveckla sortimentet efter kundernas behov. Det kan exempelvis handla om att erbjuda hållbar mat såsom ekologiska och vegetariska varor. Axfood erbjuder också ett stort sortiment av mat med märkningen ”från Sverige”. En svag måluppfyllnad inom hållbarhetsområden kan på sikt urholka kundernas förtroende för Axfoods varumärke och de olika matkoncepten.

(G) Klimat- och miljörisker
Riskbilden inom miljöområdet är mångfacetterad och rör såväl varumärkesfrågor, tillgång på råvaror samt kostnader som kan uppkomma som en följd av politiska beslut. En utveckling mot mer miljömedvetna kunder, i kombination med att inte vara tillräckligt snabb med att anpassa sortimentet efter kundernas förändrade förväntningar, skulle också kunna innebära minskad försäljning. Men riskerna är samtidigt möjligheter för de inom branschen som ligger väl framme i förhållande till konkurrenterna när det gäller att möta riskerna. Inom Axfood är det framför allt inte de fysiska riskerna för påverkan av mer extrema väderhändelser som är de dominerande riskerna, även om man givetvis vid till exempel nyinvesteringar i lager behöver ta hänsyn till att byggnaderna klarar sådana situationer. Däremot är risken påtaglig för att extremare väder kan försvåra inköpsarbetet. En annan risk som bör beaktas är att inte vara tillräckligt dynamisk och utveckla sitt sortiment om kundernas ökade klimatmedvetenhet förändrar matvanorna. Den risken är i lika hög grad en möjlighet om man ligger bra till i utveckling av sortimentet i jämförelse med konkurrenterna. Klimatförändringarna går inte längre att förhindra genom klimatpolitiska åtgärder även

om möjligheterna att mildra dem är stora. Det innebär att extremare väder blir en allt större utmaning för livsmedelsproduktionen. Torka, värme, stormar, översvämningar och kyla kan minska jordbruksproduktionen avsevärt från viktiga områden. Det kan innebära både prishöjningar som påverkar försäljningen och svårigheter att få tag i volymer som motsvarar kundernas efterfrågan. För att möta de utmaningarna kommer det bli allt viktigare att inte vara för beroende av endast en region i världen för respektive råvara. För att sprida riskerna är det väsentligt att varuförsörjningen är baserad på flera geografiska områden. Axfood kommer successivt att ta större hänsyn till klimatförändringen i sitt inköpsarbete vilket innebär en större spridning av riskerna.

(H) Förvärvsrisker
Löpande både förvärvar och etablerar Axfood nya verksamheter. Om förhållandena i verksamheterna inte överensstämmer med vad som var känt innan, innebär det en risk att Axfoods resultat och varumärke påverkas negativt. Vid förvärv är det även viktigt med en lyckad integration och att behålla nyckelpersoner. Alla nyetableringar och förvärv föregås av mycket noggranna marknadsanalyser vad gäller såväl konkurrens som demografi där varje investeringskalkyl sträcker sig över flera år. Dessutom analyseras omvärldsfrågor och verksamheternas ställningstagande utifrån bland annat etiska, sociala och miljömässiga aspekter.

(I) Regulatoriska risker
För Axfood är det av stor vikt att efterleva lagar och andra regelverk liksom att bedriva affärer enligt god affärssed. Brott eller försummelse på dessa områden skulle kunna skada bolagets anseende och medföra såväl sanktioner som böter. I riskförebyggande syfte har därför ett antal policys, en väl fungerande intern kontroll och ett etiskt förhållningsätt för att motverka mutor, bestickning och korruption i samtliga led upprättats inom koncernen. Gentemot leverantörer kräver vi att uppförandekoden, som beskrivs på s 114 och i sin helhet på axfood.se, ska ingå i avtalen.

Vid ny lagstiftning eller regelverk beslutas åtgärder i god tid innan det nya regelverket implementeras. Exempel på detta är den dataskyddsförordningen (GDPR), den kompletterande svenska dataskyddslagen samt kamerabevakningslagen. Det är viktigt att både kunder och medarbetare känner förtroende för bolaget och hur deras personuppgifter hanteras. Axfood har därför aktivt deltagit i arbete inom Svensk Handel för att utforma rekommendationer för hela branschen. Vi har sedan lagstiftningen trädde i kraft ett dataskyddsombud och ytterligare en person som arbetar med dataskyddsfrågor. Andra åtgärder som genomförts är exempelvis utbildning och information till allt från medarbetare i kassa- och kundtjänst till ledning och styrelse. Där det behövts har processer uppdaterats med exempelvis rutiner för rensning och radering av personuppgifter och så långt det varit möjligt automatiserat dessa i IT-system. Vidare har vi förtydligat villkoren för kedjornas kundprogram samt tagit fram och kommunicerat uppdaterade informationstexter om hur kunders, medarbetares och leverantörers personuppgifter behandlas.

(J) Risk för fel i den finansiella rapporteringen
Axfood uppdaterar kontinuerligt riskanalysen avseende bedömningen av risker, vilka kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Styrelsen fattar årligen beslut om vilka risker som är väsentliga att beakta för att säkerställa en god intern kontroll inom den finansiella rapporteringen. En utförligare beskrivning av Axfoods arbete med intern kontroll återfinns i Bolagsstyrningsrapporten, se s 120.

Finansiella risker

Axfoodkoncernen är exponerad för finansiella risker i form av finansierings- och likviditetsrisker, ränterisker, valutarisker och kreditrisker. Styrelsen antar årligen en koncernövergripande finanspolicy som reglerar ansvarsfördelningen i finansiella frågor mellan styrelse, koncernchefen, ekonomi- och finansdirektören, centrala finansavdelningen och övriga koncernbolag. Koncernens finansavdelning rapporterar regelbundet uppföljning av finanspolicyn till ekonomi – och finansdirektören samt styrelsen. För mer information om de finansiella riskerna, se not 26.

Förvaltningsberättelse

Axfood – en ledande aktör på den svenska dagligvarumarknaden

Axfood Aktiebolag (publ) org nr 556542-0824
Styrelsen och verkställande direktören för Axfood Aktiebolag (publ), med säte i Stockholm, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2019.

Verksamhet
Axfood bedriver handel med dagligvaror inom detalj- och partihandelsledet i Sverige. Detaljhandeln drivs genom kedjorna Willys, Hemköp, Eurocash och nätbutiken Mat.se. I Axfoodfamiljen ingår även Middagsfrid och Urban Deli. Antalet egenägda butiker uppgick vid årets slut till 304 (302), inklusive Axfood Snabbgross, och förutom via Mat.se erbjuder även Willys och Hemköp e-handel på flera orter. Inom partihandeln sker försäljningen via Axfood Snabbgross 24 butiker runt om i Sverige och via e-handel.

Under 2019 har nio butiker etablerats eller förvärvats och sju butiker har lagts ned eller sålts. Utöver egenägda butiker samverkar Axfood med ett stort antal handlarägda butiker knutna till Axfood genom avtal, bland annat inom Hemköpskedjan men också under varumärken som Tempo och Handlar'n. Totalt samverkar Axfood med drygt 900 handlarägda butiker. Dagab ansvarar för Axfoods sortiment, inköp och logistik och cirka 75 procent av försäljningen sker till egenägda butiker. Dagab har även grossistförsäljning till mindre butiker, bensinstationer och övrig servicehandel.

I det sortiment som Axfood erbjuder kunderna finns även egna märkesvaror. Garant är märket med flest varor och med stor kännedom hos kunderna. Andelen egna märkesvaror av nettoomsättningen uppgick under 2019 till 30,4 procent (29,5).

Marknad
Enligt Svenskt Dagligvaruindex växte den svenska dagligvarumarknaden med totalt 3,1 procent under 2019. Enligt Svensk Dagligvaruhandel var tillväxten för e-handel cirka 22 procent 2019. Uppskattningsvis utgör e-handeln drygt 2 procent av matmarknaden.

Viktiga händelser
- Som ett steg i utvecklingen av Axfoods nya högautomatiserade logistikcenter i Bålsta har, i enlighet med tidigare kommunicerad avsiktsförklaring, ett långsiktigt hyresavtal med fastighetsägaren NREP Logicenters tecknats. Vidare har ett avtal avseende automationslösning tecknats med Witron om totalt 240 miljoner euro.
- Butikskedjan Östenssons är franchisetagare inom Hemköp från och med den 1 september 2019.
- Simone Margulies är utsedd till ny vd för Hemköp där även Tempo ingår och tillträdde den 1 februari 2020.

Ändrade redovisningsprinciper
Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasinavtal från och med 1 januari 2019. Den modifierade retroaktiva metoden har tillämpats vid övergången, vilket innebär att jämförelsetalen inte har omräknats.

Nettoomsättning och resultat
Koncernens nettoomsättning uppgick till 50 740 Mkr (48 085), en ökning med 5,5 procent (4,6) jämfört med 2018. Nettoomsättningen i koncernen utgörs till 77 procent (76) av försäljning i butiker samt 23 procent (24) av extern partihandelsförsäljning. Axfoodgruppens butiksomsättning ökade med 6,0 procent (5,3), där jämförbara butiker ökade med 5,0 procent (3,7). Koncernens bruttomarginal uppgick till 15,7 procent (14,9). Rörelseresultatet uppgick till 2 288 Mkr (2 025), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 4,5 procent (4,2). I rörelseresultatet ingår avskrivningar med 2 146 Mkr (760). IFRS 16 påverkade rörelseresultatet positivt med 174 Mkr och rörelsemarginalen positivt med 0,3 procentenheter. För segmentens utveckling se s 40–43.

Finansnettot har under året försämrats med 106 Mkr från –9 Mkr till –115 Mkr, främst på grund av övergången till IFRS 16. Skattekostnaden uppgick till 494 Mkr (439), vilket motsvarade en effektiv skattesats om 22,8 procent (21,8). Årets resultat efter skatt uppgick till 1 679 Mkr (1 577), vilket motsvarade 7,87 kronor (7,41) per aktie före utspädning. För finansiell ställning och kassaflöde se s 46–48.

Investeringar
Koncernens totala investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 481 Mkr (1 021). Investeringar i nyttjanderättstillgångar (huvudsakligen lokaler) uppgick till 971 Mkr, varav 325 Mkr avsåg nyanskaffningar och 647 Mkr avsåg omvärdering av leasningavtal.

Finansiering
Axfood har ingått avtal med Swedbank och SEB om en femårig revolverande kreditfacilitet om 3,5 miljarder kronor med syfte att säkra finansieringen av Axfoods nya logistikcenter i Bålsta och för att fungera som bolagets likviditetsreserv.

Medarbetare
Axfood hade under 2019 i medeltal 10 854 anställda medarbetare (10 215). Fördelningen var 53 procent (53) kvinnor och 47 procent (47) män. Andelen av medarbetarna som arbetar i detaljhandeln uppgick till 71 procent (74) och andelen i partihandeln uppgick till 25 procent (23).

Axfoods medarbetare ska spegla mångfalden hos koncernens kunder och alla ska ha samma möjlighet till utveckling. Axfoods mål är att 20 procent av alla ledare ska ha internationell bakgrund 2020. 2019 hade 26 procent (24) av Axfoods medarbetare och 15 procent (13) av ledarna internationell bakgrund. Jämställdhet är en del i mångfaldsarbetet. Axfoods långsiktiga mål är att uppnå jämn könsfördelning i ledande positioner. 2019 var andelen kvinnor i koncernledningen 30 procent (30).

Frisknärvaron uppgick till 94,4 procent (94,4) under 2019, vilket är något under målet om 95 procent, men reflekterar utvecklingen i övriga samhället. För mer information om medarbetarna och statistik se s 103.

Axfood AB och dotterbolag som bedriver verksamhet är, beroende på verksamhet, bundna av minst något av de sex rikstäckande kollektivavtalen för detaljhandel, lager- och e-handel, transport, livsmedel, hotell och restaurang samt tjänstemän. Facklig motpart för de två förstnämnda är Handelsanställdas förbund, för det tredje Svenska Transportarbetarförbundet, för det fjärde Livsmedelsarbetarförbundet, för det femte Hotell- och restaurangfacket och för det sistnämnda Unionen och Akademikerförbunden. Kollektivavtal tillämpas för samtliga anställda. Kollektivavtalen reglerar löner och anställningsvillkor, såsom exempelvis uppsägningstider. Vanligtvis innehåller avtalen även skrivningar om vikten av utvecklingssamtal för att kartlägga behoven av kompetenshöjande insatser. Nuvarande kollektivavtal löper ut under våren 2020.

Årligen genomförs en lönekartläggning för koncernen för att förhindra osakliga skillnader i lön och förmåner.

Forskning och utveckling

Axfood bedriver ingen forskningsverksamhet, men viss utveckling av IT-lösningar inom den egna verksamheten.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Axfoods verksamhet är liksom all affärsverksamhet förenad med risker. Risker är något som kan påverka Axfoods verksamhet negativt, men som rätt hanterade även kan tillföra värde till företaget. Hur riskerna hanteras har stor betydelse för bolagets framgång. De risker som skulle ge störst påverkan för koncernen är risk för avbrott i logistikkedjan, IT och informationssäkerhetsrisker samt ansvars- och förtroenderisker.

Andra risker med medelhög påverkan är leverantörsrisker, medarbetarrisker, risk för arbetsmarknadskonflikt, förvärvsrisker samt regulatoriska risker. Axfoods strategiska och operativa risker beskrivs även på s 34–37 tillsammans med processen för riskhantering. Axfoods finansiella risker beskrivs i not 26.

Förvärv, överlåtelse och innehav av egna aktier

Årsstämman 2019 har beslutat om att anta ett tredje långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, LTIP 2019, som i allt väsentligt överensstämmer med tidigare program vad gäller principer och omfattning. För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade matchnings- och prestationsaktier enligt LTIP 2019 har Axfood under andra kvartalet 2019 återköpt 196 000 aktier för totalt 36 Mkr till en genomsnittlig kurs om 186,00 kr per aktie. Innehavet av egna aktier uppgår därmed till 572 000 och säkerställer leverans av aktier till LTIP 2017, LTIP 2018 och LTIP 2019.

Till årsstämman 2020 föreslås att införa LTIP 2020 som i allt väsentligt överensstämmer med LTIP 2019. Programmet föreslås omfatta cirka 75 medarbetare.

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer avseende ersättning till ledande befattningshavare framgår av not 8. Inför årsstämman 2020 föreslås inga väsentliga förändringar. Däremot är de föreslagna riktlinjerna mer detaljerade, till följd av nytt äganderättsdirektiv och ändringar i Aktiebolagslagen och Koden.

Händelser efter balansdagen

För väsentliga händelser efter balansdagen se not 30.

Bolagsstyrningsrapport och hållbarhetsrapport

I enlighet med ÅRL 6 kap 8 resp. 11§ har Axfood valt att upprättade den lagstadgade bolagsstyrningsrapporten och hållbarhetsrapporten som från den legala årsredovisningen skilda rapporter. Bolagsstyrningsrapporten återfinns på s 120–131 och den lagstadgade hållbarhetsrapportens omfattning återfinns i tabellen på s 83.

Framtidsutsikter

I en föränderlig marknad som präglas av hård konkurrens besitter Axfood en stark grund att bygga vidare på. För att möta morgondagens kunder kommer Axfood att fortsätta investera för framtiden. Axfood investerar i ett högautomatiserat lager i Bålsta som förväntas tas i drift 2023. Logististcentret ska stödja leveranser både till butiker och e-handelskunder med en automatisering som hanterar både butiks- och konsumentplock. Investeringen i automationen uppgår under femårsperioden till 240 miljoner euro.

För 2020 förväntas investeringarna uppgå till 900–1 000 Mkr exklusive förvärv och nyttjanderättstillgångar.

Förslag till disposition beträffande bolagets vinst

Styrelsen föreslår att av till förfogande stående vinstmedel om 2 398 836 507 kr dela ut 7,25 kronor per aktie i ordinarie utdelning. Utdelningsbeloppet delas upp i två utbetalningar om 3,75 kronor respektive 3,50 kronor. Den föreslagna utdelningen uppgår totalt till 1 517 415 662 kronor. Detta belopp är beräknat på det totala antalet aktier i bolaget minskat med bolagets innehav av egna aktier vid dagen för årsredovisningens avgivande. Innehavet kommer att förändras före den andra avstämningsdagen, dels med anledning av tilldelning av långsiktigt incitamentsprogram 2017 dels till följd av förslaget om långsiktigt incitamentsprogram 2020 om det antas av årsstämman. Vinstmedlen disponeras enligt följande:

Kr	
Utdelning	1 517 415 662
Balanseras i ny räkning	881 420 845
Summa	**2 398 836 507**

Med hänvisning till ovanstående och vad som i övrigt kommit till styrelsens kännedom är styrelsens bedömning att en allsidig bedömning av bolagets och koncernens ekonomiska ställning medför att utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets och koncernens egna kapital samt bolagets och koncernverksamhetens konsoliderings-behov, likviditet och ställning i övrigt.

Willys – Sveriges billigaste matkasse

Willys är landets ledande lågpriskedja med ett brett sortiment och stort utbud i egenägda butiker och e-handel. Med Sveriges billigaste matkasse ska Willys leda och utveckla lågprissegmentet inom dagligvaruhandeln. I Willys ingår även gränshandelskedjan Eurocash.

Axplock från verksamheten 2019
- Willys nettoomsättning ökade med 7,3 procent. Butiksomsättningen i jämförbara butiker ökade med 6,2 procent
- Willys har fem fler butiker jämfört med årsskiftet föregående år
- Willys utökade e-handeln till 22 nya butiker på 10 nya orter
- Willys utsågs till årets butikskedja 2019
- Willys minskade matsvinnet genom svinnsmarta fyndlådor och lanserade bland annat digitala kvitton.

Nettoomsättning och resultat
Willys ökade omsättningen med 7,3 procent till 29 029 Mkr (27 066). Den starka utvecklingen hänförde sig framför allt till en bra tillväxt inom jämförbara butiker, drivet av ett ökat antal kunder och högre snittköp. Omsättningen i jämförbara butiker ökade med 6,2 procent (4,3). Willys egenägda butiker har ökat med fem stycken under 2019. 27 (21) butiker har byggts om under året. Antalet butiker uppgick till 213 (208), 156 Willys (151), 50 Willys Hemma (49) och 7 Eurocash (8). E-handeln fortsätter att växa och totalt erbjuder Willys e-handel i 78 (56) butiker på 40 (30) orter. Försäljningsandelen av egna varor uppgick under 2019 till 31,6 procent (30,8).

Willys rörelseresultat uppgick till 1 429 Mkr (1 197), vilket motsvarar en rörelsemarginal på 4,9 procent (4,4). IFRS 16 påverkade rörelseresultatet positivt med 103 Mkr och rörelsemarginalen posivit med 0,4 procentenheter.

Affärsidé
Willys ska som utmanare leda och utveckla lågprissegmentet genom att erbjuda Sveriges billigaste matkasse med ett brett och varierat sortiment.

Vision
Vi lever för allas rätt till bra mat . . . därför är vi Sveriges mest rekommenderade matvarukedja.

Butiksfakta Willys
- 206 egenägda butiker, varav 156 Willys och 50 Willys Hemma

Säljyta/artiklar:
- Willys: 1 100–4 700 kvm, cirka 9 000 artiklar
- Willys Hemma: 300–1 200 kvm, cirka 5 000 artiklar

Butiker med e-handel:
- 78 stycken på 40 orter.

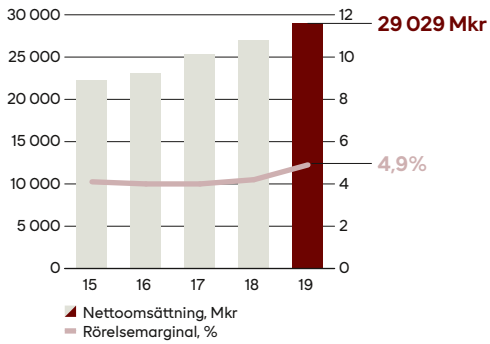
Butiksfakta Eurocash
- Sju delägda butiker

Säljyta/artiklar:
- 1 200–3 200 kvm, cirka 10 000–15 000 artiklar.

Nyckeltal

Mkr	2019	2018	Förändring
Nettoomsättning	29 029	27 066	7,3%
Omsättningsförändring i jämförbara butiker, %	6,2	4,3	1,9
Rörelseresultat	1 429	1 197	19,4%
Rörelsemarginal, %	4,9	4,4	0,5
Egenägda butiker, antal	213	208	5
Medelantalet anställda under året	5 603	5 337	266
Andel egna varor, %	31,6	30,8	0,8

Nettoomsättning, Mkr
Rörelsemarginal, %



Hemköp – matglädje och inspiration

Hemköp erbjuder ett prisvärt och brett sortiment med ett stort utbud av färskvaror. Hemköps egenägda butiker, franchise-butiker och e-handel ska på ett enkelt och genomtänkt sätt inspirera till bra måltider. I Hemköp ingår även Tempo, ett närbutiks-format med handlarägda butiker.

Axplock från verksamheten 2019

- Hemköps nettoomsättning minskade med 0,4 procent, butiksomsättning i jämförbara egenägda butiker ökade med 1,3 procent
- Franchisebutikernas omsättning ökade med 7,0 procent, där jämförbara butiker ökade med 3,4 procent
- Butikskedjan Östenssons nio butiker är franchisetagare från och med den 1 september 2019
- Hemköp lanserade ett nytt kommunikationskoncept tillsammans med kända matprofiler där första temat var ekologisk mat
- Hemköp börjar sälja utsorterad frukt för att minska matsvinnet
- Simone Margulies utsågs till ny vd och tillträdde den 1 februari 2020.

Nettoomsättning och resultat

Hemköps omsättning uppgick till 6 378 Mkr (6 403). Butiksomsättningen i egenägda jämförbara butiker ökade med 1,3 procent (1,1). E-handeln omfattar 19 butiker (18) på 9 orter (8). Butiksomsättningen inklusive Hemköp franchise uppgick till 14 177 Mkr (13 691) en ökning med 3,6 procent jämfört med föregående år. Antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 196 (187), varav 129 (117) var handlarägda och 67 (70) egenägda. Försäljningsandelen egna varor uppgick till 26,0 procent (25,1) under året.

Hemköps rörelseresultat uppgick till 243 Mkr (227), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 3,8 procent (3,5). IFRS 16 påverkade rörelseresultatet positivt med 42 Mkr och rörelsemarginalen positivt med 0,7 procentenheter.

Affärsidé
Den personliga matbutiken, som på ett enkelt och omsorgsfullt sätt inspirerar den aktiva familjen till bra måltidslösningar för vardag och helg.

Vision
Ortens mest omtyckta matbutik.

Butiksfakta Hemköp
- 196 Hemköpsbutiker, varav 67 egenägda

Säljyta/artiklar:
- 400–4 000 kvm, 10 000–12 000 artiklar

Butiker med e-handel:
- 19 stycken på 9 orter.

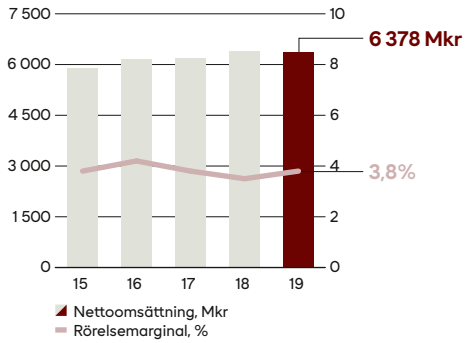
Butiksfakta Tempo
- 127 Tempobutiker

Säljyta/artiklar:
- 300–500 kvm, cirka 4 500 artiklar.

Nyckeltal

Mkr	2019	2018	Förändring
Nettoomsättning	6 378	6 403	–0,4%
Omsättningsförändring i egenägda jämförbara butiker, %	1,3	1,1	0,2
Rörelseresultat	243	227	7,1%
Rörelsemarginal, %	3,8	3,5	0,3
Egenägda butiker, antal	67	70	–3
Medelantalet anställda under året	1 739	1 798	–59
Andel egna varor, %	26,0	25,1	0,9

Nettoomsättning, Mkr
Rörelsemarginal, %



Axfood Snabbgross – en snabbt växande restauranggrossist

Axfood Snabbgross är en av Sveriges ledande restauranggrossister med en kundbas inom restaurang, snabbmat och café. I butiker och e-handel erbjuds personlig service, tillgänglighet och kvalitet.

Axplock från verksamheten 2019
- Axfood Snabbgross omsättning ökade med 6,2 procent
- Axfood Snabbgross har beslutat att etablera sin 25:e butik i Jönköping med planerad öppning i februari 2020
- Det nya egna varumärket Gastrino lanseras externt i februari 2020 och målet är att lansera cirka 30 artiklar inom EMV för matproffs under 2020.

Nettoomsättning och resultat
Axfood Snabbgross ökade omsättningen med 6,2 procent till 3 443 Mkr (3 241). Axfood Snabbgross växte därmed snabbare än marknaden. Antalet butiker uppgick vid årsskiftet till 24 (24). Rörelseresultatet uppgick till 167 Mkr (121), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 4,8 procent (3,7). IFRS 16 påverkade rörelseresultatet positivt med 6 Mkr och rörelsemarginalen positivt med 0,2 procentenheter. Det förbättrade resultatet förklaras av en god tillväxt samt en bibehållen kostnadseffektivitet.

Affärsidé
Axfood Snabbgross ska genom personlig service, tillgänglighet och kvalitet, till bästa pris vara Sveriges bästa restauranggrossist.

Vision
Sveriges ledande restauranggrossist.

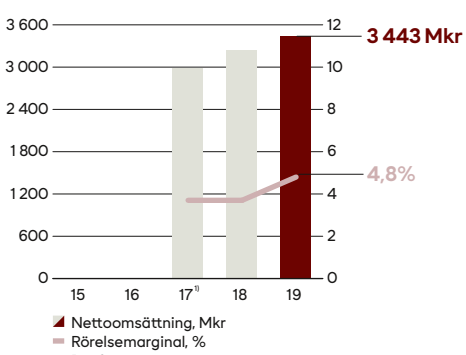
Butiksfakta Axfood Snabbgross
- 24 egenägda butiker (från feb 2020 25 butiker)

Säljyta/artiklar:
- 800 - 4 000 kvm, cirka 13 000 artiklar.

Nyckeltal

Mkr	2019	2018	Förändring
Nettoomsättning	3 443	3 241	6,2%
Rörelseresultat	167	121	37,8%
Rörelsemarginal, %	4,8	3,7	1,1
Egenägda butiker, antal	24	24	–
Medelantalet anställda under året	411	401	10

Nettoomsättning, Mkr
Rörelsemarginal, %



Dagab – mer än hållbar varuförsörjning

Dagab hanterar sortiment, inköp och logistik för hela Axfoodfamiljen samt övriga företagskunder. I segmentet Dagab ingår även nätbutiken Mat.se, matkassebolaget Middagsfrid, nätapoteket Apohem och Urban Deli, restaurang med saluhall och egen matproduktion.

Axplock från verksamheten 2019
- Dagabs omsättning ökade med 5,7 procent
- Dagab har under året konsoliderat hanteringen av alla hemleveranser till konsumenter i Stockholm
- Arbetet med att utveckla ett högautomatiserat logistikcenter i Bålsta framskrider enligt plan
- Dagab investerade i ett 20-tal fordon med möjlighet för hållbara drivmedel. Därmed kan drygt 50 procent av Axfoodkoncernens tunga lastbilar drivas på alternativ till fossila bränslen.

Nettoomsättning och resultat
Dagabs omsättning uppgick till 44 895 Mkr (42 456), vilket motsvarar en ökning om 5,7 procent.Tillväxten påverkades av bra försäljning till främst Willys, Hemköp franchise och Axfood Snabbgross. Den externa omsättningen uppgick till 11 827 Mkr (11 327). Servicegraden uppgick till 96,8 procent (96,1). Rörelseresultatet minskade något och uppgick till 678 Mkr (685), vilket motsvarade en rörelsemarginal på 1,5 procent (1,6). IFRS 16 påverkade rörelseresultatet positivt med 20 Mkr och rörelsemarginalen marginellt. Inköps- och logistikverksamheten har uppvisat en fortsatt positiv utveckling under året. Övergången till ett gemensamt konsumentplocklager för hemleveranser i Stockholm samt fortsatta framtidssatsningar i Urban Deli, Apohem och Mat.se har belastat resultatet. Samtliga avtal för fortsatt framdrift av det högautomatiserade logistikcentret i Bålsta är på plats och arbetet framskrider enligt plan.

Affärsidé
Dagab ska stödja kedjornas framgång genom rätt sortiment, rätt inköpspris och optimala logistiklösningar.

Vision
Vi ska långsiktigt stärka Axfoods marknadsposition.

Fakta Apohem
- Apohem är ett fullskaligt öppenvårdsapotek. Kunder kan beställa både receptfria och receptbelagda läkemedel. Utöver receptbelagda varor har Apohem cirka 5 000 produkter.

Fakta Mat.se
- Mat.se erbjuder näthandel i Stockholm och Göteborg. Drygt 9 000 artiklar.

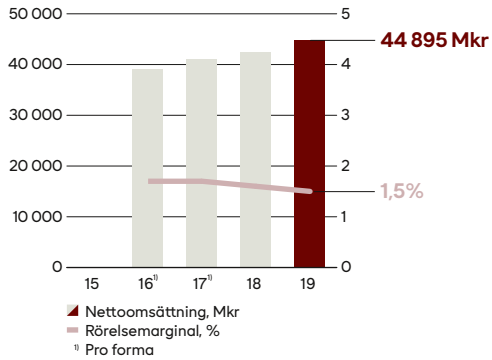
Fakta Middagsfrid
- Middagsfrid planerar och levererar färdiga matkassar med recept. Fem ordinarie matkassar och två tilläggsprodukter.

Fakta Urban Deli
- Urban Deli är en blandning av saluhall, matbutik och restaurang med egen matproduktion. Finns på fyra platser i Stockholm.

Nyckeltal

Mkr	2019	2018	Förändring
Nettoomsättning	44 895	42 456	5,7%
Rörelseresultat	678	685	–1,1%
Rörelsemarginal, %	1,5	1,6	–0,1
Medelantalet anställda under året	2 699	2 301	398
Servicegrad, %	96,8	96,1	0,7

Nettoomsättning, Mkr
Rörelsemarginal, %

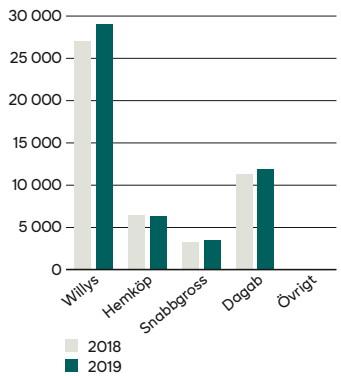


Finansiella rapporter

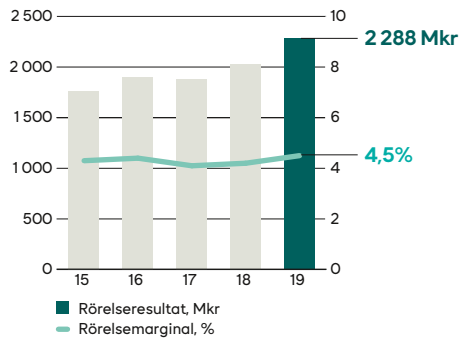
Rapport över resultat och övrigt totalresultat koncernen

Mkr	Not	2019	2018
Nettoomsättning	2, 5	50 740	48 085
Kostnad för sålda varor	6, 8	–42 797	–40 904
Bruttoresultat		**7 942**	**7 181**
Försäljningskostnader	6, 8	–3 098	–2 991
Administrationskostnader	6, 8, 9	–3 028	–2 618
Andelar i intresseföretags resultat	21	–25	–17
Övriga rörelseintäkter	5	523	491
Övriga rörelsekostnader	6	–27	–21
Rörelseresultat	2	**2 288**	**2 025**
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	5	5
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	–120	–14
Finansnetto		**–115**	**–9**
Resultat före skatt		**2 173**	**2 016**
Aktuell skatt	15	–406	–385
Uppskjuten skatt	15	–88	–54
Årets resultat		**1 679**	**1 577**
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan omföras till periodens resultat			
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	24	–37	–21
Skatt hänförlig till poster som inte kan omföras till periodens resultat	15	8	3
Poster som kan omföras till periodens resultat			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	26	0	0
Förändring av verkligt värde terminskontrakt	26	–41	1
Skatt hänförligt till poster som kan omföras till periodens resultat	15	9	0
Årets övrigt totalresultat		**–61**	**–17**
Årets totalresultat		**1 617**	**1 560**
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		1 648	1 553
Innehav utan bestämmande inflytande		30	24
Årets resultat		**1 679**	**1 577**
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets ägare		1 587	1 536
Innehav utan bestämmande inflytande		30	24
Årets totalresultat		**1 617**	**1 560**
Resultat per aktie före utspädning, kr	16	7,87	7,41
Resultat per aktie efter utspädning, kr	16	7,85	7,40
I rörelseresultatet ingår avskrivningar med	10	2 146	760

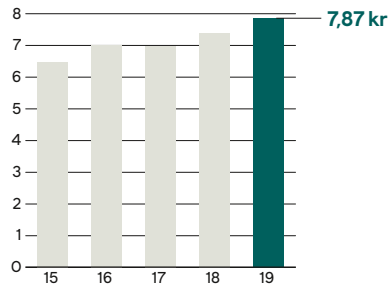
Koncernens externa nettoomsättning per segment, Mkr



Koncernens rörelseresultat, Mkr
Rörelsemarginal, %



Resultat per aktie
före utspädning, kr



Butiksomsättning (inklusive e-handel)

Mkr	2019	2018	Förändring, %	Förändring jämförbara, %
Willys totalt	**29 029**	**27 066**	**7,3**	**6,2**
Hemköp egenägd	6 236	6 268	–0,5	1,3
Hemköp franchise	7 940	7 423	7,0	3,4
Hemköp totalt	**14 177**	**13 691**	**3,6**	**2,5**
Axfoodgruppens butiksomsättning	**43 206**	**40 757**	**6,0**	**5,0**
Axfood Snabbgross	**3 443**	**3 241**	**6,2**	**6,4**

Förändring i butiksstruktur

Antal butiker	31 dec 2018	Nyetableringar/förvärv	Försäljning/nedläggning	31 dec 2019
Willys[1)]	208	6	–1	213
Hemköp	70	3	–6	67
Axfood Snabbgross	24	–	–	24
Totalt egenägda	**302**	**9**	**–7**	**304**
Hemköp franchise	117	14	–2	129
Axfoodgruppen totalt	**419**	**23**	**–9**	**433**
[1)] varav Willys Hemma	49	1	–	50
varav Eurocash	8	–	–1	7

Rapport över finansiell ställning koncernen

Mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
Tillgångar			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	17		
Goodwill		2 767	2 767
Övriga immateriella tillgångar		705	682
		3 472	**3 449**
Materiella anläggningstillgångar	18		
Byggnader och mark		146	146
Inventarier, verktyg och installationer		2 014	1 901
Pågående nyanläggningar		584	155
		2 744	**2 202**
Nyttjanderättstillgångar	11	5 407	–
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag	21	16	21
Andra långfristiga värdepappersinnehav	25	0	0
Andra långfristiga fordringar	25	6	6
		22	**27**
Uppskjutna skattefordringar	15	237	141
Summa anläggningstillgångar		**11 882**	**5 819**
Omsättningstillgångar			
Varulager		2 387	2 340
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	25, 26	1 062	1 102
Övriga kortfristiga fordringar		180	51
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	984	1 257
		2 227	**2 410**
Likvida medel	25	798	1 571
Tillgångar som innehas för försäljning		–	104
Summa omsättningstillgångar		**5 411**	**6 425**
Summa tillgångar		**17 293**	**12 244**

Mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
Eget kapital och skulder			
Eget kapital	23		
Aktiekapital		262	262
Övrigt tillskjutet kapital		496	496
Reserver		–32	2
Balanserade vinstmedel		3 292	3 544
		4 020	**4 304**
Innehav utan bestämmande inflytande		229	224
Summa eget kapital		**4 249**	**4 528**
Långfristiga skulder			
Långfristiga leasingskulder	11, 26, 27	4 131	–
Avsättningar till pensioner	24, 27	421	411
Övriga räntebärande skulder	25, 26, 27	–	61
Uppskjutna skatteskulder	15	902	832
Övriga långfristiga skulder	25	100	50
Summa långfristiga skulder		**5 554**	**1 354**
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga leasingskulder	11, 26, 27	1 377	–
Övriga räntebärande skulder	25, 26, 27	–	52
Leverantörsskulder	25, 26	3 832	3 836
Övriga kortfristiga skulder	25	280	247
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	2 000	2 227
Summa kortfristiga skulder		**7 490**	**6 362**
Summa eget kapital och skulder		**17 293**	**12 244**

Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

Mkr			Ej kassaflödespåverkande förändringar		
	2018-12-31	Kassaflöde	Förvärv dotterbolag	Andra förändringar	2019-12-31
Långfristiga räntebärande skulder	61			–61	–
Kortfristiga räntebärande skulder	52			–52	–
Leasingskulder	–	–1 419		6 927 [2]	5 508
Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten[1]	**113**	**–1 419**		**6 814**	**5 508**
Räntebärande pensionsskulder	411	–27		37	421
Likvida medel	–1 571	774			–798
Långfristiga räntebärande fordringar	0				0
Räntebärande nettolåneskuld	**–1 047**	**–673**	**–**	**6 851**	**5 131**

Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

Mkr			Ej kassaflödespåverkande förändringar		
	2017-12-31	Kassaflöde	Förvärv dotterbolag	Andra förändringar	2018-12-31
Långfristiga räntebärande skulder	61			0	61
Kortfristiga räntebärande skulder	49			3	52
Avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten[1]	**110**			**3**	**113**
Räntebärande pensionsskulder	418	–23		16	411
Likvida medel	–1 376	–195			–1 571
Långfristiga räntebärande fordringar	–23		23		0
Räntebärande nettolånefordran	**–871**	**–218**	**23**	**19**	**–1 047**

[1] Ingår i avstämning av skulder hänförliga till finansieringsverksamheten i Rapport över kassaflöden, koncernen, se s 48.
[2] Effekt från övergången till IFRS 16 uppgår till 6 099 Mkr.

Rapport över kassaflöden koncernen

Mkr	Not	2019	2018
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		2 288	2 025
Avskrivningar	10	2 146	724
Betald ränta		–123	–17
Erhållen ränta		5	5
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		14	34
Betald skatt		–477	–434
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**3 853**	**2 337**
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		–63	–69
Förändring av kortfristiga fordringar		–125	–179
Förändring av kortfristiga skulder		–110	613
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**3 555**	**2 702**
Investeringsverksamheten			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		–175	–129
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		–1 304	–711
Förvärv av verksamheter	3	–2	–45
Försäljning av verksamheter	4	23	2
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		4	12
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		–31	–17
Förvärv av tillgångar som innehas för försäljning		–	–104
Försäljning av tillgångar som innehas för försäljning		99	–
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**–1 386**	**–992**
Finansieringsverksamheten			
Amortering av skuld		–1 419	–
Återköp av egna aktier		–36	–30
Utdelning		–1 488	–1 485
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**–2 943**	**–1 515**
Årets kassaflöde		**–774**	**195**
Likvida medel vid årets början		1 571	1 376
Likvida medel vid årets slut		798	1 571

Rapport över förändringar i eget kapital koncernen

Mkr	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare								
	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräk-nings-reserv	Verkligt värde-reserv	Säkrings-reserv	Balanserade vinstmedel	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 2018	262	496	1	4	0	3 503	4 266	212	4 478
Justering enligt IFRS 9, efter skatt	–	–	–	–4	–	–1	–5	–	–5
Ingående eget kapital 2018 – justerat	262	496	1	–	0	3 502	4 261	212	4 473
Årets totalresultat									
Årets resultat	–	–	–	–	–	1 553	1 553	24	1 577
Årets övrigt totalresultat	–	–	0	–	1	–18	–17	–	–17
Årets totalresultat	**–**	**–**	**0**	**–**	**1**	**1 535**	**1 536**	**24**	**1 560**
Lämnad utdelning	–	–	–	–	–	–1 468	–1 468	–17	–1 485
Återköp av aktier	–	–	–	–	–	–30	–30	–	–30
Aktierelaterade ersättningar	–	–	–	–	–	10	10	–	10
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	–	–5	–5	5	0
Utgående eget kapital 2018	**262**	**496**	**1**	**–**	**1**	**3 544**	**4 304**	**224**	**4 528**
Ingående eget kapital 2019	262	496	1	–	1	3 544	4 304	224	4 528
Justering enligt IFRS 16, efter skatt	–	–	–	–	–	–390	–390	–4	–394
Ingående eget kapital 2019 – justerat	262	496	1	–	1	3 154	3 914	220	4 134
Årets totalresultat									
Årets resultat	–	–	–	–	–	1 648	1 648	30	1 679
Årets övrigt totalresultat	–	–	0	–	–32	–29	–61	–	–61
Årets totalresultat	**–**	**–**	**0**	**–**	**–32**	**1 619**	**1 586**	**30**	**1 617**
Lämnad utdelning	–	–	–	–	–	–1 466	–1 466	–21	–1 488
Återköp av aktier	–	–	–	–	–	–36	–36	–	–36
Aktierelaterade ersättningar	–	–	–	–	–	21	21	–	21
Utgående eget kapital 2019	**262**	**496**	**–**	**–**	**–32**	**3 292**	**4 020**	**229**	**4 249**

Resultaträkning moderbolaget

Mkr	Not	2019	2018
Nettoomsättning		4	3
Försäljningskostnader		–2	–1
Administrationskostnader	7, 8, 9, 10	–399	–375
Övriga rörelseintäkter	7	261	248
Rörelseresultat		**–136**	**–125**
Resultat från andelar i koncernföretag	13	22	18
Ränteintäkter och liknande resultatposter	13	5	5
Räntekostnader och liknande resultatposter	13	–2	–2
Resultat efter finansiella poster		**–111**	**–104**
Bokslutsdispositioner	14	1 825	1 681
Resultat före skatt		**1 714**	**1 577**
Aktuell skatt	15	–363	–355
Uppskjuten skatt	15	–1	2
Årets resultat		**1 350**	**1 224**

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.

Balansräkning moderbolaget

Mkr	Not	2019-12-31	2018-12-31
Tillgångar			
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier, verktyg och installationer	18	17	5
		17	**5**
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	20	3 397	3 386
Uppskjutna skattefordringar	15	8	8
Andra långfristiga fordringar		0	–
		3 404	**3 394**
Summa anläggningstillgångar		**3 421**	**3 399**
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		2	2
Fordringar hos koncernföretag		3 360	2 854
Övriga kortfristiga fordringar		5	–
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	26	10
		3 393	**2 866**
Kassa och bank		373	848
Summa omsättningstillgångar		**3 765**	**3 714**
Summa tillgångar		**7 187**	**7 113**
Eget kapital och skulder			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		262	262
Uppskrivningsfond		25	25
		287	**287**
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		1 049	1 307
Årets resultat		1 350	1 224
		2 399	**2 531**
Summa eget kapital		**2 686**	**2 818**
Obeskattade reserver	14	**2 907**	**2 639**
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	24, 27	20	24
		20	**24**
Långfristiga skulder			
Övriga långfristiga skulder		3	2
		3	**2**
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		18	19
Skulder till koncernföretag	27	1 482	1 512
Aktuella skatteskulder		–	30
Övriga kortfristiga skulder		5	6
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	66	63
		1 571	**1 630**
Summa eget kapital och skulder		**7 187**	**7 113**

Nettolånefordran moderbolaget

Mkr	2019-12-31	2018-12-31
Räntebärande del av Fordringar hos koncernföretag	–1 180	–920
Likvida medel	–373	–848
Avsättningar för pensioner	20	24
Räntebärande del av Skulder till koncernföretag	1 392	1 498
Nettolånefordran	**–141**	**–246**

Kassaflödesanalys och eget kapital moderbolaget

Kassaflödesanalys

Mkr	2019	2018
Den löpande verksamheten		
Resultat före finansiella poster	–136	–125
Betald ränta	–2	–2
Erhållen ränta	5	5
Utdelning från andelar i koncernföretag	22	18
Avskrivningar	3	11
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	7	2
Betald skatt	–398	–397
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	**–500**	**–488**
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Förändring av kortfristiga fordringar	–274	113
Förändring av kortfristiga skulder	–103	–55
Kassaflöde från den löpande verksamheten	**–877**	**–430**
Investeringsverksamheten		
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	–15	–4
Förvärv av dotterföretag	–	–43
Avyttring materiella anläggningstillgångar	0	9
Avyttring av dotterbolag	–	0
Förvärv av finansiella tillgångar	–	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten	**–15**	**–38**
Finansieringsverksamheten		
Utdelning	–1 466	–1 468
Återköp egna aktier	–36	–30
Erhållet koncernbidrag	1 934	2 044
Lämnat koncernbidrag	–14	–34
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	**417**	**512**
Årets kassaflöde	**–475**	**44**
Likvida medel vid årets början	848	804
Likvida medel vid årets slut	373	848

Eget kapital

Mkr	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Uppskriv-ningsfond	Balanserade vinstmedel	Summa
Ingående eget kapital 2018	262	25	2 795	3 082
Årets resultat	–	–	1 224	1 224
Lämnad utdelning	–	–	–1 468	–1 468
Återköp egna aktier	–	–	–30	–30
Aktierelaterade ersättningar	–	–	10	10
Utgående eget kapital 2018	**262**	**25**	**2 531**	**2 818**
Årets resultat	–	–	1 350	1 350
Lämnad utdelning	–	–	–1 466	–1 466
Återköp egna aktier	–	–	–36	–36
Aktierelaterade ersättningar	–	–	21	21
Utgående eget kapital 2019	**262**	**25**	**2 399**	**2 686**

Årets resultat överensstämmer med summa totalresultat.

Noter

Innehåll

NOT 1	Väsentliga redovisningsprinciper	54
NOT 2	Rörelsesegment	61
NOT 3	Förvärvade verksamheter	61
NOT 4	Avvecklade verksamheter	62
NOT 5	Intäkter	62
NOT 6	Kostnadernas fördelning	62
NOT 7	Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag	62
NOT 8	Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	62
NOT 9	Ersättningar till revisorer	66
NOT 10	Avskrivningar	66
NOT 11	Leasingavtal	67
NOT 12	Transaktioner med närstående	68
NOT 13	Finansnetto	68
NOT 14	Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver	68
NOT 15	Skatter	68
NOT 16	Resultat per aktie	70
NOT 17	Immateriella anläggningstillgångar	70
NOT 18	Materiella anläggningstillgångar	71
NOT 19	Statliga bidrag	72
NOT 20	Andelar i koncernföretag	72
NOT 21	Andelar i intresseföretag	73
NOT 22	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	73
NOT 23	Eget kapital	74
NOT 24	Avsättningar för pensioner	74
NOT 25	Finansiella tillgångar och skulder	76
NOT 26	Finansiella risker	76
NOT 27	Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder	78
NOT 28	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	78
NOT 29	Eventualtillgångar, ställda säkerheter och eventualförpliktelser	79
NOT 30	Händelser efter balansdagen	79
NOT 31	Uppgifter om moderbolaget	79
NOT 32	Kritiska bedömningar och uppskattningar	79
NOT 33	Förslag till disposition beträffande bolagets vinst	79

Noter till de finansiella rapporterna

1 Väsentliga redovisningsprinciper

Överensstämmelse med normgivning och lag
Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 20 februari 2020. Koncernens rapport över resultat och övrigt totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkningar blir föremål för fastställelse på årsstämma den 18 mars 2020.

Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna
Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument och villkorad köpeskilling. En förmånsbestämd pensionsskuld/tillgång redovisas till nettot av verkligt värde på förvaltningstillgångar och nuvärdet av den förmånsbestämda skulden, justerat för eventuella tillgångsbegränsningar.

Redovisningsvaluta och rapporteringsvaluta
Moderbolagets redovisningsvaluta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och koncernen. Finansiella rapporter presenteras därmed i svenska kronor. Samtliga belopp är avrundade till närmaste miljontal kronor (Mkr), om ej annat anges. I texter och tabeller redovisas siffror mellan 0 och 0,5 med 0.

Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna
För att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS gör styrelsen och koncernledningen bedömningar och antaganden som påverkar företagets resultat och ställning samt lämnad information i övrigt. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Bedömningar gjorda av koncernledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 32.

Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper
De nedan angivna redovisningsprinciperna tillämpas konsekvent på de finansiella rapporter som lämnas, om inget annat anges. Koncernens redovisningsprinciper har vidare konsekvent tillämpats av koncernens företag, vad avser intresseföretag vid behov genom anpassning till koncernens principer.

Ändrade redovisningsprinciper

Ändrade redovisningsprinciper föranledda av nya eller ändrade IFRS
Ny redovisningsstandard IFRS 16
Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. Till följd av detta har koncernen ändrat sina redovisningsprinciper för leasingavtal enligt nedan. Koncernen har valt att tillämpa den modifierade retroaktiva metoden vid övergången, vilket bland annat innebär att jämförelseåret inte räknats om i enlighet med IFRS 16.

Definition av leasing
Vid övergången till IFRS 16 valde Koncernen att tillämpa lättnadsregeln, vilket innebär att IFRS 16 tillämpas på avtal som tidigare identifierats som leasingavtal och att inte tillämpas på avtal som tidigare inte bedömts innehålla leasingavtal. Följaktligen tillämpas definitionen av leasingavtal enligt IFRS 16 endast på de avtal som har ändrats eller ingåtts efter den 1 januari 2019.

Leasingavtal där koncernen är leasetagare
Leasingavtal som tidigare klassificerats som operationella leasingavtal enligt IAS 17
Vid övergången värderades leasingskulderna till nuvärdet av de återstående leasingavgifterna, diskonterade med koncernens marginella upplåningsränta på den första tillämpningsdagen (1 januari 2019). Nyttjanderättstillgångar värderades till det redovisade värdet som om IFRS 16 hade tillämpats från leasingavtalets inledningsdatum baserat på den marginella upplåningsränta som gällde vid första redovisningstillfället.

Koncernen har valt att tillämpa följande lättnadsregler för tidigare operationella leasingavtal vid övergången till IFRS 16:

- Tillämpat en enda diskonteringssats på en portfölj av leasingavtal med liknande egenskaper.
- Justerat nyttjanderättstillgången med ett belopp som redovisats som avsättning för operationella leasar som utgjort förlustkontrakt omedelbart före den första tillämpningsdagen som ett alternativ till att utföra en nedskrivningsöversyn.
- Nyttjanderättstillgångar och leasingskulder har inte redovisats för leasingavtal för vilka leasingperioden avslutas inom 12 månader eller tidigare efter övergångstidpunkten (korttidsleasingavtal).
- Exkluderat initiala direkta utgifter från värderingen av nyttjanderättstillgången på den första tillämpningsdagen.
- Gjort bedömningar i efterhand vid fastställandet av leasingperioden om avtalet innehåller möjligheter att förlänga eller säga upp leasingavtalet.

Leasingavtal som tidigare klassificerats som finansiella leasingavtal
Övergången till IFRS 16 har inte inneburit någon väsentlig skillnad för koncernens tidigare finansiella leasingavtal.

Leasingavtal där koncernen är leasegivare
Övergången till IFRS 16 har inte inneburit någon väsentlig skillnad för leasingavtal där koncernen är leasegivare. Samtliga leasingavtal klassificeras som operationella.

Effekter på balansräkningen 1 januari 2019 (Mkr)

Materiella anläggningstillgångar	–115
Nyttjanderättstillgångar	5 897
Uppskjuten skattefordran	103
Förutbetald kostnad	–199
Eget kapital	394
Långfristiga leasingskulder	–4 662
Kortfristiga leasingskulder	–1 437
Upplupen kostnad	19

Vid värderingen av leasingskulden diskonterade koncernen leasingavgifterna till den marginella upplåningsräntan per den 1 januari 2019. Vägd genomsnittlig ränta som använts är ca 2 %.

Avstämning åtaganden operationell leasing (Mkr)

Åtaganden för operationell leasing den 31 december 2018	6 318
Diskontering med tillämpning av koncernens marginella låneränta	–370
Skulder för finansiella leasingavtal den 31 december 2018	51
Avtal avseende korttidsleasing som kostnadsförs	–2
Avtal avseende leasing av tillgångar till lågt värde som kostnadsförs	–4
Justering avseende förlängningsoptioner eller uppsägningsklausuler	219
Leasingskuld den 1 januari 2019	6 212

Nya IFRS som ännu inte börjat tillämpas
Nya och ändrade IFRS med framtida tillämpning förväntas inte komma att ha någon väsentlig effekt på företagets finansiella rapporter.

Klassificering av kortfristiga och långfristiga poster

Inom Axfood-koncernen fördelas tillgångar och skulder på kort- respektive långfristiga. Långfristiga fordringar och skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas förfalla till betalning efter ett år räknat från rapportperiodens slut. Kortfristiga fordringar och skulder förfaller till betalning inom ett år räknat från rapportperiodens slut.

Rörelsesegmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som stämmer överens med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren inom Axfood. Den högsta verkställande beslutsfattaren har identifierats som koncernledning vilka utvärderar resultatet samt allokerar resurser till rörelsesegmenten. För mer information om rörelsesegment se not 2 Rörelsesegment.

Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv

Dotterföretag
Dotterföretag är samtliga bolag i vilka moderbolaget, Axfood AB, direkt eller indirekt har ett bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande föreligger om moderbolaget har inflytande över investeringsobjektet, är exponerad för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt engagemang samt kan använda sitt inflytande över investeringen till att påverka avkastningen. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier samt om 'de facto control' föreligger.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvsanalysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande inflytande. Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av egetkapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommer redovisas direkt i årets resultat.

Vid rörelseförvärv där överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ, så kallat förvärv till lågt pris, redovisas denna direkt i årets resultat.

Överförd ersättning i samband med förvärvet inkluderar inte betalningar som avser reglering av tidigare affärsförbindelser. Denna typ av reglering redovisas i resultatet.

Villkorade köpeskillingar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade köpeskillingen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade köpeskillingar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

Förvärv från innehav utan bestämmande inflytande redovisas som en transaktion inom eget kapital, det vill säga mellan moderbolagets ägare (inom balanserade vinstmedel) och innehav utan bestämmande inflytande. Därför uppkommer inte goodwill i dessa transaktioner. Förändringen av innehav utan bestämmande inflytande baseras på dess proportionella andel av nettotillgångarna. Vid förvärv som sker i steg fastställs goodwillen den dag då bestämmande inflytande uppkommer. Tidigare innehav värderas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas i årets resultat.

I de fall dotterbolagets redovisningsprinciper inte överensstämmer med koncernens, har justeringar gjorts till koncernens redovisningsprinciper.

Dotterföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

Intresseföretag Not 21

Intresseföretag är företag i vilka koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom ett andelsinnehav mellan 20 och 50 procent av rösterna. Från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet erhålls redovisas andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden i koncernredovisningen. Kapitalandelsmetoden innebär att koncernens andel av intresseföretagets egna kapital inklusive koncernmässig goodwill och kvarvarande koncernmässiga över- och undervärden redovisas som aktier och andelar i intresseföretag. Kapitalandelsmetoden tillämpas från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet uppstår och fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör. Erhållna utdelningar från intresseföretag minskar redovisat värde på aktier och andelar i intresseföretag. När koncernens andel av redovisade förluster i intresseföretaget överstiger det redovisade värdet på andelarna i koncernen reduceras andelarnas värde till noll.

I koncernens resultat redovisas koncernens andel av intresseföretagens nettoresultat inklusive av- och nedskrivningar och upplösningar på eventuella över- och undervärden som har redovisats i samband med förvärven.

Eventuell skillnad vid förvärvet mellan anskaffningsvärdet för innehavet och ägarföretagets andel av det verkliga värdet netto av intresseföretagets identifierbara tillgångar och skulder redovisas enligt samma principer som vid förvärv av dotterföretag.

Transaktioner som elimineras vid konsolidering Not 7

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och orealiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen. Orealiserade vinster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som orealiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns något nedskrivningsbehov.

Intäkter Not 5

Se beskrivning i not 5.

Leasing Not 11

Principer tillämpade från och med 1 januari 2019
När ett avtal ingås bedömer koncernen om avtalet är, eller innehåller, ett leasingavtal. Ett avtal är, eller innehåller, ett leasingavtal om avtalet överlåter rätten att under en viss period bestämma över användningen av en identifierad tillgång i utbyte mot ersättning.

Vid leasingavtalets början eller vid omprövning av ett leasingavtal som innehåller flera komponenter – leasing- och icke-leasingkomponenter – fördelar koncernen ersättningen enligt avtalet till varje komponent

Not 1. Väsentliga redovisningsprinciper forts.

baserat på det fristående priset. I de fall där det inte går att skilja på komponenterna redovisas de som en enda leasingkomponent.

Leasingavtal där koncernen är leasetagare
Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång och en leasingskuld vid leasingavtalets inledningsdatum. Nyttjanderättstillgången värderas initialt till anskaffningsvärde, vilket består av leasingskuldens initiala värde med tillägg för leasingavgifter som betalats vid eller före inledningsdatumet plus eventuella initiala direkta utgifter. Nyttjanderättstillgången skrivs av linjärt från inledningsdatumet till det tidigare av slutet av tillgångens nyttjandeperiod och leasingperiodens slut, vilket i normalfallet för koncernen är leasingperiodens slut. I de fall då anskaffningsvärdet för nyttjanderätten återspeglar att koncernen kommer att utnyttja en option att köpa den underliggande tillgången skrivs tillgången av till nyttjandeperiodens slut.

Leasingskulden – som delas upp i långfristig och kortfristig del – värderas initialt till nuvärdet av återstående leasingavgifter under den bedömda leasingperioden. Leasingperioden utgörs av den ej uppsägningsbara perioden med tillägg för ytterligare perioder i avtalet om det vid inledningsdatumet bedöms som rimligt säkert att dessa kommer att nyttjas.

Leasingavgifterna diskonteras med koncernens marginella upplåningsränta, vilken återspeglar koncernens kreditrisk. Den marginella låneräntan är fördelad på olika löptider beroende på hur långa leasingavtalen är.

Leasingskulden omfattar nuvärdet av följande avgifter under bedömd leasingperiod:

- fasta avgifter, inklusive till sin substans fasta avgifter,
- variabla leasingavgifter kopplade till index eller pris, initialt värderade med hjälp av det index eller pris som gällde vid inledningsdatumet,
- eventuella restvärdesgarantier som förväntas betalas,
- lösenpriset för en köpoption som koncernen är rimligt säker på att utnyttja och
- straffavgifter som utgår vid uppsägning av leasingavtalet om bedömd leasingperiod återspeglar att sådan uppsägning kommer att ske.

Skuldens värde ökas med räntekostnaden för respektive period och reduceras med amorteringar. Räntekostnaden beräknas som skuldens värde gånger diskonteringsräntan.

Leasingskulden för koncernens lokaler med hyra som indexuppräknas beräknas på den hyra som gäller vid respektive rapportperiods slut. Vid denna tidpunkt justeras skulden med motsvarande justering av nyttjanderättstillgångens redovisade värde. På motsvarande sätt justeras skuldens och tillgångens värde i samband med att omprövning sker utav leasingperioden. Detta sker i samband med att sista uppsägningsdatumet inom tidigare bedömd leasingperiod för lokalhyresavtal har passerats alternativt då betydelsefulla händelser inträffar eller omständigheterna på ett betydande sätt förändras på ett sätt som är inom koncernens kontroll och påverkar den gällande bedömningen av leasingperioden.

För leasingavtal som har en leasingperiod på 12 månader eller mindre eller med en underliggande tillgång av lågt värde, understigande 50 tkr, redovisas inte någon nyttjanderättstillgång och leasingskuld. Leasingavgifter för dessa leasingavtal redovisas som kostnad linjärt över leasingperioden. Detta gäller även variabla leasingavgifter.

För nedskrivningsprövning se rubrik Nedskrivning i not 1.

Leasingavtal där koncernen är leasegivare
När koncernen är leasegivare fastställs vid varje leasingavtals inledningsdatum huruvida leasingavtalet ska klassificeras som ett finansiellt eller operationellt leasingavtal.

Vid fastställande av klassificering görs en övergripande bedömning av om leasingavtalet i allt väsentligt överför de ekonomiska risker och förmåner som är förknippade med ägandet av den underliggande tillgången. Om så är fallet är leasingavtalet ett finansiellt leasingavtal, i annat fall är det ett operationellt leasingavtal.

När en leasad tillgång vidareuthyrs redovisas huvudleasingavtalet och avtalet om vidareuthyrning som två separata avtal. Koncernen klassificerar avtalet om vidareuthyrning baserat på nyttjanderätten som uppkommer från huvudleasingavtalet, inte baserat på den underliggande tillgången.

Koncernen redovisar leasingavgifter från operationella leasingavtal som intäkt linjärt över leasingperioden.

Principer tillämpade till och med 31 december 2018
Operationella leasingavtal
Kostnader avseende operationella leasingavtal redovisas i årets resultat linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband med tecknandet av ett avtal redovisas i årets resultat som en minskning av leasingavgifterna linjärt över leasingperiodens löptid. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Finansiella leasingavtal
Vid redovisning av finansiell leasing redovisas tillgången som en anläggningstillgång i koncernens rapport över finansiell ställning och värderas initialt till det lägsta av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileasingavgifterna vid ingången av avtalet. Motsvarande förpliktelse av framtida leasingavgifter redovisas som kort- respektive långfristig skuld. De leasade tillgångarna skrivs av över respektive tillgångs nyttjandeperiod medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna.

Minimileaseavgifterna fördelas mellan räntekostnader och amortering på den utestående skulden. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Finansiella intäkter och kostnader Not 13
Finansiella intäkter består primärt av ränteintäkter på investerade medel och utdelningsintäkter. Ränteintäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden. Utdelningsintäkter redovisas när rätten till att erhålla utdelning fastställts. Resultatet från avyttring av ett finansiellt instrument redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av instrumentet överförts till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet.

Finansiella kostnader består av räntekostnader på upplåning, leasing, pensionsskulder, leverantörsskulder samt övriga finansiella kostnader. Lånekostnader redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden utom till den del de är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av en kvalificerad tillgång då de ingår i tillgångens anskaffningsvärde. I övriga finansiella kostnader ingår bankavgifter.

Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto.

Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida kassaflöden under ett finansiellt instruments förväntade löptid till den finansiella tillgångens eller skuldens redovisade nettovärde.

Beräkningen innefattar alla avgifter som erlagts eller erhållits eller erlagts och som är en del av effektivräntan.

Fordringar och skulder i utländsk valuta Not 26
Rörelserelaterade fordringar och skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till kursen vid rapportperiodens slut och valutakursdifferenser redovisas i rörelseresultatet. För redovisning av valutaterminer som används för säkring av betalningar i utländsk valuta, se rubrik Finansiella instrument.

Skatter Not 15
Koncernens totala skatt utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital, varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital.

Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen. Hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Värderingen av uppskjuten skatt beräknas baserat på hur de temporära skillnaderna förväntas bli realiserade eller reglerade och med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Temporära skillnader beaktas ej i koncernmässig goodwill och inte heller i skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag som inte förväntas bli beskattade inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur underliggande tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade.

Uppskjutna skattefordringar i avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa

kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

Immateriella anläggningstillgångar Not 17

Goodwill

Vid rörelseförvärv redovisas goodwill i rapport över finansiell ställning i de fall summan av överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder.

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill fördelas till relevant kassagenererande enhet, den skrivs inte av utan testas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov, se not 17 och rubrik Nedskrivningar.

Utveckling

Utgifter för utveckling för eget bruk redovisas som en tillgång i rapporten över finansiell ställning, om produkten eller processen är tekniskt och kommersiellt användbar och företaget har tillräckliga resurser att fullfölja utvecklingen och därefter använda eller sälja den immateriella tillgången. Det redovisade värdet inkluderar samtliga direkt hänförbara utgifter; t.ex för material och tjänster, ersättningar till anställda, registrering av en juridisk rättighet, avskrivningar på patent och licenser, låneutgifter i enlighet med IAS 23. Övriga utgifter för utveckling redovisas i årets resultat som en kostnad när de uppkommer. I rapport över finansiell ställning redovisade utvecklingsutgifter är upptagna till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar avser varumärken, hyresrätter samt kundrelationer.

Varumärken värderas till anskaffningskostnad minus eventuella nedskrivningar och prövas minst årligen för nedskrivning, se rubrik Nedskrivningar.

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar

Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar är baserade på beräknade nyttjandeperioder. Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperioder. Avskrivningsbara immateriella anläggningstillgångar skrivs av från det datum då de tas i bruk. Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

IT-projekt	10–20%
Hyresrätter	Återstående hyresperiod
Kundrelationer	Kundrelationen/avtalets längd
Övriga immateriella tillgångar	20–33%

Nyttjandeperioderna omprövas varje år.

Materiella anläggningstillgångar Not 18

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärdet efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt direkta kostnader hänförbara till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att kunna utnyttjas i verksamheten. Låneutgifter som är direkt hänförliga till inköp, konstruktion, eller produktion av tillgångar som tar en betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning ingår i anskaffningsvärdet.

Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av materiella anläggningstillgångar utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och redovisat värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Resultatposten redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

Principer tillämpade till och med 31 december 2018

Leasade tillgångar

Leasingavtal klassificeras antingen som finansiell eller operationell leasing. Vid finansiell leasing är de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt överförda till leasetagaren. Övriga leasingavtal klassificeras som operationell leasing.

Tillgångar som hyrs enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgång i rapport över finansiell ställning och värderas initialt till det lägsta av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileaseavgifterna vid ingång av avtalet. Förpliktelsen att betala leasingavgifter redovisas som lång- och kortfristiga skulder. De leaseade tillgångarna skrivs av över respektive tillgångs nyttjandeperiod medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna.

Tillgångar som hyrs enligt operationell leasing redovisas inte som tillgång i rapport över finansiell ställning. Operationella leasingavtal ger inte heller upphov till en skuld.

Tillgångar som hyrs ut enligt finansiella leasingavtal redovisas ej som materiella tillgångar då riskerna förenade med ägandet förts över på leasetagaren. Istället bokförs en finansiell fordran avseende de framtida minimileaseavgifterna.

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar

Avskrivning sker linjärt över tillgångarnas beräknade nyttjandeperiod, mark skrivs inte av. Leasade tillgångar skrivs av över beräknad nyttjandeperiod eller, om den är kortare över den avtalade leasingtiden. Följande avskrivningsprocentsatser tillämpas:

Inventarier, verktyg och installationer	10–33%
Butiksinventarier	15%
Byggnader	2–5%
Markanläggningar	5%

Nyttjandeperioderna för förbättringsutgifter på annans fastighet utgår från kvarvarande hyresperiod på underliggande hyreskontrakt och varierar från 1–10 år.

Axfood tillämpar komponentavskrivning. Komponentavskrivning innebär att större inventarier vid behov delas upp i delkomponenter med olika nyttjandeperioder och därmed olika avskrivningstider.

Använda avskrivningsmetoder och tillgångarnas nyttjandeperiod omprövas vid varje års slut.

Finansiella instrument Not 25, 26, 27

Redovisning och första värderingen

Kundfordringar och utfärdade skuldinstrument redovisas när de är utgivna. Övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisas när koncernen blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. En finansiell tillgång (med undantag för kundfordringar som inte har en betydande finansieringskomponent) eller finansiell skuld värderas vid första redovisningstillfället till verkligt värde plus, när det gäller finansiella instrument som inte värderas till verkligt värde via resultatet, transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärvet eller emissionen. En kundfordring utan en betydande finansieringskomponent värderas till transaktionspriset.

Finansiella tillgångar

Klassificering och efterföljande värdering

Vid första redovisningstillfället klassificeras en finansiell tillgång som värderad till: upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat eller verkligt värde via resultatet. Finansiella tillgångar omklassificeras inte efter det första redovisningstillfället förutom om koncernen byter affärsmodell för förvaltningen av de finansiella tillgångarna.

Alla finansiella tillgångar som inte klassificeras som värderade till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via övrigt totalresultat värderas till verkligt värde via resultatet.

Efterföljande värdering och vinster och förluster

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet

Den påföljande värderingen för dessa tillgångar sker till verkligt värde. Nettovinster- och förluster, inkluderat all ränte- eller utdelningsintäkt, redovisas i resultatet. Se not 26 för derivat identifierade som säkringsinstrument.

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Den påföljande värderingen för dessa tillgångar sker till upplupet anskaffningsvärde med effektivräntemetoden. Det upplupna anskaffningsvärdet minskas med nedskrivningar. Ränteintäkter, valutakursvinster och -förluster samt nedskrivningar redovisas i resultatet. Vinster eller förluster som uppstår vid bortbokning redovisas i resultatet.

Finansiella skulder

Klassificering, efterföljande värdering och vinster och förluster

Finansiella skulder klassificeras som värderade till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via resultatet. En finansiell skuld klassificeras

Not 1. Väsentliga redovisningsprinciper forts.

till verkligt värde via resultatet om den klassificeras som innehav för handelsändamål, som ett derivat eller den har blivit identifierad som sådan vid första redovisningstillfället. Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet värderas till verkligt värde och nettovinster och förluster, inklusive räntekostnader, redovisas i resultatet. Påföljande värdering av övriga finansiella skulder sker till upplupet anskaffningsvärde med effektivräntemetoden. Räntekostnader och valutakursvinster och -förluster redovisas i resultatet. Se not 26 för finansiella skulder identifierade som säkringsinstrument.

Borttagande från rapporten över finansiell ställning (bortbokning)

Finansiella tillgångar

Koncernen tar bort en finansiell tillgång från rapporten över finansiell ställning när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena från den finansiella tillgången upphör eller om den överför rätten att ta emot de avtalsenliga kassaflödena.

Finansiella skulder

Koncernen bokar bort en finansiell skuld från rapporten över finansiell ställning när de åtaganden som anges i avtalet fullgörs, annulleras eller upphör.

När en finansiell skuld bokas bort redovisas skillnaden mellan det redovisade värdet som har tagits bort och den ersättning som har betalats (inklusive överförda icke-monetära tillgångar eller antagna skulder) i resultatet.

Kvittning

Finansiella tillgångar och finansiella skulder ska kvittas och redovisas med ett nettobelopp i rapporten över finansiell ställning endast när koncernen har en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen och har för avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

Finansiella derivatinstrument och säkringsredovisning

Koncernen innehar finansiella derivatinstrument för att säkra sin utländska valuta. Derivat redovisas vid första redovisningstillfället till verkligt värde. Efter det första redovisningstillfället värderas derivat till verkligt värde och förändringar i detta redovisas i resultatet. Koncernen identifierar vissa derivat som säkringsinstrument för att säkra variabilitet från förändringar i valutakurser i kassaflöden associerade med mycket sannolika transaktioner. När koncernen initialt identifierar säkringsförhållanden dokumenteras målen med riskhantering och strategin med säkringen. Koncernen dokumenterar också det ekonomiska förhållandet mellan den säkrade posten och säkringsinstrumentet, inklusive huruvida förändringar i kassaflödet hos den säkrade posten och säkringsinstrumentet förväntas ta ut varandra.

Kassaflödessäkringar

När ett derivat identifieras som ett kassaflödessäkringsinstrument, redovisas den effektiva delen av förändringar i det verkliga värdet hos derivatet i övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven. Ineffektiva delar av förändringar i det verkliga värdet hos derivatet redovisas omedelbart i resultatet. När säkrade prognostiserade transaktioner senare leder till redovisning av en icke finansiell post, inkluderas det ackumulerade beloppet i säkringsreserven i det initiala anskaffningsvärdet för den icke finansiella posten. För alla andra säkrade prognostiserade transaktioner, omklassificeras det ackumulerade beloppet i säkringsreserven och säkringskostnadsreserven till resultatet i samma period eller perioder som det säkrade förväntade kassaflödet påverkar resultatet.

Om säkringen inte längre uppfyller kriterierna för säkringsredovisning eller säkringsinstrumentet är sålt, förfallet, avvecklat eller inlöst upphör säkringsredovisningen framåtriktat. När säkringsredovisningen för kassaflödessäkringar har upphört behålls beloppet som har ackumulerats i säkringsreserven i eget kapital till dess, för säkring av en transaktion som resulterar i redovisning av en icke-finansiell post, den inkluderas i den icke-finansiella postens anskaffningsvärde vid första redovisningstillfället eller, för andra kassaflödessäkringar, den omklassificeras till resultatet i samma period eller perioder som det säkrade förväntade kassaflödet påverkar resultatet. Om det säkrade kassaflödet inte längre förväntas uppstå, omklassificeras beloppet som har ackumulerats i säkringsreserven och säkringskostnadsreserven omedelbart till resultatet.

För säkring av fordran eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer. För skydd mot valutarisk tillämpas inte säkringsredovisning eftersom en ekonomisk säkring avspeglas i redovisningen genom att både den underliggande fordran eller skulden och säkringsinstrumentet redovisas till balansdagens valutakurs och valutakursförändringarna redovisas över årets resultat. Valutakursförändringar avseende rörelserelaterade fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan valutakursförändringar avseende finansiella fordringar och skulder redovisas i finansnettot.

Varulager

Varulagret värderas enligt lägsta värdets princip, vilket innebär det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet.

Anskaffningsvärdet utgörs av inköpspriset efter avdrag för leverantörsrabatter hänförliga till artiklar i varulager. Utöver inköpspriset inräknas i anskaffningsvärdet även andra direkta kostnader för att bringa varorna till deras aktuella plats och skick. Anskaffningsvärdet beräknas genom tillämpning av först in först ut-principen (FIFU). Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det förväntade försäljningspriset i den löpande verksamheten med avdrag för försäljningskostnader.

I varulagret inräknas endast kuranta varor. Varulagret består av färdiga varor och handelsvaror.

Tillgångar som innehas för försäljning

En anläggningstillgång klassificeras som innehav för försäljning när dess redovisade värde kommer att återvinnas i huvudsak genom försäljning och inte genom användning. En tillgång klassificeras som att den innehas för försäljning om den är tillgänglig för omedelbar försäljning i befintligt skick och utifrån villkor som är normala, och det är mycket sannolikt att försäljning kommer att ske. Dessa tillgångar redovisas på egen rad som omsättningstillgång i rapport över finansiell ställning. Anläggningstillgångarna redovisas till det lägsta av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader.

Nedskrivningar

De redovisade värdena för koncernens tillgångar, exklusive varulager och uppskjutna skattefordringar, testas vid varje rapportperiods slut för att fastställa eventuella nedskrivningsbehov. Redovisat värde testas också när indikation om en värdenedgång har identifierats. En tillgång skrivs ned om redovisat värde överstiger dess återvinningsvärde, där återvinningsvärdet definieras som det högsta av en tillgångs nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden som tillgången bedöms generera med en räntesats som återspeglar aktuella marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de kassagenererande enheternas specifika risker. Denna räntesats bedöms motsvara Axfoods vägda kapitalkostnad. En separat tillgång hänförs till den minsta kassagenererande enhet där oberoende kassaflöden kan fastställas. Nedskrivningar belastar resultatet. Nedskrivningar av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

Redovisat värde för varulager och uppskjutna skattefordringar testas enligt respektive standard.

Information beträffande kassagenererande enheter och redovisat värde på goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar, se not 17.

Avsättningar

Avsättningar skiljer sig från andra skulder genom att det råder ovisshet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen. Avsättningar redovisas i rapport över finansiell ställning när Axfood har ett legalt eller informellt åtagande som en följd av en inträffad händelse och när det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppen kan göras. Avsättning redovisas med det belopp som motsvarar den bästa uppskattningen av den utbetalning som krävs för att reglera åtagandet. När utflödet av resurser bedöms ske långt fram i tiden diskonteras det förväntade framtida kassaflödet och avsättningen redovisas till ett nuvärde. Diskonteringsräntan motsvarar marknadsräntan före skatt samt de risker som är förknippade med skulden. Avsättningar redovisas i rapport över finansiell ställning under övriga kort- och långfristiga skulder.

Ersättningar till anställda Not 8, 24

Kortfristiga ersättningar

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls. En avsättning för beräknade bonusbetalningar redovisas när koncernen har en rättslig

eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänsterna ifråga har erhållits från de anställda och avsättningsbeloppet kan beräknas tillförlitligt.

Ersättningar efter avslutad anställning

Pensionsplaner

Inom Axfood finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner.

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där Axfoods förpliktelse är begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. Pensionskostnaderna för de avgiftsbestämda planerna belastar resultatet i takt med att de anställda utför sina tjänster. Förpliktelserna beräknas utan diskontering då betalningarna för samtliga dessa planer förfaller till betalning inom 12 månader.

Pensionskostnaden för de förmånsbestämda pensionsplanerna beräknas enligt den så kallade PUC-metoden (Projected Unit Credit Method), vilket i korthet innebär att varje tjänstgöringsperiod ger upphov till en del som bidrar till den slutliga totala förpliktelsen och att varje sådan del beräknas separat för att bygga upp förpliktelsens storlek vid rapportperiodens slut. Förpliktelsen diskonteras till ett nuvärde vid rapportperiodens slut, varifrån det verkliga värdet på eventuella förvaltningstillgångar dras av. Vidare påverkas beräkningarna av aktuariella antaganden, såsom återstående livslängd och inflation. Aktuariella vinster och förluster uppstår när antingen ett antagande förändras eller när verkligt utfall avviker från det antagna. Omvärderingseffekter redovisas i övrigt totalresultat. Beräkningar av förmånsbestämda pensionsplaner utförs av en oberoende extern aktuarie.

Räntekostnaden/-intäkten netto på den förmånsbestämda förpliktelsen/tillgången redovisas i årets resultat under finansnettot. Räntenettot är baserat på den ränta som uppkommer vid diskontering av nettoförpliktelsen, det vill säga ränta på förpliktelsen, förvaltningstillgångar och ränta på effekt av eventuella tillgångsbegränsningar. Övriga komponenter redovisas i rörelseresultatet.

Den särskilda löneskatten redovisas separat från nettoförpliktelsen/-tillgången som en övrig långfristig skuld. Den del av särskild löneskatt som är beräknad utifrån tryggandelagen i juridisk person redovisas av förenklingsskäl som upplupen kostnad istället för som del av nettoförpliktelsen/-tillgången.

Avkastningsskatt redovisas löpande i resultatet för den period skatten avser och ingår därmed inte i skuldberäkningen. Vid fonderade planer belastar skatten avkastningen på förvaltningstillgångar och redovisas i övrigt totalresultat. Vid ofonderade eller delvis ofonderade planer, belastar skatten årets resultat.

Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas delvis genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Koncernen har inte tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan.

Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Se vidare not 24.

Ersättningar vid uppsägning

En kostnad för ersättningar i samband med uppsägningar av personal redovisas vid den tidigaste tidpunkten av när företaget inte längre kan dra tillbaka erbjudandet till de anställda eller när företaget redovisar kostnader för omstrukturering.

I de fall företaget säger upp personal upprättas en detaljerad plan som minst innehåller uppgifter om arbetsplats, befattningar och ungefärligt antal berörda personer samt ersättningarna för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande. När ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång, redovisas en kostnad och en avsättning om det är sannolikt att erbjudandet kommer att accepteras och antalet anställda som kommer acceptera erbjudandet kan uppskattas tillförlitligt.

Aktierelaterade ersättningar

Axfoodkoncernen har aktierelaterade ersättningsprogram där regleringen görs med aktier och där företaget erhåller tjänster från den anställde som vederlag för koncernens egetkapitalinstrument (matchningsaktier och prestationsaktier). Programmen sträcker sig över tre år och kräver dels att man kvarstår i anställning samt att man förvärvat och, under tiden då programmet löper, behåller ett visst antal aktier i Axfood, så kallade sparaktier. Kostnaden för den aktierelaterade ersättningen bestäms utifrån verkliga värdet på de aktierätter den anställde erhåller. Värdet beräknas vid tilldelningstidpunkten enligt använd beräkningsmodell baserat på Monte Carlo simuleringar och justeras i efterföljande perioder för att till slut återspegla det verkliga antalet intjänade aktierätter. Det verkliga värdet på tilldelade optioner redovisas som en personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital och fördelas över intjänandeperioden.

Under intjänandeperioden görs avsättning för beräknande sociala avgifter.

Återköp av egna aktier för att uppfylla leveransåtagandet enligt utestående aktieersättningsprogram redovisas i eget kapital.

Eventualförpliktelser Not 29

Upplysning om en eventualförpliktelse lämnas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Axfoods likvida medel omfattar kassa- och banktillgodohavanden.

Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget följer årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridiska personer. Även av Rådet för finansiell rapporterings utgivna uttalanden för noterade företag tillämpas. Tillämpningen av RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen tillämpar samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska göras. Skillnaderna mellan moderbolagets och koncernens redovisningsprinciper framgår nedan.

Ändrade redovisningsprinciper

Om inte annat anges nedan har moderbolagets redovisningsprinciper under 2019 förändrats i enlighet med vad som anges ovan för koncernen.

De nya principer för leasing, i enlighet med IFRS 16, som börjat tillämpas av koncernen tillämpas inte av moderbolaget. Moderbolaget tillämpar en undantagsmöjlighet i RFR 2, med effekt att moderbolaget redovisar existerande leasingavtal på samma sätt som under tidigare år.

Klassificering och uppställningsformer

För moderbolaget redovisas en resultaträkning och en rapport över totalresultat, där för koncernen dessa två rapporter tillsammans utgör en rapport över resultat och övrigt totalresultat. Vidare används för moderbolaget benämningarna balansräkning respektive kassaflödesanalys för de rapporter som i koncernen har titlarna rapport över finansiell ställning respektive rapport över kassaflöden.

Resultaträkning och balansräkning är för moderbolaget uppställda enligt årsredovisningslagens scheman, medan rapporten över totalresultat, rapporten över förändringar i eget kapital och kassaflödesanalysen baseras på IAS 1 Utformning av finansiella rapporter respektive IAS 7 Rapport över kassaflöden. De skillnader mot koncernens rapporter som gör sig gällande i moderbolagets resultat- och balansräkningar utgörs främst av redovisning av eget kapital samt förekomsten av avsättningar som egen rubrik i balansräkningen.

Dotterföretag och intresseföretag

Andelar i dotterföretag och intresseföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Villkorade köpeskillingar värderas utifrån sannolikheten av att överförda ersättningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade överförda ersättningar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

Not 1. Väsentliga redovisningsprinciper forts.

Ersättningar till anställda/förmånsbestämda planer
Vid beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner följer moderbolaget tryggandelagens och Finansinspektionens föreskrifter i och med att detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De väsentligaste skillnaderna jämfört med reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkning av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå utan antaganden om framtida löneökningar och att alla aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen när de uppstår.

Finansiella instrument
Med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning, tillämpas inte reglerna om finansiella instrument i IFRS 9 i moderbolaget som juridisk person. Finansiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde minus nedskrivning och finansiella omsättningstillgångar enligt lägsta värdets princip.

Finansiella garantier
Moderbolagets finansiella garantiavtal består i främst av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget en av Rådet för finansiell rapportering tillåten lättnadsregel jämfört med reglerna i IFRS 9. Lättnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag och intresseföretag. I dessa fall tillämpas istället reglerna i IAS 37 punkt 14 och 36, vilka innebär att finansiella garantiavtal redovisas som avsättning i balansräkningen när Axfood AB har ett legalt eller informellt åtagande som en följd av en inträffad händelse och när det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet. Dessutom ska en tillförlitlig uppskattning av beloppet kunna göras.

Leasade tillgångar
Moderbolaget tillämpar inte IFRS 16, i enlighet med undantaget som finns i RFR 2. Som leasetagare redovisas leasingavgifter som kostnad linjärt över leasingperioden och således redovisas inte nyttjanderätter och leasingskulder i balansräkningen. De avtal där moderbolaget utgör leasegivare redovisas som operationella leasingavtal.

Skatter
I moderbolaget redovisas obeskattade reserver utan uppdelning på eget kapital och uppskjuten skatteskuld, till skillnad mot i koncernen. I resultaträkningen görs, på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositionerna till uppskjuten skattekostnad.

Koncernbidrag och aktieägartillskott
Moderbolaget redovisar erhållna och lämnade koncernbidrag enligt alternativregeln som bokslutsdisposition. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

Ändrade redovisningsprinciper 2019 och framåt
Se ändrade redovisningsprinciper för koncernen ovan.

2 Rörelsesegment

Rörelsesegmenten har fastställts baserat på den information som behandlas av koncernledningen och som används för att utvärdera resultatet samt allokera resurser till segmenten. Koncernens verksamhet är organiserad på det sätt att koncernledningen följer upp omsättning och rörelseresultat per affärsområde. Då koncernledningen följer upp verksamhetens resultat och beslutar om resursfördelningen utifrån dessa affärsområden, utgör dessa koncernens rörelsesegment.

Under 2019 och 2018 har inga väsentliga nedskrivningar påverkat resultatet. Inga nedskrivningar har återförts 2019 eller 2018. Inga väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar har förekommit under 2019 och 2018.

De rörelsesegment som har identifierats är Willys, Hemköp, Dagab och Axfood Snabbgross. För mer information om segmenten se s 40–43.

Det finns ingen enskild kund som står för mer än 10 procent av koncernens omsättning och därmed bedöms ingen större kund finnas. Koncerngemensamt omfattar stödfunktioner på huvudkontoret såsom koncernledning, ekonomi och juridik, kommunikation, affärsutveckling, HR och IT.

	Willys		Hemköp		Axfood Snabbgross		Dagab		Koncern-gemensamt		Elimineringar		Totalt	
Per rörelsesegment	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Resultat														
Extern nettoomsättning	29 029	27 066	6 378	6 403	3 440	3 236	11 827	11 327	66	54			50 740	48 085
Intern nettoomsättning	–	–	–	–	3	5	33 068	31 130	862	775	–33 932	–31 910	–	–
Nettoomsättning	29 029	27 066	6 378	6 403	3 443	3 241	44 895	42 456	928	830	–33 932	–31 910	50 740	48 085
Avskrivningar materiella och immateriella anläggningstillgångar	–258	–269	–120	–122	–18	–20	–115	–109	–255	–241			–765	–760
Avskrivningar nyttjanderätts-tillgångar	–733	–	–324	–	–62	–	–219	–	–42	–			–1 380	–
Totala avskrivningar	–991	–269	–444	–122	–79	–20	–334	–109	–297	–241			–2 146	–760
Andelar i intresseföretags resultat	–	–	–	–	–	–	–25	–17	–	–			–25	–17
Rörelseresultat (EBIT)	1 429	1 197	243	227	167	121	678	685	–229	–206			2 288	2 025
Rörelseresultat exkl. IFRS 16	*1 326*	*1 197*	*201*	*227*	*160*	*121*	*658*	*685*	*–232*	*–206*			*2 114*	*2 025*
Finansiella poster, netto													–115	–9
Koncernens resultat före skatt													2 173	2 016
Övriga upplysningar														
Investeringar i anläggningstillgångar[1]	359	269	141	110	35	10	683	237	263	273			1 481	899
Investeringar i nyttjanderättstillgångar[2]	533	–	256	–	73	–	95	–	14	–			971	–
Totala investeringar i anläggningstillgångar	**892**	**269**	**397**	**110**	**108**	**10**	**778**	**237**	**277**	**273**			**2 452**	**899**

[1] Materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive rörelseförvärv.
[2] Anskaffningar och omvärderingar i nyttjanderättstillgångar.

3 Förvärvade verksamheter

Förvärv innevarande år

Under 2019 har Axfood inte gjort några väsentliga förvärv.

Förvärv föregående år

Under 2018 förvärvade Axfood fyra butiker samt aktier i Urban Deli Holding AB. Axfoods ägarandel i Urban Deli Holding AB uppgick per 31 december till 90,7 procent av aktierna. Förvärvsanalyserna är slutliga, inga väsentliga förändringar har skett mot tidigare presenterade förvärvsanalyser.

Följande tillgångar och skulder har förvärvats under 2018

	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella tillgångar	43
Materiella anläggningstillgångar	26
Uppskjutna skattefordringar	13
Omsättningstillgångar	27
Räntebärande långfristiga skulder	–20
Räntebärande kortfristiga skulder	–6
Övriga kortfristiga skulder	–70
Summa identifierade nettotillgångar	**13**
Tidigare ägd andel	23
Innehav utan bestämmande inflytande	0
Goodwill	54
Köpeskilling	**90**
Likvida medel i förvärvade bolag	–1
Villkorad köpeskilling	–15
Överförd ersättning tidigare år	–29
Påverkan på likvida medel från årets början	**45**

4 Avvecklade verksamheter

Sålda verksamheter
Under året har sex butiksverksamheter sålts. Två av butiksverksamheterna avsåg försäljning av bolag till handlare enligt 91/9-modellen. Därutöver har andelar i Direktenbutikerna sålts, samt det bolag som tidigare klassificerats som tillgångar som innehas för försäljning. Försäljningarna är inte så väsentliga att de särredovisas som avvecklade verksamheter i rapport över resultat och övrigt totalresultat. Kassaflödet från årets försäljningar var 23 Mkr (2).

5 Intäkter

Koncernen driver detaljhandel genom kedjorna Hemköp, Willys, Eurocash och Axfood Snabbgross. Intäkterna från varuförsäljningen redovisas när koncernföretaget säljer en vara till kund. Transaktionspriset förfaller till betalning omedelbart då kunden köper varan och tar emot varan i butiken.

Inom Hemköp finns ett kundlojalitetsprogram i vilket detaljhandelskunder samlar poäng för gjorda köp. Poängen ger dem rabatt på framtida köp. En avtalsskuld gällande kundens intjänade poäng redovisas vid försäljningstidpunkten. Intäkten redovisas när poängen utnyttjas eller när de förfaller. Samtliga kedjor erbjuder rabatter, inom kundlojalitetsprogram och övriga rabatter, vilka reducerar intäkten vid transaktionstidpunkten. Inom Axfood Snabbgross förekommer i viss mån försäljning med leverans till kund, betalning via faktura och rabatter som regleras i efterhand. Dessa transaktioner hanteras på samma sätt som inom Dagab, se beskrivning nedan.

Koncernen driver partihandel inom Dagab. Försäljningen redovisas som intäkt när kontrollen för varorna överförs, vilket inträffar när varorna levereras till kund. Rabatter redovisas vanligtvis genom avdrag på faktura och reducerar intäkten vid transaktionstidpunkten. Volymrabatter baserade på ackumulerad försäljning över en period förekommer i viss omfattning. Intäkten från denna försäljning av varor redovisas baserat på priset i avtalet, med avdrag för beräknade volymrabatter. Historiska data används för att uppskatta volymrabatternas förväntade värde. Intäkterna redovisas endast till ett sådant värde att det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring av intäkterna som redovisas inte blir aktuell då osäkerheten som förknippas med den rörliga ersättningen upphör. En skuld redovisas för förväntade volymrabatter i förhållande till försäljningen till och med balansdagen. Fakturering sker i samband med leverans och betalningstiden är normalt 10–30 dagar.

Franchiseavgifter inom Hemköp och övriga tjänster avser tjänster som uppfylls löpande under avtalsperioden. Därmed redovisas intäkterna linjärt över avtalsperioden. Tjänsternas andel av Axfoods totalomsättning är oväsentlig.

6 Kostnadernas fördelning

Koncernen	2019	2018
Kostnad för handelsvaror	36 684	34 985
Personalkostnader	7 005	6 307
Avskrivningar	2 146	760
Övrigt	3 115	4 482
Summa	**48 950**	**46 534**

7 Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag

Moderbolagets intäkter från koncernföretag uppgick till 246 Mkr (223). Moderbolagets kostnader från koncernföretag uppgick till 70 Mkr (60). Moderbolagets försäljning till koncernföretag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration och gemensamma system. Moderbolagets ersättningar till koncernföretag utgörs framför allt av ersättningar för systemstöd och hyror.

8 Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare

Medelantal anställda[1)]

	2019	Varav män	2018	Varav män
Moderbolaget				
Medelantal anställda	175	45	158	42
Dotterföretag				
Medelantal anställda	10 679	5 046	10 057	4 805
Koncernen totalt	**10 854**	**5 091**	**10 215**	**4 847**

1) För att beräkna årsarbetstid används 1 920 timmar (1 920).

Könsfördelning ledande befattningshavare i koncernen

	Andel kvinnor	
	2019	2018
Styrelsen, moderbolag	43%	50%
Koncernledningen	30%	30%

Kostnadsförda löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2019			2018		
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Varav pensionskostnader
Moderbolaget	141	73	26	130	68	27
Dotterföretag	4 436	1 739	340	4 063	1 616	324
Koncernen totalt	**4 577**	**1 812**	**366**	**4 193**	**1 684**	**351**

Not 8. Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare forts.

Styrelsen

Kostnadsförda ersättningar och andra förmåner till styrelsens ledamöter, tkr

Moderbolaget	2019 Styrelsearvode	2018 Styrelsearvode
Mia Brunell Livfors (Ordförande)	686	675
Lars Olofsson (Vice ordförande)	528	515
Övriga ledamöter i styrelsen:		
Antonia Ax:son Johnson[1]	106	421
Fabian Bengtsson	433	421
Caroline Berg	433	421
Christer Åberg	433	421
Stina Andersson	433	319
Jesper Lien	433	319
Michael Sjörén (Arbetstagarrep.)	–	–
Anders Helsing (Arbetstagarrep.)	–	–
Lars Östberg (Arbetstagarrep.)	–	–
Summa	**3 485**	**3 512**

[1] Antonia Ax:son Johnson avgick i samband med årsstämman 2019.

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Något särskilt arvode utgår ej för utskottsarbete. Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode. Det årliga styrelsearvodet fastställdes enligt årsstämmobeslut 2019 till 3 395 tkr (3 745). Härav utgör 690 tkr (675) arvode till styrelsens ordförande. 75 procent av arvodet har utbetalts under 2019 och resterade del utbetalas efter årsskiftet. Kostnadsförda ersättningar till styrelseledamöterna framgår av tabellen.

Ledande befattningshavare

Från och med 2019 definieras ledande befattningshavare som koncernledningen. För koncernledningens sammansättning se s 134–135.

Kostnadsförda ersättningar och andra förmåner

Tkr	Grundlön		Rörlig ersättning		Andra förmåner		Pensionskostnad		Övrig ersättning		Summa		Aktierelaterade ersättningar[2]	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Verkställande direktören	7 420	7 057	3 771	3 366	181	158	2 610	2 455	–	–	13 982	13 036	4 035	2 079
Övriga ledande befattningshavare, koncernledningen[1]	25 494	21 042	9 358	9 752	894	961	6 787	6 230	45	46	42 578	38 031	5 595	2 942
Summa	**32 914**	**28 099**	**13 129**	**13 118**	**1 075**	**1 119**	**9 397**	**8 685**	**45**	**46**	**56 560**	**51 067**	**9 630**	**5 021**

[1] Av kostnadsförd grundlön, rörlig ersättning, aktierelaterade ersättningar och övrig ersättning avser 23 628 tkr (21 885) ersättningar som de ledande befattningshavarna har erhållit från andra koncernföretag. Av andra förmåner avser 644 tkr (616) ersättningar från andra koncernföretag.
[2] Avser beräknat utfall av incitamentsprogram (LTIP), vilka regleras 2020 och framåt.

Ersättningsutskottet inom styrelsen fattar beslut om lön och övriga anställningsvillkor för koncernledningen (med undantag för verkställande direktören, för vilken styrelsen i sin helhet fastställer ersättning och andra anställningsvillkor) inom de principer som årsstämman beslutat om. Den rörliga ersättningen är till största delen baserad på koncernens resultat och utveckling och till en del på personliga mål. Den rörliga ersättningen uppgår maximalt till 55 procent av årslönen. Vid uppsägning från bolagets sida tillämpas en uppsägningstid om högst 12 månader mot avräkning. Därutöver kan avgångsvederlag motsvarande högst 12 månader utgå mot avräkning. Vid den anställdes egen uppsägning uppgår uppsägningstiden till sex månader. Pensionsåldern är fastställd till 65 år. Den grundläggande pensionsförmånen utgörs av den så kallade ITP-planen, där tre medlemmar av koncernledningen i denna del har en lösning motsvarande ITP 1. I tillägg till denna, för dem som omfattas av ITP 2, utgår en premiebestämd pension motsvarande 25 procent av löneandelar mellan 30–50 inkomstbasbelopp. En medlem i koncernledningen har en pensionslösning där den totala pensionsavsättningen är 35 procent av fast kontant lön med avräkning av premien för ITP 2.

Verkställande direktören

Verkställande direktörens rörliga ersättning är baserad på verksamhetens resultat och utveckling. Den rörliga ersättningen för verkställande direktören kan maximalt uppgå till 60 procent av årslönen. Den fastställda rörliga ersättningen utbetalas med 100 procent efter årsstämman året efter intjänandeåret, förutsatt att han varit anställd under hela intjänandeåret.

Verkställande direktören har därutöver skattepliktig bilförmån samt sjukvårdsförsäkring. Verkställande direktören är berättigad till ålderspension från 65 års ålder och en rätt till avsättningar motsvarade 35 procent av den kontanta årslönen. Vid uppsägning från Axfoods sida har verkställande direktören rätt till en uppsägningstid om 12 månader samt ett avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner mot avräkning. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida är uppsägningstiden sex månader.

Information om beslutade ersättningar som inte förfallit till betalning samt om avvikelser från de riktlinjer för ersättning som beslutades av årsstämman 2019

På tidigare årsstämma har beslutats om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare för tiden fram till nästa årsstämma. I korthet innebar dessa riktlinjer att, utöver grundlön, rörliga ersättningar ska utgå, knutna dels till Axfoods mål för resultat och omsättningstillväxt, dels till uppfyllandet av personliga mål. Kortfristiga rörliga ersättningar kostnadsförs under räkenskapsåret och betalas ut efter att årsredovisningen har antagits på årsstämman. De riktlinjer som beslutades av årsstämman 2019 har följts och samtliga tidigare beslutade ersättningar som ännu inte utbetalats håller sig inom ovan angivna ramar.

Not 8. Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare forts.

Långsiktiga incitamentsprogram
Koncernen

	LTIP 2019	LTIP 2018	LTIP 2017
Intjänandevillkor	Tre års TSR>0 Omsättningstillväxt i marknadsnivå till +2% i snitt över 3 år och EBIT marginal>3,5% snitt över 3 år TSR i nivå med SIX return index 2019–2021 ackumulerat upp till 10% bättre än samma period. Försäljningsandel av hållbarhetsmärkta varor under perioden 2019-2021 ackumulerat uppnår en nivå upp till 10% bättre än nivån per 31 december 2018.	Tre års TSR>0 Omsättningstillväxt i marknadsnivå till +2% i snitt över 3 år och EBIT marginal >3,5% snitt över 3 år TSR i nivå med SIX return index 2018–2020 ackumulerat upp till 10% bättre än samma period.	Tre års TSR>0 Omsättningstillväxt i marknadsnivåtill +2% i snitt över 3 år och EBIT marginal >3,5% snitt över 3 år TSR i nivå med SIX return index 2017–2019 ackumulerat upp till 10% bättre än samma period.
Basvärde aktiekurs kr	186,00	161,75	143,50
Antal deltagare vid tilldelning	58	59	59
Antal deltagare vid balansdagen [1]	58	58	48
Tilldelning av matchningsaktier antal [2]	26 600	23 432	20 271
Tilldelning av prestationsaktier antal [2]	159 600	140 592	121 625
Maximalt antal matchningsaktier och prestationsaktier	205 426	185 275	161 944
Vägt genomsnittligt verkligt värde vid värderingstidpunkten för hela löptiden[3] [4]	46,1	35,1	27,2
Årets kostnad	9,7	12,1	12,4
Ackumulerad kostnad	9,7	19,5	23,9
Maximikostnad för hela löptiden	68,1	55,5	42,1
Skuld (sociala avgifter)	2,8	6,5	9,1
Intjänandeperiod	3 år	3 år	3 år
Löptid	Maj 2019–maj 2022	Maj 2018–maj 2021	Maj 2017–maj 2020

[1] Varav ledande befattningshavare 7 st för LTIP 2017, 9 st för LTIP 2018 samt 10 st för LTIP 2019.
[2] Av matchningsaktierna avser 33 650 st ledande befattningshavare. Av prestationsaktierna avser 201 900 st ledande befattningshavare.
[3] Av totalt verkligt värde avser 51,7 Mkr ledande befattningshavare.
[4] Varav matchningsaktier 15,2 Mkr och prestationsaktier 93,1 Mkr.

Den 12 maj 2017, den 14 maj 2018 samt den 17 maj 2019, startade koncernen långsiktigta aktiebaserade incitamentsprogram (LTIP) efter beslut på respektive årsstämma.

Programmen erbjöds ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Axfoodkoncernen. Syftet är att belöna prestation, öka och sprida aktieägandet bland ledande befattningshavare samt motivera dem att stanna inom företaget.

Programmen sträcker sig över cirka tre år med början i maj. Ett deltagande kräver förvärv eller tidigare innehav av ett visst antal aktier i Axfood, så kallade sparaktier. Samtliga deltagare har förvärvat aktier i Axfood till marknadspris upp till ett på förhand bestämt maxantal aktier för varje kategori av deltagare. Tilldelning sker vederlagsfritt efter intjänandeperioden dels genom matchningsaktier och dels genom prestationsaktier.

För tilldelning av matchningsrätter, en per sparaktie, krävs fortsatt anställning i Axfoodkoncernen under intjänandeperioden, att det egna aktieägandet i Axfood har bestått under samma tid samt att totalavkastningen på bolagets aktier ("TSR") under intjänandeperioden överstigit noll procent.

För tilldelning av maximalt antal prestationsaktierätter krävs anställning under hela programperioden i Axfoodkoncernen och att det egna aktieägandet bestått samt baseras på dels bolagets TSR i jämförelse med SIX Return Index (maximalt två aktier), dels Axfoodkoncernens totala genomsnittliga omsättningstillväxt förutsatt en viss genomsnittlig EBITmarginal (maximalt fyra aktier för programmen LTIP 2017 och LTIP 2018 och maximalt tre aktier för LTIP 2019). I tillägg för LTIP 2019 finns ett hållbarhetskrav som ger maximalt en aktie.

Om deltagarens status som tillsvidareanställd upphör under intjänandeperioden pga avtals- eller ålderspensionering reduceras tilldelning av aktierätter i proportion till hur stor del av intjänanadeperioden som löpt vid tidpunkten för pensionering.

Programmen är egetkapitalreglerade, tilldelning kommer att ske genom leverans av aktier.

Det verkliga värdet av tjänster erhållna från anställda i utbyte mot tilldelade aktierätter värderas på basis av de tilldelade aktierätternas verkliga värde. Det verkliga värdet av aktierätterna har uppskattats med hjälp av en beräkningsmodell baserad på Monte Carlo-simuleringar. Andelarna är värderade med aktiekursen per tilldelningstidpunkten av aktierätterna som bas, de sociala kostnaderna är värderade med bokslutsdagens aktiekurs som bas. Beräknad utdelning har beaktats i beräkningsmodellen.

Kostnaden periodiseras linjärt över tre år och inkluderar sociala avgifter.

Redovisade värden har under året påverkats av personer som utgått ur programmen och personer som har gått i pension, samt av att sannolikheten för måluppfyllnad av prestationskrav vad gäller omsättning och EBIT har höjts från 75 procent till 100 procent för LTIP 2017.

Återköpta aktier
För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade matchnings- och prestationsaktier enligt LTIP 2017 har Axfood under andra kvartalet 2017 återköpt 194 000 aktier för totalt 28 Mkr till en genomsnittskurs om 143,69 kr per aktie. För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade matchnings- och prestationsaktier enligt LTIP 2018 har Axfood under andra kvartalet 2018 återköpt 182 000 aktier för totalt 30 Mkr till en genomsnittskurs om 162,89 kr per aktie. För att säkra bolagets åtagande gällande villkorade matchnings- och prestationsaktier enligt LTIP 2019 har Axfood under andra kvartalet 2019 återköpt 196 000 aktier för totalt 36 Mkr till en genomsnittskurs om 186,00 kr per aktie.

Innehavet av egna aktier uppgår därmed till 572 000 och säkerställer leverans av aktier till samtliga program.

Moderbolaget
Samma villkor som gäller för koncernen gäller för moderbolaget.

	LTIP 2019	LTIP 2018	LTIP 2017
Vägt genomsnittligt verkligt värde vid värderingstidpunkten för hela löptiden[1]	22,0	17,0	12,8
Årets kostnad	4,7	5,8	5,5
Ackumulerad kostnad	4,7	9,5	11,1
Skuld (sociala avgifter)	1,4	3,0	4,1

[1] Av verkligt värde avser 32,3 Mkr ledande befattningshavare.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Senaste beslutade riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare (antagna på årsstämma 2019)

Axfood ska erbjuda marknadsmässig ersättning som ska baseras på faktorer som arbetsuppgifternas betydelse, den anställdes kompetens, erfarenhet och prestation och ersättningen kan bestå av följande delar: fast grundlön, kortsiktig rörlig ersättning, långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram, pension, övriga förmåner och avgångsvillkor.

Fast grundlön

Bolagsledningen ska ha en i jämförelse med marknaden attraktiv kontant grundlön. Grundlönen utgör ersättning för en engagerad arbetsinsats på hög professionell nivå, vilket skapar mervärden för Axfoods kunder, ägare och medarbetare.

Rörlig ersättning

Kortsiktig rörlig kontant ersättning ska baseras på uppfyllandet av Axfoods mål för resultat, omsättningstillväxt och personliga mål för verksamhetsåret. Den kortsiktiga rörliga ersättningen ska uppgå till högst 60 procent av den under året utbetalda grundlönen för VD och 50–55 procent av den under året utbetalda grundlönen för övriga medlemmar i bolagsledningen. Under 2019 kan den sammanlagda kortsiktiga rörliga ersättningen för nuvarande medlemmar i bolagsledningen uppgå till högst cirka 16,5 miljoner kronor. För det fall bolagsledningen utökas, kan den rörliga ersättningen komma att överstiga detta belopp. Rätten till rörlig ersättning förfaller vid uppsägning före intjänandeårets utgång.

Långsiktig rörlig ersättning ska kunna utgå genom deltagande i långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram (LTIP) beslutade av bolagsstämman. LTIP ska utformas med syfte att sammanlänka aktieägarnas och deltagarnas intressen för att säkerställa maximalt långsiktigt värdeskapande för Axfood. På årsstämmorna 2017 och 2018 beslutades att inrätta långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram, LTIP 2017 respektive LTIP 2018. Deltagande i LTIP kräver ett eget aktieägande i Axfood. För att tilldelning av aktier till deltagaren ska ske i LTIP krävs att deltagaren är fortsatt anställd i Axfoodkoncernen, att deltagarens aktieinnehav i Axfood består samt att vissa prestationsmål uppnås. Styrelsen har föreslagit att årsstämman 2019 beslutar om att inrätta ytterligare ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram (LTIP 2019). Mer information om det föreslagna LTIP-programmet finns i styrelsens förslag nedan.

Pension

För medlemmarna i bolagsledningen finns pensionslösningar som är sedvanliga, konkurrenskraftiga och ingångna på marknadsmässiga villkor. Pensionslösningarna tryggas genom premieinbetalningar till försäkringsbolag. Axfood tillämpar pensionsåldern 65 år för samtliga medlemmar i bolagsledningen.

Övriga förmåner

Bolagsledningen har, utöver ansvarsförsäkring, även sedvanliga förmåner för personer i motsvarande ställning, som t ex bilförmån och sjukvårdsförsäkring samt i vissa fall även reseförmån och bostadsförmån.

Uppsägningstid och avgångsvillkor

Vid uppsägning från bolagets sida tillämpas en uppsägningstid om högst tolv månader. Därutöver kan avgångsvederlag motsvarande högst tolv månader utgå. Avräkning ska ske för annan förvärvsinkomst under den tid då uppsägningslön eller avgångsvederlag utgår för VD och samtliga övriga medlemmar av bolagsledningen. Vid egen uppsägning gäller sex månaders uppsägningstid.

Avvikelser från riktlinjerna

Styrelsen får frångå dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjerna omfattar den verkställande direktören tillika koncernchefen i Axfood samt medlemmar i koncernledningen, som rapporterar direkt till koncernchefen. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman såsom t.ex. arvode till styrelseledamöter eller aktiebaserade incitamentsprogram.

Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020.

Riktlinjerna styr de beslut om ersättningar som fattas av styrelsens ersättningsutskott såvitt avser ledande befattningshavare som rapporterar direkt till koncernchefen och av styrelsen i sin helhet såvitt avser koncernchefen.

Riktlinjernas främjande av Axfoods affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Axfoods vision innebär att bolaget ska vara ledande inom bra och hållbar mat. För att uppnå detta arbetar Axfood med en strategi av tillväxtfrämjande prioriteringar och effektivitetshöjande åtgärder. Därtill kommer ett stort fokus på medarbetarna. Axfoods strategier vilar på en värderingsstyrd kultur och kärnvärden, på hållbarhet och samhällsengagemang. Axfoods affärsidé är en familj av framgångsrika och särskiljande matkoncept som vilar på tydlig samverkan. Detta innebär bland annat att varje matkoncept ska erbjuda den bästa kundupplevelsen för sin målgrupp och att inköp och logistik för samtliga matkoncept sker i en gemensam organisation. Detta ger samverkan som skapar en effektiv och stark koncern. Axfoods vision, strategi och mål i olika avseenden beskrivs närmare på bolagets hemsida www.axfood.se.

En framgångsrik implementering av Axfoods affärsstrategi och tillvaratagandet av Axfoods långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att Axfood kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare med rätt kompetens. För att uppnå detta krävs att Axfood kan erbjuda konkurrenskraftiga ersättningar. Riktlinjerna möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas konkurrenskraftiga totalersättningar.

I Axfood har inrättats långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. De har beslutats av årsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. Programmen omfattar koncernchef, övriga ledande befattningshavare, deras ledningsgrupper och nyckelpersoner. De prestationskrav som används för att bedöma utfallet av programmen har en tydlig koppling till affärsstrategin och till Axfoods långsiktiga värdeskapande, inklusive hållbarhet. För mer information om dessa program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, se https://www.axfood.se/investerare/bolagsstyrning/arsstamma.

Rörlig ersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska syfta till att främja Axfoods affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

Ersättningsformerna

Axfood ska erbjuda marknadsmässig ersättning som ska baseras på faktorer som arbetsuppgifternas betydelse, medarbetarens kompetens, erfarenhet och prestation och ersättningen kan bestå av fast lön, kortsiktig rörlig ersättning, pensionsförmåner, försäkringar och övriga förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Fast lön

Fast lön utgör ersättning för en engagerad arbetsinsats på hög professionell nivå som ytterst syftar till att skapa mervärden för Axfoods kunder, aktieägare och medarbetare. Den fasta lönen ska i förhållande till marknaden vara attraktiv och baserad på medarbetarens kompetens, erfarenhet och prestation. Lönen utvärderas årligen. Ledande befattningshavare erhåller inte arvode för styrelseuppdrag i Axfoodkoncernens dotter- och intressebolag.

Rörlig ersättning

Utöver den fasta lönen kan rörlig ersättning utgå. Den rörliga ersättningen ska kopplas till mätbara kriterier som ska vara utformade så att de främjar bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet. Kriterierna ska fastställas årligen av ersättningsutskottet respektive styrelsen. Rörlig ersättning ska baseras på uppfyllandet av Axfoods, och i förekommande fall dotterbolags, mål för resultat och omsättningstillväxt samt personliga mål för verksamhetsåret. Mätperioden är ett år och ersättningen kan uppgå till högst 60 procent av den fasta lönen för mätperioden.

Ytterligare rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 50 procent av den fasta årliga lönen samt inte utges mer än en gång per år per individ. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

Not 8. Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare forts.

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning avslutats ska bedömas och fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Vid den årliga utvärderingen kan ersättningsutskottet, eller i förekommande fall styrelsen, justera målen och/eller ersättningen för såväl positiva som negativa extraordinära händelser, omorganisationer och strukturförändringar.

Rörlig ersättning ska inte utgå om Axfoodkoncernen har ett negativt resultat oavsett om de i förekommande fall enskilda målen för ett dotterbolag och/eller de individuella målen för den ledande befattningshavaren har uppnåtts.

Pensions- och övriga förmåner

Axfood tillämpar pensionsåldern 65 år för samtliga ledande befattningshavare.

För koncernchefen ska pensionsförmåner vara premiebestämda. Rörlig ersättning ska inte vara pensionsgrundande. Pensionspremierna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 35 procent av den pensionsmedförande lönen (som motsvarar den fasta månadslönen multiplicerad med en faktor om 12,2).

Externt rekryterade ledande befattningshavare ska ha premiebestämd pensionsplan enligt ITP 1 (med undantag för ny koncernchef).

Andra förmåner ska vara av begränsad omfattning och får bl.a. omfatta sjuk-, liv- och sjukvårdsförsäkring samt bil-, rese- och bostadsförmån.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål ska tillgodoses.

Upphörande av anställning

Vid uppsägning från arbetsgivarens sida får uppsägningstiden vara högst tolv månader. Fast lön under uppsägningstiden och avgångsvederlag får sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för två år. Vid uppsägning från den ledande befattningshavarens sida får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

Därutöver kan ersättning för eventuellt åtagande om konkurrensbegränsning utgå. Sådan ersättning ska kompensera för eventuellt inkomstbortfall och ska endast utgå under den period som den befattningshavaren saknar rätt till avgångsvederlag. Den månatliga ersättningen ska uppgå till högst 60 procent av den genomsnittliga månadsinkomsten för de tolv månader som föregår anställningens upphörande. Ersättningen ska utgå under den tid som åtagandet om konkurrensbegränsning gäller, vilket ska vara högst nio månader efter anställningens upphörande.

Lön och anställningsvillkor för medarbetare

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för Axfoods medarbetare beaktats. Uppgifter om medarbetarnas totalersättning, ersättningskomponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa.

Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, ersättningar och andra anställningsvillkor för denna grupp. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman.

Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för koncernledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i Axfood. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till Axfood och koncernledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte koncernchefen eller andra personer i koncernledningen, i den mån de berörs av frågorna.

Frångående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose Axfoodkoncernens långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa koncernens ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

Beskrivning av betydande förändringar av riktlinjerna och hur aktieägarnas synpunkter beaktats

Förslaget till riktlinjer som läggs fram vid årsstämman 2020 innebär inga väsentliga förändringar i förhållande till bolagets befintliga ersättningsriktlinjer. Bolaget har inte mottagit synpunkter från aktieägarna.

9 Ersättningar till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Deloitte				
Ersättning för revisionsuppdrag	5	5	1	1
Revisionstjänster utöver revisionsuppdraget	0	1	0	1
Övriga tjänster	5	6	–	0
Summa	**10**	**12**	**1**	**2**

Med revisionsuppdrag avses lagstadgad revision av års- och koncernredovisningen och bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt revision och annan granskning utförd i enlighet med överenskommelse eller avtal. Övriga tjänster avser revisionstjänster utöver revisionsuppdrag, skatterådgivning samt övriga konsultationer.

10 Avskrivningar

	Övriga immateriella tillgångar		Byggnader och mark		Inventarier, verktyg och installationer		Nyttjanderätts-tillgångar		Totalt	
Koncernen	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Kostnad för sålda varor	161	150	3	2	491	474	560	–	1 216	626
Försäljningskostnader	–	4	0	0	44	45	688	–	732	49
Administrationskostnader	10	10	0	0	56	75	132	–	198	85
Summa avskrivningar	**171**	**164**	**3**	**2**	**591**	**594**	**1 380**	**–**	**2 146**	**760**

Moderbolagets avskrivningar om 3 Mkr (11) avser inventarier, verktyg och installationer och redovisas under administrationskostnader.

11 Leasingavtal

Effekten av övergången till IFRS 16 på koncernens leasingavtal beskrivs i not 1 Väsentliga redovisningsprinciper. Den övergångsmetod som koncernen har valt att tillämpa vid övergången till IFRS 16 innebär att den jämförande informationen inte räknats om för att återspegla de nya kraven.

Leasetagare

Koncernen leasar flera typer av tillgångar inklusive lokaler, fordon, maskiner och IT-utrustning.

Nyttjanderättstillgångar

	Lokaler	Fordon	Övrigt	Total
Avskrivningar under året	–1 302	–67	–11	–1 380
Utgående balans 31 december 2019	**5 267**	**126**	**13**	**5 407**

Tillkommande nyttjanderättstillgångar under 2019 uppgick till 971 Mkr. I detta belopp ingår anskaffningsvärdet för under året nyanskaffade nyttjanderätter om 325 Mkr samt omvärderingar om 647 Mkr.

Leasingskulder

För löptidsanalys av leasingskulderna, se not 26 Finansiella risker.

Belopp redovisade i Rapport över resultat och övrigt totalresultat

	2019
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar	–1 380
Ränta på leasingskulder	–109
Variabla leasingavgifter som inte ingår i värderingen av leasingskulden	–95
Intäkter från vidareuthyrning av nyttjanderättstillgångar	107
Kostnader för korttidsleasing	–3
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	–4

Belopp redovisade i Rapport över kassaflöden

	2019
Summa kassautflöden hänförliga till leasingavtal	**–1 653**

Ovanstående kassautflöde inkluderar såväl belopp för leasingavtal som redovisas som leasingskuld, som belopp som betalas för variabla leasingavgifter, korttidsleasing och leasar av lågt värde.

Leasing av lokaler

Koncernen leasar lokaler för butiker, lager och kontor. Leasingavtalen har normalt en löptid mellan tre och tio år. Vissa leasingavtal innehåller variabla leasingavgifter som baseras på förändringar i koncernens försäljning i de leasade lokalerna under året. Även fastighetsskatt som debiteras av fastighetsägaren utgör en variabel avgift. Det finns åtaganden om variabla leasingavgifter framåt, som följer leasingavtalens leasingperiod.

Koncernen hyr ut en del av lokalerna som operationella leasingavtal.

Ett långsiktigt hyresavtal avseende logistikcentret i Bålsta har tecknats med fastighetsägaren NREP Logicenters. Avtalet har en hyresperiod på 25 år och har ett s k "open book" upplägg. Hyran är relaterad till konstruktionskostnaden och kommer inte vara fastställd innan konstruktionen är avslutad. Upplägget ger Axfood kontroll över projektet och minimerar långsiktiga hyreskostnader. Hyresåtagandet enligt avtalet kommer att redovisas när lokalen är tillgänglig för användning.

Förlängnings- och uppsägningsoptioner

Vissa leasingavtal innehåller förlängningsoptioner respektive uppsägningsoptioner som koncernen kan utnyttja respektive inte utnyttja upp till ett år innan utgången av den icke-uppsägningsbara leasingperioden. Huruvida det är rimligt säkert att en option kommer att utnyttjas fastställs på leasingavtalets inledningsdatum. Koncernen omprövar huruvida det är rimligt säkert att en option kommer att utnyttjas om det sker en viktig händelse eller betydande förändringar i omständigheter som ligger inom koncernens kontroll. Som senast sker förlängning av leasingavtalet vid optionens förfall.

Leasing av fordon och övriga leasingavtal

Koncernen leasar fordon med leasingperioder på två till sju år i de flesta fall. Förlängningsoptioner förekommer endast i oväsentlig omfattning. Därutöver finns övriga leasingavtal såsom balpressar och komprimatorer med leasingperioder mellan ett och tre år.

IAS 17 Icke uppsägningsbara leasingbetalningar uppgår till:

	Koncernen	Moderbolaget	Moderbolaget
	2018	2019	2018
Inom ett år	1 481	39	34
Mellan ett år och fem år	3 976	115	116
Längre än fem år	861	–	10

IAS 17 Kostnadsförda avgifter för operationella leasingavtal uppgår till:

	Koncernen	Moderbolaget	Moderbolaget
	2018	2019	2018
Minimileaseavgifter	1 536	39	32
Variabla avgifter	14	–	–
Totala leasingkostnader[1)]	**1 550**	**39**	**32**
Leasingintäkter avseende objekt som vidareuthyrts	137	28	24

[1)] Varav lokalhyror koncernen 1 489 Mkr 2018 och moderbolaget 39 (32) Mkr

Upplysning finansiella leasingavtal enligt IAS 17

	Inventarier, verktyg och installationer
Koncernen	2018
Ingående anskaffningsvärden	168
Ökning genom förvärv	3
Investeringar	59
Försäljningar och utrangeringar	–47
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**183**
Ingående avskrivningar	–52
Försäljningar och utrangeringar	27
Årets avskrivningar	–36
Utgående ackumulerade avskrivningar	**–61**
Utgående planenligt restvärde	**122**

Leasegivare

Leasingintäkter från leasingavtal där koncernen är leasegivare är följande.

Operationella leasingavtal

	2019
Intäkter från vidareuthyrning av nyttjanderättstillgångar	107

Operationella leasingavtal

Koncernen vidareuthyr butikslokaler. Koncernen klassificerar dessa leasingavtal som operationella eftersom leasingavtalen inte överför de betydande risker och förmåner som är förknippade med ägandet av den underliggande tillgången.

Nedan presenteras en löptidsanalys av leasingavgifter, vilket visar de odiskonterade leasingavgifterna som ska mottas efter balansdagen.

	2019
Inom ett år	103
Mellan ett och två år	83
Mellan två och tre år	67
Mellan tre och fyra år	46
Mellan fyra och fem år	26
Senare än fem år	28
Summa odiskonterade leasingavgifter	**353**

12 Transaktioner med närstående

Axfoodkoncernens transaktioner med närstående, utöver de som omfattas av koncernredovisningen, utgörs dels av transaktioner med intresseföretag, dels av transaktioner med dotterbolag inom Axel Johnson-koncernen. All prissättning sker till marknadsmässiga villkor. Under året har inköp från intresseföretag skett med – Mkr (4). Försäljning till intresseföretag har skett med 11 Mkr (27). Axfoods intresseföretag äger inga aktier i Axfood AB per 2019-12-31. Axfood AB ägs till 50,1 procent av Axel Johnson-koncernen. Martin & Servera AB, ett företag i Axel Johnson-gruppen, levererar varor inom storkökssegmentet till bolag inom Axfood. Under året uppgick inköpen från Martin & Servera till 94 Mkr (54). Axfoods försäljning till Martin & Servera uppgick till 16 Mkr (14). Per 2019-12-31 uppgick Axfoodkoncernens kortfristiga skulder till Martin & Servera till 10 Mkr (12) och kortfristiga fordringar till 0 Mkr (2). AxFast AB, ett företag i Axel Johnson-gruppen, hyr ut fastigheter till företag inom Axfoodkoncernen. Under året har resultatet belastats med 17 Mkr (16) avseende hyror till AxFast AB. Samtliga hyror sätts på marknadsmässiga villkor. Åhléns AB, ett dotterföretag i Axel Johnson-grupppen, driver varuhus och butiker. Axfoodkoncernen hyr bland annat lokaler av Åhléns. Under året har Axfoods resultat belastats med lokalhyror från Åhléns om 18 Mkr (24). Per 2019-12-31 uppgår Axfoodkoncernens kortfristiga skulder till Åhléns till 8 Mkr (7) och kortfristiga fordringar till 0 Mkr (4).

13 Finansnetto

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Ränteintäkter kundfordringar	5	4	0	0
Utdelning från andelar i koncernföretag	–	–	22	18
Ränteintäkter koncernkonto	–	–	4	5
Övriga finansiella intäkter	0	1	0	0
	5	**5**	**27**	**23**
Räntekostnader på upplåning (banklån och checkkrediter)	0	–1	0	–1
Räntekostnader på leverantörs- och andra kortfristiga skulder	–1	–3	0	0
Räntekostnader på pensionsskuld	–8	–9	0	–1
Räntekostnader leasing	–109	0	–	–
Övriga finansiella kostnader	–1	–1	–1	0
	–120	**–14**	**–2**	**–2**
Finansnetto	**–115**	**–9**	**25**	**21**

Ränteintäkterna från koncernföretag uppgår i moderbolaget till 4 Mkr (5). Räntekostnader till koncernföretag uppgår i moderbolaget till – Mkr (–).

14 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

	Moderbolaget	
	2019	2018
Bokslutsdispositioner		
Erhållet koncernbidrag	2 182	1 934
Lämnat koncernbidrag	–90	–14
Avsättning till periodiseringsfond	–571	–532
Upplösning av periodiseringsfond	304	289
Förändring ackumulerade överavskrivningar	0	4
Summa	**1 825**	**1 681**
Obeskattade reserver		
Periodiseringsfonder	2 906	2 639
Ackumulerade överavskrivningar	1	0
Summa	**2 907**	**2 639**

15 Skatter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Aktuell skatt				
Aktuell skatt på årets resultat	–388	–385	–366	–355
Justering aktuell skatt från tidigare år	–18	0	3	0
	–406	**–385**	**–363**	**–355**
Uppskjuten skatt				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	–88	–54	–1	2
	–88	**–54**	**–1**	**2**
Totalt redovisad skattekostnad	**–494**	**–439**	**–364**	**–353**

Not 15. Skatter forts.

Koncernen, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2019	%	2018	%
Redovisat resultat före skatt	2 173		2 016	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	–465	–21,4	–444	–22,0
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	–15	–0,7	–11	–0,5
Övriga ej skattepliktiga intäkter	3	0,1	11	0,5
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	–18	–0,8	0	0,0
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	0	0,0	0	0,0
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till förändring av skattesatser	1	0,0	5	0,2
Redovisad skattekostnad/effektiv skattesats	**–494**	**–22,8**	**–439**	**–21,8**
Skatt hänförligt till övrigt totalresultat[1)]	17		3	

[1)] Varav hänförligt till förändring av skattesatser – Mkr (–2)

Moderbolaget, avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats

	2019	%	2018	%
Redovisat resultat före skatt	1 714		1 577	
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	–367	–21,4	–347	–22,0
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	–1	–0,1	–5	–0,3
Övriga ej skattepliktiga intäkter	5	0,3	0	0,0
Skattepliktiga intäkter som inte redovisas i resultaträkningen	–4	–0,2	–	–
Justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare år	3	0,2	0	0,0
Justeringar av uppskjuten skatt hänförlig till förändring av skattesatser	0	0,0	–1	–0,1
Redovisad skattekostnad/effektiv skattesats	**–364**	**–21,2**	**–353**	**–22,4**
Aktuella och uppskjutna skatteposter som har redovisats direkt mot eget kapital	–		–	

Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Immateriella anläggningstillgångar	–97	–99	–	–
Inventarier, verktyg och installationer	10	10	–	–
Underskott	65	77	–	–
Övriga fordringar	0	–2	–	–
Obeskattade reserver	–789	–729	–	–
Avsättningar	43	38	8	8
Nyttjanderättstillgångar/Leasingskulder	84	–	–	–
Övriga skulder	18	9	–	0
Effekt av ändrade skattesatser	–	5	–	0
Summa uppskjuten skattefordran (+) uppskjuten skatteskuld (–), netto	**–665**	**–691**	**8**	**8**
Uppskjuten skattefordran	237	141	8	8
Uppskjuten skatteskuld	–902	–832	–	–

Koncernen har inga oredovisade uppskjutna skattefordringar och skulder på temporära skillnader.

Skatt hänförligt till övrigt totalresultat[1)]

	2019			2018		
Koncernen	Före skatt	Skatt	Efter skatt	Före skatt	Skatt	Efter skatt
Omräkningsdifferenser	0	0	0	0	0	0
Verkligt värde terminskontrakt	–41	9	–32	1	0	1
Aktuariella vinster och förluster	–37	8	–29	–21	5	–16
Effekt av ändrade skattesatser	–	–	–	–	–2	–2
Övrigt totalresultat	**–78**	**17**	**–61**	**–20**	**3**	**–17**

[1)] Moderbolaget har ingen skatt hänförlig till övrigt totalresultat.

Not 15. Skatter forts.

Koncernen, förändring av uppskjuten skatt

	2019					
	Belopp vid årets ingång	Redovisat i årets resultat	Redovisat direkt mot eget kapital	Effekt förvärvade/ avyttrade bolag	Redovisat i övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång
Immateriella anläggningstillgångar	–99	2	–	–	–	–97
Inventarier, verktyg och installationer	10	0	–	–	–	10
Underskott	77	–12	–	–	–	65
Övriga fordringar	–2	2	–	–	–	0
Obeskattade reserver	–729	–60	–	–	–	–789
Avsättningar	40	–4	–	–	8	43
Nyttjanderättstillgångar/Leasingskulder	–	–14	98	–	–	84
Övriga skulder	9	0	–	–	9	18
Effekt av ändrade skattesatser	3	–3	–	–	–	–
Summa	**–691**	**–88**	**98**	**–**	**17**	**–665**

	2018				
	Belopp vid årets ingång	Redovisat i årets resultat	Effekt förvärvade/ avyttrade bolag	Redovisat i övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång
Immateriella anläggningstillgångar	–96	–3	–	–	–99
Inventarier, verktyg och installationer	10	0	–	–	10
Underskott	63	–	14	–	77
Övriga fordringar	4	–6	–	0	–2
Obeskattade reserver	–676	–53	–	–	–729
Avsättningar	35	0	–	5	40
Övriga skulder	7	2	–	–	9
Effekt av ändrade skattesatser	–	5	–	–2	3
Summa	**–653**	**–55**	**14**	**3**	**–691**

16 Resultat per aktie

Utspädning på grund av långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram (LTIP) framgår av tabellen nedan.

	2019	2018
Resultat per aktie före utspädning, kr	7,87	7,41
Resultat per aktie efter utspädning, kr	7,85	7,40
Antal utestående aktier vid periodens slut	209 298 712	209 494 712
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	209 380 332	209 563 072
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	209 878 569	209 867 642

17 Immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		Immateriella tillgångar under utveckling		Övriga immateriella tillgångar[1]	
Koncernen	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2 767	2 671	78	49	1 980	1 880
Ökning genom förvärv	–	96	–	–	–	0
Justering av förvärvsanalys	–3	–	–	–	5	–
Investeringar	3	–	172	123	2	6
(varav internt utvecklade)	–	–	(43)	(123)	–	(6)
Utrangeringar	–	–	–	–	–2	–
Omklassificeringar	–	–	–83	–94	99	94
(varav internt utvecklade)	–	–	(–83)	(–94)	(83)	(94)
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**2 767**	**2 767**	**167**	**78**	**2 084**	**1 980**
Ingående avskrivningar	–	–	–	–	–1 300	–1 136
Utrangeringar	–	–	–	–	1	–
Årets avskrivningar	–	–	–	–	–171	–164
Utgående ackumulerade avskrivningar	**–**	**–**	**–**	**–**	**–1 470**	**–1 300**
Ingående nedskrivningar	–	–	–	–	–76	–76
Utgående ackumulerade nedskrivningar[2]	**–**	**–**	**–**	**–**	**–76**	**–76**
Utgående planenligt restvärde	**2 767**	**2 767**	**167**	**78**	**538**	**604**

[1] Av övriga immateriella tillgångar avser 138 Mkr (132) varumärken, 8 Mkr (11) hyresrätter och 13 Mkr (17) kundrelationer. Resterande del, 379 Mkr (444) utgör IT-utveckling.
[2] Utgående nedskrivningar består av nedskrivning av varumärke.

Goodwill

Koncernens redovisade goodwill per 2019-12-31 fördelas per segment enligt följande:

	2019-12-31	2018-12-31
Hemköp	617	617
Willys	902	899
Snabbgross	57	57
Dagab	1 191	1 194
Totalt	**2 767**	**2 767**

Övriga immateriella tillgångar

Koncernens immateriella tillgångar under utveckling består till största del av aktiverade utgifter för IT-utveckling. Övriga immateriella anläggningstillgångar består av IT-utveckling, varumärken, kundrelationer samt hyresrätter.

Nyttjandeperioder för samtliga immateriella anläggningstillgångar utom goodwill och varumärken är begränsade och beskrivs i not 1.

Avskrivningarna på övriga immateriella anläggningstillgångar fördelas i Rapport över resultat och övrigt totalresultat enligt not 10.

Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella anläggningstillgångar

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter och övriga immateriella anläggningstillgångar sker uteslutande utifrån de kassagenererande enheternas nyttjandevärde. Nyttjandevärdet bygger på de kassaflöden efter skatt som bedöms genereras under enheternas återstående livslängd med antagande om evig livslängd.

De framtida kassaflödena som använts vid beräkning av respektive enhets nyttjandevärde baseras för det första året på affärsplanen för 2020 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflödena på antagande om en årlig tillväxt om 2,0 procent (2,0). De prognostiserade kassaflödena har från 2019 nuvärdeberäknats med hänsyn taget till IFRS 16 Leasingavtal vilket har resulterat i en diskonteringsränta på 6,0 procent efter skatt, vilket motsvarar en diskonteringsränta före skatt om 6,8 procent. Diskonteringsräntan motsvarar Axfoods bedömda genomsnittliga kapitalkostnad, det vill säga den vägda summan av avkastningskrav på eget kapital och kostnaden för externt upplånat kapital. Avkastningskravet på eget kapital baseras på antagande om en riskfri ränta om 3,0 procent (3,0), en marknadsmässig riskpremie om 4,4 procent (4,4), en bolagsspecifik premie om 1,1 procent (1,9) och ett betavärde om 0,5 (0,4). Betavärdet visar sambandet mellan priset på Axfoodaktien och förändringar i ett jämförelseindex. Med en diskonteringsfaktor om 6,0 procent (–) efter påverkan av IFRS 16, överstiger nyttjandevärdena redovisat värde för samtliga testade enheter. Således föreligger inget nedskrivningsbehov per 2019-12-31. Samtliga enheters framtida kassaflöden baseras på samma antaganden. Viktiga antaganden, det vill säga antaganden som vid förändringar får stor effekt på kassaflödena, är diskonteringsränta samt antaganden om framtida pris- och volymutveckling. I affärsplanen för 2020 som ligger till grund för kassaflödena har företagsledningen gjort antaganden om en pris- och volymutveckling, vilket baseras på både koncernledningens bedömningar och externa bedömningar om pris- och volymutveckling i Sverige på dagligvaror inom Axfoods sortiment. Bedömningen baseras på tidigare års erfarenheter samt på den förväntade konkurrenssituationen i branschen. Koncernledningen bedömer att rimligt möjliga förändringar i dessa antaganden inte skulle ha så stora effekter att de var och en för sig skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

18 Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader och mark		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
Koncernen	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	153	46	7 346	7 068	155	114
Byte av redovisningsprincip	–	–	–182	–	–	–
Förvärv	1	2	2	22	–2	2
Investeringar	5	89	616	468	682	213
Försäljningar och utrangeringar	-4	–4	–409	–385	–	–
Omklassificeringar	1	20	234	173	–251	–174
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**156**	**153**	**7 607**	**7 346**	**584**	**155**
Ingående avskrivningar	–7	–5	–5 444	–5 190	–	–
Byte av redovisningsprincip	–	–	60	–	–	–
Försäljningar och utrangeringar	–	–	383	340	–	–
Årets avskrivningar	–3	–2	–591	–594	–	–
Utgående ackumulerade avskrivningar	**–10**	**–7**	**–5 592**	**–5 444**	**–**	**–**
Ingående nedskrivningar	–	–	–1	–1	–	–
Utgående ackumulerade nedskrivningar	**–**	**–**	**–1**	**–1**	**–**	**–**
Utgående planenligt restvärde	**146**	**146**	**2 014**	**1 901**	**584**	**155**

	Inventarier, verktyg och installationer	
Moderbolaget	2019-12-31	2018-12-31
Ingående anskaffningsvärden	57	73
Investeringar	15	4
Försäljningar och utrangeringar	–1	–20
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**72**	**57**
Ingående avskrivningar	–52	–61
Försäljningar och utrangeringar	0	20
Årets avskrivningar	–3	–11
Utgående ackumulerade avskrivningar	**–55**	**–52**
Utgående planenligt restvärde	**17**	**5**

19 Statliga bidrag

Statliga bidrag i form av erhållna arbetsmarknadspolitiska bidrag uppgår i rapport över finansiell ställning till 0 Mkr (1), redovisade under förutbetalda intäkter och i rapport över totalresultat till 48 Mkr (48), som reducerade personalkostnader.

Inga ouppfyllda villkor eller ansvarsförbindelser föreligger.

20 Andelar i koncernföretag

	Moderbolaget	
	2019	2018
Ingående anskaffningsvärden	3 736	3 688
Årets förvärv	–	43
Aktieägartillskott	11	5
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**3 747**	**3 736**
Utgående ackumulerade nedskrivningar	**–350**	**–350**
Utgående ackumulerade bokförda värden	**3 397**	**3 386**

2019

Moderbolaget	Org. nr.	Säte	Kapitalandel, %	Bokfört värde i moderbolaget
Willys AB	556163-2232	Göteborg	100	429
Hemköpskedjan AB	556113-8826	Stockholm	100	583
Hemköp i Farsta AB	556961-7490	Stockholm	91	–
Hemköp i Ludvika AB	559019-8841	Ludvika	100	–
Hemköp i Alfta AB	559019-8858	Stockholm	91	–
Hemköp i Avesta AB	559019-8825	Stockholm	91	–
Hemköp i Värnamo AB	559019-8833	Stockholm	91	–
Hemköp i Västerås City AB	559019-8783	Stockholm	91	–
Hemköp i Torslanda AB	559064-0941	Stockholm	91	–
Hemköp i Härnösand AB	559069-0854	Stockholm	91	–
Hemköp i Tallboda AB	559067-5467	Linköping	100	–
Hemköp i Östervåla AB	559155-7862	Stockholm	91	–
Hemköp i Östermalm AB	559067-5616	Stockholm	91	–
Hemköp 117 AB	559155-7854	Stockholm	100	–
Hemköp 118 AB	559229-8904	Stockholm	100	–
Hemköp 119 AB	559229-8896	Stockholm	100	–
Dagab Inköp & Logistik AB	556004-7903	Stockholm	100	2 134
Axfood i Lund AB	556807-5310	Stockholm	100	–
Axfood i Malmö AB	556950-1199	Stockholm	100	–
Axfood i Backa AB	556742-7942	Solna	100	–
Cold Cargo Sweden AB	556930-9460	Göteborg	100	–
Kokaihop Media AB	556752-4953	Göteborg	100	–
Falkenberg Seafood AB	556353-8973	Falkenberg	100	–
Hall Miba AB	556865-8149	Alvesta	100	–
Tempo AB	556261-6838	Stockholm	100	–
Urban Deli Holding AB	556958-4781	Stockholm	91	–
Urban Deli AB	556773-1228	Stockholm	100	–
Urban Deli Sickla AB	556908-1465	Stockholm	100	–
Urban Deli Bageri AB	556810-5638	Stockholm	100	–
Urban Deli Projekt AB	556901-8970	Stockholm	100	–
Urban Deli S44 AB	556966-6984	Stockholm	100	–
Axfood IT AB	556035-6163	Stockholm	100	5
Dagab AB	556070-3166	Stockholm	100	0
Axfood Snabbgross AB	556000-3575	Stockholm	100	45
NAX AB	559029-7809	Stockholm	51	200
Eurocash Food AB	556503-6141	Strömstad	100	–
Strömstad Supermarket AB	556909-4237	Strömstad	100	–
Summa koncernföretag				**3 397**

21 Andelar i intresseföretag

Koncernen	Intresseföretag 2019	Intresseföretag 2018	Joint Ventures 2019	Joint Ventures 2018
Ingående anskaffningsvärde	31	6	–	29
Förvärv av intresseföretag	–	4	–	–
Nyemission	16	17	–	–
Lämnade aktieägartillskott	9	4	–	–
Omklassificering till dotterbolag	–	–	–	–29
Avyttring	–3	–	–	–
Utdelning	–3	–	–	–
Utgående anskaffningsvärde	**51**	**31**	–	–
Justeringar av eget kapital avseende investeringar i intresseföretag				
Ingående redovisat värde	–10	2	–	–18
Andelar i resultat efter skatt[1)]	–25	–12	–	–5
Omklassificering till dotterbolag	–	–	–	23
Utgående redovisat värde	**–35**	**–10**	–	–
Summa	**16**	**21**	–	–

[1)] Överensstämmer med summa totalresultat.

2019

Intresseföretag Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Ägarandel, %	Bokfört värde
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25	0
Apohem AB	559094-8401	Stockholm	178 738	51	16
Svinesund Handels AB	556872-4362	Strömstad	240	24	0
Summa					**16**

2018

Intresseföretag Koncernen	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Ägarandel, %	Bokfört värde
United Nordic Inc AB	556043-4606	Solna	250	25	0
Direktbutikerna Scandinavia AB	556535-8826	Stockholm	105 360	50	5
Apohem AB	559094-8401	Stockholm	114 544	50	16
Summa					**21**

Axfood har inga begränsningar i att överföra utdelningar i intresseföretag. Det finns heller inga oredovisade förluster. Räkenskapsåren överensstämmer med Axfoodkoncernens.

22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen 2019-12-31	Koncernen 2018-12-31	Moderbolaget 2019-12-31	Moderbolaget 2018-12-31
Förutbetalda hyror	39	387	–	–
Upplupen bonus och dylikt	752	690	5	5
Levererat ej fakturerat	2	1	–	–
Övriga förutbetalda kostnader	150	146	21	5
Övriga upplupna intäkter	42	33	0	0
Summa	**984**	**1 257**	**26**	**10**

23 Eget kapital

Aktiekapital
Aktiekapitalet per 2019-12-31 uppgick till 262 338 390 kr (262 338 390). Aktiekapitalet fördelas på 209 870 712 aktier (209 870 712) varav utestående aktier uppgår till 209 298 712 (209 494 712) per 2019-12-31. Det finns endast ett aktieslag med lika rösträtt och rätt i bolagets vinst och kapital. Det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Kvotvärdet uppgår till 1,25 kronor per aktie (1,25).

Omräkningsreserv
Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor.

Säkringsreserv
Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på kassaflödessäkringsinstrument hänförbart till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat. En sammanställning av säkringsreservens värdeförändring under året framgår av not 26.

Kapitalhantering
Enligt Axfoods finanspolicy är grunden för Axfoodkoncernens finansiella strategi att skapa betryggande finansiella förutsättningar för koncernens drift och utveckling. En viktig parameter är koncernens soliditetsmål om 20 procent vid årets slut. Axfoods revolverande kreditfacilitet är belagd med en restriktion (covenant) som varit uppfylld under hela 2019. Under året har ingen förändring skett i koncernens principer för kapitalhantering. Utöver räntebärande pensionsskuld och leasing har Axfood ingen extern upplåning, varvid koncernen definierar kapital som eget kapital.

24 Avsättningar för pensioner

Koncernen

Förmånsbaserade pensionsplaner	2019	2018
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	9	9
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	420	410
Totalt nuvärde för förpliktelser	429	419
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	–8	–8
Nuvärdet av nettoförpliktelser	421	411
Nettoskuld i rapport över finansiell ställning	**421**	**411**
Belopp som redovisas i rapport över finansiell ställning		
– avsättningar	421	411
– tillgångar	–	–
Nettoskuld i rapport över finansiell ställning	**421**	**411**

Av Axfoods nettoskuld avseende förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige består 399 Mkr (385) utfästelser inom FPG/PRI-systemet. Samtliga utfästelser är låsta, vilket för Axfoods del innebär att all nyintjäning numera sker inom Alecta-systemet. Utfästelser inom FPG/PRI är så kallade ofonderade planer, varför dessa i sin helhet redovisas som Avsatt till pensioner. I nettoskulden ingår också företagsegna förmånsbestämda pensionsplaner avseende tidigare vd, dessa är ofonderade planer och är återförsäkrade inom FPG/PRI och uppgår till 20 Mkr (24).

Utöver ofonderade pensionsplaner har Axfood en individuell fonderad pensionsplan, vilken hanteras av Axel Johnsons pensionsstiftelse. Axfood har rätt till ersättning från stiftelsen med belopp som maximalt motsvarar pensionsåtagandet, vilket innebär att pensionsplanen inte vid något tillfälle medför en nettotillgång i Axfoods balansräkning. Åtagandet nettoredovisas och uppgick den 31 december till 1 Mkr (1). Verklig avkastning på förvaltningstillgången uppgick till 0 Mkr (0), vilket motsvarade förväntad avkastning.

Inga avgifter har betalats in till stiftelsen under året. Under året har gottgörelse från stiftelsen erhållits om 0 Mkr (1).

De förmånsbestämda planerna är exponerade för aktuariella risker såsom livslängds-, valuta-, ränte-, och investeringsrisker. Samtliga ofonderade planer är återförsäkrade inom FPG/PRI. Se även not 32.

Förändringar av nuvärdet av förpliktelser för förmånsbestämda planer	2019	2018
Förpliktelser för förmånsbestämda planer den 1 januari	419	427
Utbetalda ersättningar	–27	–23
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	–	1
Räntekostnader	8	9
Omklassificering	–	–11
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster och förluster på ändrade finansiella antaganden	31	14
Erfarenhetsbaserade justeringar	–2	2
Förpliktelser för förmånsbestämda planer	**429**	**419**

Nuvärdet av förpliktelsen fördelar sig på planernas medlemmar enligt följande:	2019	2018
Aktiva	0	1
Sjukpensionärer	8	9
Fribrevshavare	574	621
Pensionärer	1 349	1 369
Totalt antal utfästelser som ingår i förpliktelsen	**1 931**	**2 000**

Förändring i nettoskuld under året	2019	2018
Nettoskuld vid årets början	411	418
Gottgörelse från pensionsstiftelse	0	1
Nettokostnad i årets resultat	8	10
Pensionsutbetalningar	–27	–23
Aktuariella förluster/vinster som redovisas som skuld	29	16
Omklassificering	–	–11
Nettoskuld vid årets slut	**421**	**411**

Not 24. Avsättningar för pensioner forts.

Kostnader som redovisas i årets resultat	2019	2018
Förmånsbestämda pensionsplaner		
Intjänade förmåner	–	1
Räntekostnad	8	9
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	0	0
Summa	**8**	**10**
Avgiftsbestämda pensionsplaner		
Kostnader under perioden	359	343
Total pensionskostnad	**367**	**353**

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen uppgår till 126 Mkr (118). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2019 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 142 procent (159). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS19. Vid denna årsredovisnings avgivande har inte Alecta publicerat konsolideringsnivån för december 2019.

Pensionskostnaderna fördelar sig per funktion i året resultat enligt följande	2019	2018
Kostnad för sålda varor	200	190
Försäljningskostnader	83	75
Administrationskostnader	76	79
Räntekostnader	8	9
Summa	**367**	**353**

Intäkter och kostnader som redovisas i övrigt totalresultat	2019	2018
Förmånsbestämda pensionsplaner		
Omvärderingar:		
Aktuariella vinster/förluster netto[1]	–37	–21
Netto redovisat i övrigt totalresultat	**–37**	**–21**

[1] Inklusive särskild löneskatt

Följande aktuariella antaganden har gjorts vid beräkningen av nuvärdet av förmånsbestämda förpliktelser.

	2019	2018
Diskonteringsränta	1,15%	2,00%
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	1,70%	2,00%
Duration[1]	14,0 år	13,0 år
Livstidsantagande efter 65 år		
– man	22 år	22 år
– kvinna	24 år	24 år

[1] Överensstämmer med genomsnittlig återstående löptid på förpliktelserna.

Effekter på framtida kassaflöden

Koncernen uppskattar att cirka 27 Mkr (28) blir betalt till förmånsbestämda planer under 2020.

Känslighetsanalys

I nedanstående tabell presenteras möjliga förändringar av aktuariella antagen per bokslutstidpunkten, övriga antaganden oförändrade, och hur dessa skulle påverka den förmånsbestämda förpliktelsen. Beräkningen har gjorts enligt project unit credit method (PUC-metoden).

	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta (–/+ 0,5% förändring)	32	29
Inflation (+/– 0,5% förändring)	32	28
Livslängd (+/– 1 år förändring)	20	19

Moderbolaget

Moderbolagets redovisade pensionsskuld uppgick till 20 Mkr (24) och avser åtaganden till tidigare verkställande direktör. Samtliga pensionsåtaganden till tidigare verkställande direktör redovisas i balansräkningen. Moderbolaget har inga särskilt avskiljbara tillgångar kopplade till pensionsåtaganden, varför hela kapitalvärdet redovisas i balansräkningen.

Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser	2019	2018
Redovisat kapitalvärde den 1 januari	24	28
Utbetalda ersättningar	–5	0
Kostnad exklusive räntekostnad	–	1
Räntekostnader	1	1
Omklassificering	–	–6
Redovisat kapitalvärde av pensionsförpliktelser	**20**	**24**

Av moderbolagets redovisade pensionsskuld är 20 Mkr (24) kreditförsäkrat i PRI.

Kostnader avseende pensioner	2019	2018
Åtaganden i egen regi		
Skuldupräkning av åtaganden	–	1
Räntekostnader	0	1
Summa	**0**	**2**
Åtaganden genom försäkring		
Försäkringspremier[1]	21	20
Särskild löneskatt på pensionskostnader	5	5
Summa	**26**	**25**
Årets pensionskostnader	**26**	**27**

[1] Varav avgifter till Alecta avseende pensionsförsäkringar enligt ITP-planen 16 Mkr (12).

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Villkoren i moderbolagets ingångna pensionsavtal innebär att värdet av förpliktelserna årligen uppräknas med i genomsnitt cirka 1,45 procent (0). Uppskattningen är att cirka 5 Mkr (5) kommer att betalas ut i pensionsutbetalningar från moderbolaget under 2020.

25 Finansiella tillgångar och skulder

	2019				
Koncernen	Verkligt värde-säkrings-instrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar och skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga finansiella skulder	Total
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde					
Andra långfristiga värdepappersinnehav			0		0
Andra långfristiga fordringar			6		6
Kundfordringar			1 062		1 062
Kassa och bank			798		798
Summa finansiella tillgångar	**–**	**–**	**1 866**	**–**	**1 866**
Finansiella skulder värderade till verkligt värde					
Övriga långfristiga skulder – Villkorad köpeskilling (Nivå 3)		15			15
Övriga kortfristiga skulder – Valutaterminer (Nivå 2)	4				4
Övriga långfristiga skulder – Valutaterminer (Nivå 2)	42				42
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde					
Leverantörsskulder			3 832		3 832
Summa finansiella skulder	**46**	**15**	**3 832**	**–**	**3 893**

	2018				
Koncernen	Verkligt värde-säkrings-instrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar och skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga finansiella skulder	Total
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde					
Andra långfristiga värdepappersinnehav			0		0
Andra långfristiga fordringar			6		6
Kundfordringar			1 102		1 102
Kassa och bank			1 571		1 571
Summa finansiella tillgångar	**–**	**–**	**2 679**	**–**	**2 679**
Finansiella skulder värderade till verkligt värde					
Övriga långfristiga skulder – Villkorad köpeskilling (Nivå 3)		15			15
Övriga kortfristiga skulder – Valutaterminer (Nivå 2)	0				0
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde					
Övriga långfristiga räntebärande skulder				61	61
Övriga kortfristiga räntebärande skulder				52	52
Leverantörsskulder			3 836		3 836
Summa finansiella skulder	**0**	**15**	**3 836**	**113**	**3 964**

Verkligt värde på finansiella instrument

Valutaterminer värderas till verkliga värden baserat på riksbankens kurser på bokslutsdagen. Villkorad köpeskilling redovisas till verkligt värde baserat på en bedömning av framtida omsättnings- och resultatutveckling i Urban Deli-koncernen.

För övriga finansiella tillgångar och skulder utgör redovisat värde en rimlig approximation av verkligt värde.

26 Finansiella risker

Ramverk för finansiell riskhantering

Axfoodkoncernen är exponerad för finansiella risker, vilka framgår under respektive risk nedan. Axfoodkoncernen har en koncernövergripande finanspolicy som reglerar ansvarsfördelningen i finansiella frågor mellan styrelse, koncernchefen, ekonomi- och finansdirektören, centrala finansavdelningen och övriga koncernbolag. Koncernens externa finansiella hantering är centraliserad till den centrala finansavdelningen i moderbolaget Axfood AB. Koncernens finansavdelning rapporterar månadsvis en uppföljning av finanspolicyn till ekonomi- och finansdirektören. Samma rapportering görs även till styrelsen fyra gånger per år.

Finansierings- och refininansieringsrisk

Refinansieringsrisk definieras som risken att Axfoodkoncernen inte vid var tidpunkt kan finansiera eller refinansiera koncernens verksamhet, eller att det endast kan ske till avsevärt högre kostnader. Ansvaret för koncernens upphandling av central finansiering åligger finansavdelningen.

Koncernens externa finansiering från kreditinstitut (främst banker) ligger i moderbolaget och dotterbolagen finansierar sin verksamhet genom de centrala koncernkontosystemen.

För att begränsa risken och den ekonomiska skadan att Axfoodkoncernen inte vid varje tidpunkt kan finansiera koncernens verksamhet finns en minsta tillåtna genomsnittlig kvarvarande avtalstid i kreditramarna som uppgår till 12 månader. Vidare ska Axfood säkerställa att maximalt 25% av erfoderliga kreditramar förfaller inom 12 månader. Den styrande principen för användandet av externa krediter, inklusive leasing, skall vara den finansiella kostnaden med beaktande av de riskbegränsningsregler som finns i finanspolicyn.

Likviditetsrisk

Likviditetsrisken definieras som risken för att Axfoodkoncernen inte kan infria sina kortfristiga betalningsförpliktelser. Axfood begränsar sin likviditetsrisk genom att samordna hantering av överskottslikviditet och finan-

Not 26. Finansiella risker forts.

siering inom koncernen. Dessutom begränsas likviditetsrisken genom att Axfood säkerställer att det alltid finns en likviditetsreserv som kan hantera fluktuationerna i prognostiserat kassaflöde under kommande 12 månader. Likviditetsreserven ska uppgå till minst 500 Mkr och beräknas som summan av tillgänglig kassa och kortfristiga placeringar samt outnyttjade kreditramar vid slutet av varje bankdag. Checkräkningskrediter får inte tillgodoräknas som kreditramar vid beräkning av likviditetsreserv.

	Koncernen	
	2019-12-31	2018-12-31
Beviljade låneramar		
Revolverande kreditfacilitet	3 600	100
Totalt beviljade låneramar	**3 600**	**100**
Disponerade låneramar	–	–
Odisponerade låneramar	**3 600**	**100**
Tillgängliga banktillgodohavanden	376	925
Likviditetsreserv	**3 976**	**1 025**
Övriga låneramar		
Checkräkningskrediter	200	200

Koncernen

Förfallostruktur finansiella skulder	<1 år	1–2 år	3–5 år	>5 år
Villkorad köpeskilling	–	15	–	–
Valutaterminer	4	37	5	–
Leverantörsskulder	3 832	–	–	–
Leasingskulder	1 491	1 291	2 245	797
Summa	**5 327**	**1 343**	**2 250**	**797**

Placeringspolicy

Axfoodkoncernens placeringspolicy har som syfte att säkerställa Axfoodkoncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt. Vidare har placeringspolicyn som syfte att i möjligaste mån minska koncernens externa upplåning genom att samordna hantering av överskottslikviditet inom koncernen, samt att uppnå bästa möjliga finansnetto inom ramen för denna finanspolicy. Placering får endast ske i instrument med låg kreditrisk och hög likviditet, det vill säga placeringar som kan omsättas till likvida medel vid varje given tidpunkt. Per 31 december 2019 hade Axfoodkoncernen endast kontotillgodohavanden i svenska banker med minst ratingen A- enligt Standard & Poor's, vilka är godkända motparter i finanspolicyn.

Ränterisker

Ränterisk definieras som risken att ränteförändringar får en negativ påverkan på koncernens resultat. Räntersken hanteras genom definierade räntersknormer för finansavdelningen och övriga koncernbolag. Därutöver ges ett mandat att gå utanför normen i form av en räntersklimit. Axfoodkoncernens ränterisk för räntebärande tillgångar skall regleras genom att likvida medel placeras på ett sådant sätt att förfallotidpunkten för räntebindningen och placeringen matchar Axfoodkoncernens kända utflöden och/eller amortering av skulder. Normen för Axfood är en återstående genomsnittlig räntebindningstid i tillgångsportföljen på 12 månader. Målsättningen är att inga räntebärande placeringar skall avyttras innan förfallodagen. Per 31 december 2019 hade Axfood inga bundna räntebärande placeringar.

Räntersken och kassaflödesrisken i koncernens skuldportfölj ska begränsas. Normen ska vara den räntebindningstid som innebär en riskneutral position. Detta uppnås när räntebindningstiden är kort, vilket definieras som en återstående genomsnittlig räntebindningstid på 12 månader. Räntersknormen gäller enbart när koncernen har ett långfristigt upplåningsbehov. Per 31 december 2019 hade Axfoodkoncernen ingen långfristig upplåning.

Av affärsmässiga och administrativa skäl ges också finansavdelningen en möjlighet att agera inom ramen för ett begränsat handlingsutrymme, kallat avvikelsemandat. Avvikelsemandatet innebär att finansavdelningen har mandat att avvika ±12 månaders i genomsnittlig räntebindningstid till maximalt 24 månader avseende tillgångs- och skuldportföljen. Avvikelsemandatet var, på samma sätt som föregående år, ej utnyttjat.

Effekten på ränteintäkter under den kommande 12-månadersperioden vid en ränteuppgång/-nedgång på 1 procentenhet på de räntebärande tillgångarna uppgår till +/– 3,8 Mkr (9,3).

En ränteförändring med en procentenhet skulle vid rapportperiodens slut inte innebära någon väsentlig förändring i verkligt värde på finansiella tillgångar.

Effekten på räntekostnader under den kommande 12-månadersperioden vid en ränteuppgång/-nedgång på 1 procentenhet på de räntebärande skulderna uppgår till +/– 59,3 Mkr (5,2).

Valutarisker

Transaktionsexponeringen i utländsk valuta uppkommer på grund av import av varor som betalas i utländsk valuta samt vid försäljning i gränshandeln i NOK. Transaktionsexponering förekommer även vid investeringar i anläggningstillgångar kontrakterade i utländsk valuta.

Axfoodkoncernens finanspolicy föreskriver att vid ordertillfället ska 100 procent av lagda ordrar vara kurssäkrade. Vidare ska valutaflöden hänförliga till omkostnader, som bedöms vara av bestående och kontinuerlig karaktär, kurssäkras till:

- 75 procent av exponeringen inom 3 månader
- 50 procent av exponeringen inom 6 månader
- 25 procent av exponeringen inom 12 månader

Valutaexponering i investering av anläggningstillgångar säkras enligt trappan ovan om inte styrelsen fattat beslut om en avvikande hantering. Ett sådant beslut har fattats avseende automationsinvesteringen med Witron som innebär att kurssäkring skett enligt följande:

- 75 procent av exponeringen för 2021
- 50 procent av exponeringen för 2022
- 25 procent av exponeringen för 2023

Ovanstående säkringstrappa innebär att 52 procent av återstående kontraktsvärde på balansdagen är säkrat.

Godkända instrument för valutasäkring är avistakontrakt, valutaterminskontrakt och valutaswapkontrakt. Under 2019 har valutasäkring skett med dessa instrument.

Moderbolaget har inte haft någon valutakursexponering under året.

Känslighetsanalys avseende valutakursrisker 2019

Nettoutflöde per valuta	Mkr	%	10% valutakursförändring mot SEK, Mkr
EUR	4 800	93,5	+/– 480,0
USD	264	5,2	+/– 26,4
DKK	59	1,1	+/– 5,9
GBP	6	0,2	+/– 0,6
Summa	**5 130**	**100**	
NOK	–74	100	+/– 7,4
Summa	**–74**	**100**	

Ovanstående känslighetsanalys redovisar en tänkt teoretisk påverkan på kassaflödet och resultatet före skatt och före beaktande av valutasäkringar. Valutasäkring sker alltid senast vid ordertillfället och säkringskursen kopplas alltid till respektive order. Utifrån detta värde fastställs sedan priset ut till butik för respektive produkt.

Redovisat verkligt värde (Mkr) för utestående valutaterminer

Valuta	2019	2018
EUR	–45	0
USD	–1	0
Övriga	0	0
Summa	**–46**	**0**

Av redovisat verkligt värde i EUR utgör –42 Mkr (–) säkring avseende automationsinvesteringen. De redovisade värdena över total säkringsreserv återfinns i sammandraget avseende förändringen av eget kapital. Den ineffektiva delen för kassaflödessäkringar som har redovisats i årets resultat uppgår till – Mkr (–).

Not 26. Finansiella risker forts.

Råvaruriskpolicy

Råvarurisk definieras som risken att förändringar i råvarupriser får en negativ påverkan på koncernens resultat. Inom Axfoodkoncernen förekommer råvarurisker dels i de handelsvaror som koncernen köper in, dels i rörelsens omkostnader. Axfood har som policy att inte säkra råvaruprisrisker i rörelsens handelsvaror. Bland Axfoodkoncernens omkostnader utgör t ex elpris, bränsle och kartong råvaruprisrisker. Elpriset är den mest betydande råvarurisken, och den enda delen av råvaruprisrisken som säkras. Risken hanteras med finansiella elderivat i form av terminer på Nord pool.

Kreditrisker

I Axfoodkoncernen är kreditrisker och kreditförluster till övervägande del hänförliga till kundfordringar men även risker kopplade till ett fåtal mindre borgensförbindelser. Koncernen har upprättat en kreditpolicy för hur kundkrediter ska hanteras. Kreditpolicyn anger bland annat förutsättningarna för kreditbedömning, kreditbevakning och krav samt obeståndshantering. Koncernens kunder kreditkontrolleras varvid information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Vidare sätts limiter individuellt per kund och säkerheter tas in såsom till exempel bankgarantier och företagsinteckningar. Genom samordning av kreditbevakning och säkerhetshantering i koncernen säkerställer Axfood att riskexponering och därmed kredit förluster hålls på en affärsmässigt acceptabel nivå.

Finansiella tillgångar redovisas i rapport över finansiell ställning efter avdrag för reserv för befarade kreditförluster. Ingen koncentration av kreditrisker förekommer, varken genom exponering gentemot enskild kund eller grupp av kunder vars ekonomiska situation är sådan att den kan väntas påverkas på ett likartat sätt av omvärldsförändringar. Moderbolaget har inte några väsentliga externa kreditrisker vid utgången av året.

För att begränsa den maximala kreditrisken i kundfordringarna har Axfood mottagit säkerheter som per balansdagen täcker 64 Mkr (66) av utestående kundfordringar. Mottagna säkerheter består främst av företagsinteckningar, bankgarantier och borgensförbindelser. Under 2019 har totalt 1 Mkr (1) av mottagna säkerheter utnyttjats för att reglera ej betalda kundfordringar. Kreditkvalitén på ej nedskrivna fordringar bedöms som god.

Kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde och omfattas av den förenklade modellen för kreditreserveringar.

Koncernen har tagit fram en förlustreservsmatris för att beräkna förväntade kreditförluster för kundfordringar. Matrisen bygger på en analys av faktiska kundförluster de senaste tre åren och är fördelad på detalj- respektive partibolag. Reserven för förväntade kreditförluster uppgår till 6 Mkr varav 5 Mkr är hänförliga till kundfordringar som är mer än 90 dagar sena.

Kundfordringar

Kundfordringar	2019-12-31	2018-12-31
Kundfordringar brutto	1 069	1 110
Reserver för förväntade kreditförluster	–6	–8
Kundfordringar netto	**1 062**	**1 102**

Förändringar i reserven för förväntade kreditförluster	2019-12-31	2018-12-31
Ingående balans	–8	–10
Reserveringar	–4	–6
Återföringar	3	6
Konstaterade och återvunna kreditförluster	3	2
Utgående balans	**–6**	**–8**

Åldersanalys av kundfordringar	2019-12-31	2018-12-31
Ej förfallna kundfordringar	871	813
Förfallna kundfordringar 0–30 dgr	162	257
Förfallna kundfordringar >30–90 dgr	23	17
Förfallna kundfordringar >90–180 dgr	5	11
Förfallna kundfordringar >180–360 dgr	5	8
Förfallna kundfordringar >360 dgr	3	5
Summa	**1 069**	**1 110**

27 Långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Långfristiga räntebärande skulder				
Långfristiga leasingskulder	4 131	–	–	–
Finansiell leasing	–	61	–	–
Avsättningar för pensioner	421	411	20	24
Summa långfristiga räntebärande skulder	**4 552**	**472**	**20**	**24**
Kortfristiga räntebärande skulder				
Kortfristiga leasingskulder	1 377	–	–	–
Finansiell leasing	–	52	–	–
Skulder till koncernföretag[1)]	–	–	1 392	1 498
Summa kortfristiga räntebärande skulder	**1 377**	**52**	**1 392**	**1 498**

[1)] Redovisas i moderbolagets balansräkning som del av skulder till koncernföretag.

28 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Personalrelaterade poster	1 397	1 314	58	54
Upplupen bonus och dylikt	143	152	–	–
Upplupna fastighetskostnader	19	64	–	–
Mottaget ej fakturerat	104	319	–	–
Övriga upplupna kostnader	223	230	4	5
Övriga förutbetalda intäkter	114	149	3	4
Summa	**2 000**	**2 227**	**66**	**63**

29 Eventualtillgångar, ställda säkerheter och eventualförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ställda säkerheter				
Företagsinteckningar som säkerhet för bankgaranti	–	6	–	–
Summa	**–**	**6**	**–**	**–**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Eventualförpliktelser				
Borgensförbindelse för dotterföretag	–	–	301	309
Borgensförbindelse för övriga	3	5	–	–
FPG/PRI	5	6	–	–
Övriga eventualförpliktelser	13	10	1	–
Summa	**21**	**21**	**302**	**309**

Borgensförbindelser för övriga består av borgensåtagande för samverkande butiker och intresseföretag. I de fall förlustrisker föreligger är avsättning gjord bland befarade kreditförluster.

Övriga eventualförpliktelser är mestadels motförbindelser för bankgarantier som är ställda för Axfoodkoncernen.

För ytterligare information om finansiella risker, se not 26.

30 Händelser efter balansdagen

Simone Margulies tillträdde som vd för Hemköpskedjan AB den 1 februari 2020.

31 Uppgifter om moderbolaget

Axfood AB är ett svenskregistrerat aktiebolag med säte i Stockholm. Moderbolagets aktier är registrerade på NASDAQ i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är 107 69 Stockholm.

Koncernredovisningen för år 2019 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag.

Axfood AB är dotterföretag till AxRetail AB, 556039-2226 med säte i Stockholm. AxRetail AB är i sin tur helägt dotterföretag till Axel Johnson Holding AB, 556245-2549 med säte i Stockholm som upprättar koncernredovisning för den största koncernen.

32 Kritiska bedömningar och uppskattningar

Nedskrivningsprövning av goodwill

Vid beräkning av kassagenererande enheters återvinningsvärde för bolagets bedömning av eventuellt nedskrivningsbehov på goodwill har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. En redogörelse av dessa återfinns i not 17. Som framgår av beskrivningen i not 17 skulle ändringar av förutsättningarna för dessa antaganden och uppskattningar kunna ha en väsentlig effekt på värdet på goodwill. Koncernledningen bedömer dock att rimligt möjliga förändringar i dessa antaganden inte skulle ha så stora effekter att de var och en för sig skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

Antaganden vid beräkningar av pensionsavsättningar

Den försäkringstekniska beräkningen av pensionsförpliktelser och pensionskostnader baseras på aktuariella antaganden som specificeras i not 24. En förändring i något av dessa antaganden kan ge betydande påverkan på beräknade pensionsåtaganden och pensionskostnader. Diskonteringsräntan sätts utifrån avkastningen på långa bostadsobligationer med en löptid som motsvarar koncernens genomsnittliga återstående löptid på förpliktelserna, vilket för Axfoods del innebär 14 år.

Samtliga antaganden enligt not 24 avviker inte väsentligt mot vad som kan uppfattas som praxis på den svenska marknaden.

Antaganden vid beräkningar av nyttjanderättstillgångar och leasingskulder

Förlängnings- och uppsägningsoptioner

Koncernen har leasingavtal som innefattar förlängning- respektive uppsägningsoptioner. En bedömning görs för att fastställa om det är rimligt säkert att nyttja en option genom att beakta alla relevanta faktorer som skapar ekonomiska incitament att antingen förlänga eller säga upp ett leasingavtal.

Diskonteringsränta

Koncernen använder en marginell låneränta som diskonteringsränta som utgörs av en swapränta för aktuell löptid med tillägg för en riskpremie.

Borgensåtaganden

Axfood AB har ett borgensåtagande mot NREP Logicenters avseende framtida hyror. Då det är låg sannolikhet att åtagandet kommer infrias redovisas det inte som ansvarsförbindelse eller eventualförpliktelse.

33 Förslag till disposition beträffande bolagets vinst

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel om 2 398 836 507 kr dela ut 7,25 kronor per aktie i ordinarie utdelning. Utdelningsbeloppet delas upp i två utbetalningar om 3,75 kronor respektive 3,50 kronor. Den föreslagna utdelningen uppgår totalt till 1 517 415 662 kronor. Detta belopp är beräknat på det totala antalet aktier i bolaget minskat med bolagets innehav av egna aktier vid dagen för årsredovisingens avgivande. Innehavet kommer att förändras före den andra avstämningsdagen, dels med anledning av tilldelning av långsiktigt incitamentsprogram 2017 dels till följd av förslaget om långsiktigt incitamentsprogram 2020 om det antas av årsstämman. Vinstmedlen disponeras enligt följande:

Kr	
Utdelning	1 517 415 662
Balanseras i ny räkning	881 420 845
	2 398 836 507

Med hänvisning till ovanstående och vad som i övrigt kommit till styrelsens kännedom är styrelsens bedömning att en allsidig bedömning av bolagets och koncernens ekonomiska ställning medför att utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets och koncernens egna kapital samt bolagets och koncernverksamhetens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning(EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 20 februari 2020. Koncernens rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 18 mars 2020.

Stockholm den 20 februari 2020

Mia Brunell Livfors
Ordförande
Styrelseledamot

Lars Olofsson
Vice ordförande
Styrelseledamot

Stina Andersson
Styrelseledamot

Fabian Bengtsson
Styrelseledamot

Caroline Berg
Styrelseledamot

Jesper Lien
Styrelseledamot

Christer Åberg
Styrelseledamot

Anders Helsing[1)]

Michael Sjörén[1)]

Lars Östberg[1)]

Klas Balkow
Koncernchef och verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 20 februari 2020
Deloitte AB

Hans Warén
Auktoriserad revisor

[1)] Ledamot utsedd av arbetstagarorganisationen.

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Axfood AB (publ) organisationsnummer 556542-0824

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Axfood AB (publ) för räkenskapsåret 2019-01-01 – 2019-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 38–80 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets styrelse i enlighet med Revisorsförordningens (537/2014/EU) artikel 11.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet *Revisorns ansvar.* Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i Revisorsförordningens (537/2014/EU) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Beroende av IT-system

Beskrivning av risk

Axfood bedriver handel med dagligvaror genom kedjorna Willys, Hemköp, Eurocash, Mat.se och ett stort antal samverkande butiker. Partihandel bedrivs genom Axfood Snabbgross och ansvaret för sortiment, inköp och logistik åvilar Dagab. Väletablerade rutiner kring en säker IT-drift och väl fungerande IT-processer är således av stor vikt för Axfoods verksamhet då den stora transaktionsvolymen medför att fullständighet är kritisk för att ett väsentligt fel i den finansiella rapporteringen inte skall uppstå. Att en korrekt och fullständig överföring mellan kassahanterings- och redovisningssystem samt varulager- och inköpssystem sker är av särskild betydelse för redovisningen av intäkter och kostnader för varuinköp samt värdering av varulager.

För ytterligare information hänvisas till not 1 om redovisningsprinciper och not 2 om rörelsesegment.

Våra granskningsåtgärder

Vår revision omfattade följande granskningsåtgärder men var inte begränsad till dessa.

- Granskning av generella IT-kontroller i kassahanterings- och redovisningssystem samt varulager- och inköpssystem med involvering av IT-revisorer
- Granskning av överföring av data mellan kritiska IT-system med involvering av IT-revisorer. I granskningen har använts tekniska analysverktyg för att möjliggöra granskning av stora urval.

Värdering av goodwill

Beskrivning av risk

Axfood redovisar i koncernen per den 31 december 2019 goodwill om 2 767 Mkr. Denna har uppkommit i samband med rörelseförvärv. Värdet på den redovisade goodwillen är avhängigt framtida avkastning och lönsamhet i de kassagenererande enheter goodwillen avser och prövas minst årligen.

Värdering av goodwill bedöms vara ett särskilt betydelsefullt område till följd av att felaktiga bedömningar och antaganden i nedskrivningsprövningen såsom uppskattade framtida kassaflöden, bruttomarginaler, diskonteringsränta samt tillväxt, kan ge en betydande påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Företagsledningen har inte identifierat något nedskrivningsbehov för 2019.

För ytterligare information hänvisas till not 1 om koncernens redovisningsprinciper, not 3 om förvärvade verksamheter, not 17 om immateriella tillgångar och not 32 om kritiska bedömningar och uppskattningar.

Våra granskningsåtgärder

Vår revision omfattade följande granskningsåtgärder men var inte begränsad till dessa.

- Granskning av Axfoods nedskrivningsprövning av goodwill och utvärdering av gjorda antaganden och känslighetsanalyser med involvering av våra värderingsexperter
- Granskning av att ändamålsenliga redovisningsprinciper tillämpas och att erforderliga upplysningar lämnas i relevanta noter till de finansiella rapporterna.

Effekt av ny redovisningsstandard – IFRS 16 Leasingavtal

Beskrivning av risk

Axfood har ingått ett betydande antal hyresavtal, främst relaterat till lokaler. Koncernen har från och med 1 januari 2019 börjat tillämpa den nya redovisningsstandarden IFRS 16 Leasingavtal. Som en följd av övergången till IFRS 16 har koncernen gått igenom samtliga hyresavtal och redovisat en nyttjanderättstillgång och en leasingskuld då hyresavtal enligt den nya standarden utgör leasingavtal. Per den 1 januari 2019 uppgår nyttjanderättstillgången till 5 897 Mkr och leasingskulden till 6 099 Mkr. Övergången till IFRS 16 bedöms vara ett särskilt betydelsefullt område då nyttjanderättstillgången och leasingskulden uppgår till för koncernen betydande belopp samt att felaktiga bedömningar och antaganden såsom hyresnivåer, diskonteringsränta och hantering av förlängnings- och uppsägningsklausuler kan ge en betydande påverkan på koncernens finansiella ställning.

Av upplysningar i not 11 och bland redovisningsprinciperna framgår ytterligare information om hur koncernen redovisar leasingavtal i enlighet med IFRS 16 och hur den nya redovisningsstandarden har påverkat koncernens finansiella rapportering.

Våra granskningsåtgärder

Vår revision omfattade följande granskningsåtgärder men var inte begränsad till dessa.

- Utvärderat bolagets arbete med att införa IFRS 16 samt prövat om bolagets redovisningsprinciper stämmer överens med den nya redovisningsstandarden
- Kartlagt processen för kontraktshantering för att granska fullständigheten samt bedömt utformning och implementering av relevanta interna kontroller
- Utvärderat och prövat koncernens antaganden för diskontering och hantering av förlängnings- och uppsägningsklausuler
- Granskat ett urval av hyresavtal för att verifiera att de redovisas enligt koncernens principer
- Granskat att erforderliga upplysningar lämnas i relevanta noter till de finansiella rapporterna.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen
Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–37 och 136–140. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar
Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Revisorns ansvar
Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar
Uttalanden
Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Axfood AB (publ) för räkenskapsåret 2019-01-01 – 2019-12-31 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden
Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

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

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar
Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:
- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Deloitte AB, utsågs till Axfood ABs revisor av bolagsstämman 2018-03-14 och har varit bolagets revisor sedan 2016-03-16.

Stockholm den 20 februari 2020
Deloitte AB

Hans Warén,
Auktoriserad revisor

Hållbarhet i Axfood

Innehåll

Hållbar mat för alla	84
Ett urval av våra hållbarhetsmål	85
Axplock – hur vi gjort skillnad 2019	86
Intressent- och väsentlighetsanalys	89
Inköp/Leverantörskedja	92
GRI 200: Ekonomisk påverkan	94
GRI 300: Miljöpåverkan	96
GRI 400: Social påverkan	103
Hållbarhetsprogram	110
Styrdokument och principer	114
GRI-index	116
Revisorns yttrande	119

Index ÅRL hållbarhetsrapport

Nedan framgår var kraven på hållbarhetsinformation utifrån årsredovisningslagen rapporteras i denna års- och hållbarhetsredovisning.

Område	Upplysning	Sidhänvisning
Övergripande	Affärsmodell	3
Miljö	Policy och miljöfrågor Risker och dess hantering inom miljöfrågor Mål och resultat relaterat till miljöfrågor	114–115 34–37 12–13, 96–102, 110-113
Sociala förhållanden	Policy och sociala frågor Risker och dess hantering inom sociala frågor Mål och resultat relaterat till sociala frågor	114–115 34–37 12–13, 103–113
Respekt för mänskliga rättigheter	Policy och mänskliga rättigheter Risker och dess hantering inom mänskliga rättigheter Mål och resultat relaterat till mänskliga rättigheter	114–115 34–37 106
Motverkande av korruption	Policy för arbete inom anti-korruption Risker och dess hantering inom anti-korruption Mål och resultat relaterat till anti-korruption	114–115 34–37 94–95

Med hållbar mat för alla gör vi skillnad för många

Livsmedel står för nära 30 procent av hushållens klimatpåverkan. En förutsättning för att nå de globala och nationella klimatmålen är att skapa en mer hållbar matproduktion. För att begränsa påverkan på miljö och klimat behöver alla i värdekedjan bidra, från producent till konsument.

Vi i Axfoodfamiljen vill vara en positiv förändringskraft. Genom att ta ansvar för dagens matutbud har vi möjlighet att göra skillnad för framtida generationer. Det är ett ansvar vi vill ta för att vara ledande inom prisvärd, bra och hållbar mat för alla.

Att agera hållbart handlar om att se till helheten. För oss innebär det att vi väger in hur omgivningen och människorna påverkas av vår verksamhet och de beslut vi fattar. Därför arbetar vi för att minska vårt klimatavtryck och för att vår verksamhet ska genomsyras av omsorg om klimatet, djuren och människorna. Och så har det varit sedan Axfood grundades.

Genom att fatta långsiktigt hållbara beslut undviker vi motsatsförhållande när det gäller tillväxtsatsningar och hållbarhetshänsyn. För att generera en hållbar värdeutveckling för alla intressenter är således ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter integrerade i vår affärsmodell, vår strategi och våra prioriteringar.

Grunden för vårt hållbarhetsarbete är våra kärnvärden, vår uppförandekod samt vårt omfattande hållbarhetsprogram. Läs mer s 110.

Vi är själva väldigt stolta över vårt hållbarhetsarbete. Ett externt kvitto på att vi är på rätt väg är att Axfood nådde en silverplats i kategorin dagligvaror i Dagens Industris och Lunds universitets kartläggning om svenska börsbolags arbete med FN:s hållbarhetsmål. Ett annat är att vi i studien Purposeful Brands nådde en hedrande 13:e plats.

Ett urval av våra hållbarhetsmål

För att ta del av vårt fullständiga hållbarhetsprogram se s 110. Koncernens tre strategiska mål återfinns på s 12–13.

Mål	Utfall/Kommentar
Senast 2019 ska Axfood identifiera inköpsmarknader för egna varor med stor korruptionsrisk och bemöta dessa med ett specifikt program.	Under 2019 har marknader med hög korruptionsrisk identifierats och planering för specifika program inletts. Läs mer s 94.
Till 2022 ska alla plastförpackningar vara material-återvinningsbara och till 2030 ska de dessutom vara producerade av förnybar eller återvunnen råvara.	Under 2019 antog Axfood en ny plaststrategi. Den omfattar sju mål om allt från att använda hållbarare material till att inga farliga ämnen används. Vidare ska 25 procent av all plast i den egna verksamheten bantas bort.
Axfoodkoncernen ska minska sin elanvändning med 15 procent per kvm till utgången av år 2020 (basår 2015).	Jämfört med basåret 2015 har Axfood minskat elanvändningen med 5,6 procent per kvm. Willys har minskat elförbrukningen med 8 procent och Hemköp med 21 procent.
Axfoodkoncernen ska satsa på solceller på 25 procent av de tak som visat sig lämpliga i koncernens kartläggning.	Vid utgången av 2019 hade 13 anläggningar solcells-anläggningar i drift eller ett färdigt avtal med fastighets-ägaren om uppsättning.
Axfoods leverantörer av frukt och grönt ska leva upp till vår förbudslista mot vissa bekämpningsmedel och Axfood ska sträva efter att listan blir branschstandard senast 2020.	Axfoods förbudslista mot skadliga bekämpningsmedel inom kategorin av frukt och grönt har med vissa tillägg antagits som branschstandard under 2019.
Senast 2025 ska alla leverantörer av egna varor för kött och produkter som innehåller kött uppnå krav på djurskyddscertifiering eller motsvarande. 90 procent ska uppnå kravet senast 2020.	Under 2019 uppnår 86 procent av leverantörerna kravet. Axfood uppskattar att nå målet under 2020.
2020 ska alla relevanta leverantörer vara godkända enligt IP Arbetsvillkor som är en certifiering för schyssta arbetsvillkor.	Under 2019 bedöms majoriteten av relevanta leverantörer vara godkända enligt IP Arbetsvillkor eller KRAV som kontrollerar samma kriterier om schyssta arbetsvillkor.
Senast 2020 ska strategin för levnadslön ha lett till att Axfood kan mäta och följa upp levnadslönearbetet. Strategin gäller i första hand för inköp av råvaror till Axfoods egna varor.	Under 2019 har ett projekt för risbönder i Pakistan visat sig förbättra inkomsterna för småbönder och Axfood har påbörjat analyser av flera värdekedjor där riskerna för låga löner är som störst. Läs mer s 107.
Senast 2025 ska andelen hållbarhetsmärkta varor uppgå till minst 30 procent.	Vid utgången av 2019 uppgick andelen hållbarhetsmärkta varor till 26,9 procent.
Axfood ska halvera andelen matsvinn fram till 2025 jämfört med basåret 2015 (1,73 procent).	Matsvinnet har fortsatt att minska och andelen uppgick under 2019 till 1,47 procent.

Axplock – hur vi gjort skillnad 2019

Vi tar fajten mot matsvinn

Under sommaren 2019 inkluderades de lite mindre morötterna i Axfoodbutikernas färdigpackade morotspåsar.

- Axfood har beslutat att halvera matsvinnet inom vår egna verksamhet fram till 2025. En viktig del av arbetet består i att identifiera och fokusera på de varor som slängs mest.
- Undersökningar som vi genomfört visar bland annat att en majoritet av svenskarna (56%) anger att de aktivt försökt att minska sitt matsvinn under det senaste halvåret. Miljöskäl och etiska skäl anges som de främsta orsakerna till att försöka minska sitt matsvinn.
- För att göra det så enkelt som möjligt att minska sitt matsvinn lanserade Willys tjänsten Restakuten. Där kan konsumenter lägga upp en bild på sin Instagram och Willys svarar med ett gott recept.
- Willys "svinnsmarta" koncept, handlar bland annat om att sälja ut billigt i stället för att kasta. Willys test av svinnsmarta fyndlådor räddade 30 ton frukt och grönsaker från soptunnan. Nu har de svinnsmarta fyndlådorna lanserats i samtliga Willys-butiker. Svinnsmart vann utmärkelsen "Årets hållbarhetsinitiativ" på Dagligvarugalan.
- Hemköp erbjuder bland annat lunchbufféer på råvaror som annars riskerar att kastas och en del butiker samarbetar med Karma som förmedlar osåld mat.
- Efter en lyckad genomförd pilot med enkilospåsar med frukt och grönsaker som är kantstötta eller som behöver ätas snart har Hemköp under hösten lanserat flera åtgärder för att minska matsvinnet i butik och inspirera kunderna att minska sitt matsvinn.
- Axfood Snabbgross konsekventa arbete för att minska matsvinnet har gett mycket bra utfall för 2019.

Vi tar ansvar i hela leverantörskedjan

När Oxfam under 2019 intervjuade kvinnor som deltar i projektet GRAISEA 2 (Läs mer s 106) på plats i Pakistan träffade de bland andra Khalida Parveen med ansvar för odlarorganisationen i hennes samhälle:

"På ett år har våra utbildningar gett kvinnorna en ökad medvetenhet och gjort oss självförsörjande. När vi tittar tillbaka känns det som om vi bara slösat bort våra liv förut. Jag anordnar regelbundet möten med medlemmarna och andra odlare. Vi bjuder också in icke-medlemmar så att de också kan dra nytta av vår kunskap. Jag har insett att om jag delar den kunskap jag har vunnit kommer det inte bara att gynna mig och mitt samhälle utan hela världen."

Klimatsmarta alternativ

- Ett första resultat av ett unikt samarbete kring klimatsmarta lösningar mellan Mat.se och forskningsinstitutet RISE visar att nästan 30 procent av kunderna säger ja till att byta till produkter med lägre klimatpåverkan. De varor kunderna är mest beredda att byta ut är köttfärs, ris och vispgrädde.

- Under hösten lanserade Mat.se den största klimatmärkningen av livsmedel som någonsin gjorts. Med tydlig CO_2e-information i kombination med innovativa lösningar kan kunden enkelt se livsmedlens klimatpåverkan. De kunder som vill göra medvetna val kan nu påverka sin matkasses klimatavtryck under tiden man handlar. Satsningen är unik i världen då ingen butikskedja har genomfört klimatmärkning av livsmedel i så här stor skala tidigare. Cirka 3 000 produkter i sortimentet har märkts med egna klimattal med en livscykelanalys. Ett flertal parametrar till exempel odlingsmetod, förädlingsprocess och transport påverkar det slutliga värdet.
- Middagsfrid har beslutat att företagets måltider inte ska innehålla flygtransporterade varor från och med augusti 2020. Även Urban Deli har slutat sälja frukt och grönsaker som flygtransporterats.

Vi gör det enklare att välja hållbar mat

- Vår ambition är att underlätta för kunderna att göra bra val. Ett brett ekologiskt sortiment är en viktig del i detta arbete. Vi står för god djurhållning och satsar på ansvarsfullt producerat kött. Axfoods fiskpolicy innebär att fisk och skaldjur från hotade bestånd inte ska säljas hos våra butikskedjor.
- För att underlätta för kunderna att välja ekologiska alternativ lanserade Mat.se funktioner där kunden bland annat har möjlighet att öka andelen ekologiska varor i sin matkasse.
- För att göra det lättare för kunderna att välja vegetariskt och veganskt öppnade Mat.se en speciell veganbutik.
- Vissa Hemköpsbutiker i Stockholm erbjuder sedan april en lasagne, en bolognese och en färdigkryddad tacofärs som Urban Deli utvecklat. Istället för köttfärs är basen i rätterna en baljfärs gjord på fyra svensk-odlade grödor.
- Axfoods lager har blivit spårbarhetscertifierade. Certifieringen innebär att fisk och skaldjur endast köps in från kontrollerade och certifierade leverantörer.
- Axfoods butiker säljer sedan tidigare inga ägg från burhöns. Ett arbete pågår för att minska förekomsten av ägg från burhöns i sammansatta produkter. Målet är att inga produkter av de egna varumärkena Eldorado och Garant ska innehålla burhönsägg efter 2020.
- Mat.se har lanserat ett unikt statistikcenter där kunden bland annat kan följa andelen svenska respektive ekologiska varor. Målet är att kunderna ska få en bättre insikt och förståelse för varifrån varorna kommer, hur de påverkar miljön för att kunna sätta upp egna mål att följa upp, till exempel att äta mindre kött, mindre godis och snacks och mer frukt och grönt.
- Middagsfrid införde i april en vegansk rätt i vegokassen.

Första temat i Hemköps nya kommunikationskoncept är "Eko-kom-igång" där Hemköp tillsammans med tongivande profiler bjuder på recept, tips, och kunskap. Först ut var stjärnkocken Niklas Ekstedt som tillsammans med Hemköp vill sprida glädjen med bra ekologiska råvaror.

Plastbantning och fler digitala kvitton

- Plast är ett material med ett enormt användningsområde. Det är därför ingen slump att det används till allt från förpackningsmaterial till leksaker och medicinsk utrustning. Att all plast ska tas bort är därför inte rimligt. Vi behöver snarare plastbanta genom att ta bort den där det går och annars minska volymerna och byta till förnyelsebar och återvunnen råvara. Helt enkelt se till att rätt plast används på rätt plats.
- Axfood har antagit en plaststrategi som bland annat innebär att alla plastförpackningar till egna varor ska kunna materialåtervinnas 2022 och att endast förnyelsebar och återvunnen plast används efter 2030. Dessutom ska fler engångsartiklar av plast i sortimentet fasas ut och farliga ämnen tas bort från plastmaterialen.
- Att införliva plastförpackningar i pantsystemet är ett viktigt steg mot en mer cirkulär ekonomi. Axfood utvecklar nya typer av returförpackningar av plast med målet att de ska godkännas av Returpack. Garant var först att införa pant på juiceflaskor av plast. Efter ett år nåddes en återvinningsgrad på 50 procent. De återvunna juiceflaskorna har använts till att göra nya PET-flaskor och minskade 2019 klimatpåverkan med drygt 60 000 kilo koldioxid.
- Axfoods varumärke Fixa har tagit fram flergångspåsar av polyester till frukt och grönt som ska bidra till att ytterligare minska plastanvändningen.
- Enligt Svensk Handel skrivs det ut 1,7 miljarder papperskvitton varje år. Förbrukningen av papperskvitton i Sverige motsvarar årligen cirka 60 000 träd. En Sifo-undersökning, genomförd i januari 2019 visade att 31 procent av svenskarna skulle föredra att få sitt kvitto digitalt. Från januari 2019 kan Willys kunder välja att få sina kvitton sparade på sin sida på willys.se eller i Willys-appen. Sedan lanseringen hade cirka 170 000 kunder anslutit sig vid årsskiftet 2019/20. Även Hemköp erbjuder sedan tidigare sina kunder digitala kvitton.

Vi ska vara en positiv kraft i samhället

- Hemköp har tillsammans med sina kunder samlat in drygt 2,7 miljoner kronor till SOS Barnbyars arbete för barn i utsatthet under 2019. Det är rekord sedan samarbetet startades 2007. Den totala summan blev 4,2 miljoner kronor tack vare att Akelius Foundation dubblerat gåvor som kommit in under november och december 2019.
- Sedan Axfood antog målet att 25 procent av de butiks- och lagertak där det är möjligt att ha solceller har sådana satts upp på ett flertal butikstak, senast på Willys i Gränby, Uppsala.

Med ökad kunskap som förändringsdrivare

- Axfood har med hjälp av QuizRR genomfört utbildningar på totalt 17 fabriker som levererar till Axfood (11 stycken i Kina, 5 stycken i Thailand och 1 stycken i Bangladesh) inom grundläggande arbetsvillkor, lönerevisioner och rätten till medbestämmande .
- Under hösten har effekten av insatserna i Kina utvärderats. Av utfallet framgår bland annat att det finns arbetstagarrepresentanter på cirka 95 procent av anläggningarna och att fler än hälften av dessa har utsetts efter QuizRR:s utbildning. 90 procent anger att det har skett en positiv utveckling på arbetsplatsen.

Intressent- och väsentlighetsanalys

Genom en öppen dialog där vi är lyhörda för omvärldens förväntningar och intressenternas behov fortsätter vi att utveckla verksamheten med hållbarhet integrerat i alla delar. Våra viktigaste intressenter är de grupper som i störst utsträckning berörs av och/eller påverkar vår verksamhet: kunder, medarbetare, ägare, leverantörer och samhället i övrigt, exempelvis ideella eller politiska organisationer.

Väsentlighetsanalys 2015

Genomförande

Väsentlighetsanalysen ligger till grund för rapporteringen enligt GRI Standard.

Genom löpande dialog med intressentgrupperna och en diskussion utifrån bland annat de svenska miljömålen och FN:s utvecklingsmål valideras löpande väsentlighetsanalysen från 2015. Valideringen bekräftar utfallet från den mer omfattande väsentlighetsanalysen 2015 där 25 frågor grupperade inom följande sex kategorier ställdes till samtliga intressentgrupper:

- Sortiment och konsumentansvar
- Klimatpåverkan
- Affärskultur
- Ansvar som arbetsgivare
- Ansvar i leverantörskedjan
- Samhällsansvar

Intressenternas fokusområden

Analysen visade att intressenterna värdesätter produkter av hög kvalitet och med liten användning av bekämpningsmedel och kemikalier. Intressenterna värnar också om att de animaliska varorna har producerats med omsorg om djuren. För kunderna är ursprunget viktigt, vilket återspeglas i ett stort intresse för att köpa svenskt. Det är angeläget att producenterna har en bra arbetsmiljö och goda arbetsvillkor. Arbetsmiljö och hälsa är även betydelsefullt för våra medarbetare.

Vidare är hantering av mat med så lite matsvinn som möjligt i butik och klimat centrala frågor. God affärsetik och integritet vad gäller risker för korruption, inte minst i inköpsverksamheten, är en annan angelägen fråga bland intressenterna.

Pågående väsentlighetsanalys

Genomförande

Axfood har under hösten 2019 inlett arbetet med att följa upp den omfattande väsentlighetsanalys som genomfördes 2015. Syftet är att rätt prioriteringar ska kunna göras i hållbarhetsarbetet framöver.

På uppdrag av Axfood ställde Kantar Sifo följande fråga till 1 083 konsumenter, tillsammans med 21 olika alternativ inom hållbarhet: ”Hur viktigt är det att företaget som du handlar mat från arbetar med följande hållbarhetsfrågor?”

Resultatet visade att det viktigaste frågorna för konsumenterna är:

- Mat med tydlig märkning av råvarans ursprungsland
- Minskad användning av farliga kemikalier/bekämpningsmedel
- Bra djuromsorg

Således är det samma väsentliga frågor som 2015 men med en intressant skillnad: djurvälfärd har blivit allt viktigare för kunderna. Det stora intresset för djurvälfärd ger möjligheter att öka försäljningen av mer hållbara djurvälfärdskoncept som till exempel KRAV-märkt kyckling och gris där djuren ges mer utrymme och möjlighet till utevistelse.

Ett annat svar som sticker ut denna gång jämfört med 2015 gäller närproducerad mat. Många konsumenter nämner den som sin viktigaste fråga, även om den inte hamnar bland de tre mest prioriterade.

Nästa steg i den pågående väsentlighetsanalysen är att ställa motsvarande frågor till övriga intressentgrupper.

Intressentöversikt

	Intressenter	Kanaler för dialog	Viktiga frågor
Kunder	Axfood vill erbjuda kunderna ett brett sortiment av miljöanpassade, hälsosamma och säkra produkter till konkurrenskraftiga priser – prisvärd, bra och hållbar mat till alla. *Läs mer under Strategi – Kunderbjudande s 18 och Kundmöte s 21.*	• Kundmöten i butik • Konsumentkontakt • Fokusgrupper • Konsumentundersökningar • Sociala medier • Broschyrer, kundtidning, information på webbplatser	• Tydlig märkning ursprungsland och spårbarhet • Bekämpningsmedel och kemikalier • Bra djuromsorg • Anti-korruption och mutor • Arbetsmiljö, arbetsvillkor och hälsa • Certifiering av kritiska råvaror
Medarbetare	Axfood vill ha stolta och engagerade medarbetare samt vara en samverkande och effektiv organisation. *Läs mer under Strategi – Medarbetare s 32.*	• Dagliga avstämningar och interaktion • Medarbetarträffar och konferenser • Utbildningar • Medarbetarundersökningar genomförs regelbundet, inklusive EI (engagemangsindex) och LSI (ledarskapsindex) • Årliga utvecklingssamtal	• Arbetsmiljö, arbetsvillkor och hälsa • Ekologisk mat • Attrahera och utveckla medarbetare • Bekämpningsmedel och kemikalier • Anti-korruption och mutor
Leverantörer	Genom att ställa krav och föra dialog vill Axfood bidra till att höja nivån på våra leverantörers hållbarhetsarbete. *Läs mer under Strategi – Varans väg s 26 samt s 92–93.*	• Separata möten i inköpsprocessen • Leverantörsbedömning inom ramen för företagsnätverk, exempelvis Hållbar livsmedelskedja • Särskilda samarbetsprojekt om dialog, exempelvis med Oxfam och QuizRR • Årlig leverantörsträff för alla leverantörer med Axfoods ledning • Utbildning av personal hos leverantörer i riskländer • Sociala revisioner	• Anti-korruption och mutor • Bekämpningsmedel och kemikalier • Hälsosam mat • Arbetsmiljö, arbetsvillkor och hälsa • Ursprungsland och spårbarhet
Ägare	Axfood ska skapa fortsatt värde för aktieägare genom ett ansvarsfullt företagande. *Läs mer under Investment case – s 14–15, 138–139.*	• Årsstämma • Webbsändningar/telefonkonferenser vid delårsrapporter • Presentationer vid investerarluncher, seminarier, kapitalmarknadsdagar och andra sammankomster • Enskilda investerarmöten	• Anti-korruption och mutor • Attrahera och utveckla medarbetare • Bekämpningsmedel och kemikalier • Ekologisk och hälsosam mat • Energianvändning • God hållbar avkastning • Matsvinn
Samhälle	Axfood ska aktivt bidra till samhället genom att påverka och vara lyhört. Axfood har löpande dialog och samarbeten med olika organisationer inom hållbarhetsområdet samt med politiker och beslutsfattare. Intresseorganisationerna belyser framför allt frågor som rör produkter och sortiment samt leverantörskedjan.	• Enskilda möten med beslutsfattare i Sverige och EU • Presentationer vid seminarier och andra sammankomster • Medlem i branschorganisationer som Svensk Handel, Svensk Dagligvaruhandel och Hållbar livsmedelskedja • Samverkan med intressenter genom medlemskap i Global Deal, Näringslivets miljöchefer och ENACT:s Human Rights & Business Network • Sedan 2015 arbetar en anställd med samhällskontakter	• Bekämpningsmedel och kemikalier • Anti-korruption och mutor • Djurskydd • Ursprungsland och spårbarhet • Arbetsmiljö, arbetsvillkor och hälsa • Hälsosam mat • Certifiering av kritiska råvaror • Klimatmärkning

Väsentliga frågor

De väsentliga frågorna reflekterar de frågor som prioriterats högt av intressenterna samt de frågor som är mest väsentliga för Axfood ur ett hållbarhetsperspektiv, men också utifrån vilka hållbarhetsfrågor som är viktigast för Axfood sammantaget med tanke på affärsstrategi och konkurrenskraft. Axfood har kommit olika långt i det strategiska arbetet med de väsentliga frågorna.

Gemensamt för dessa frågor är att de inte enbart hanteras och har en påverkan inom organisationen. Detta arbete sker i stor utsträckning i samarbete med leverantörer.

Vid sidan av de mest väsentliga frågorna finns en rad viktiga frågor som Axfood också informerar om i hållbarhetsredovisningen, se illustrationen nedan.

Anti-korruption och mutor
Axfood ska motarbeta all form av korruption och mutor, bland annat genom utbildningar.

Arbetsmiljö, arbetsvillkor och hälsa
Axfood ska erbjuda en säker och hälsosam arbetsmiljö med marknadsmässiga arbetsvillkor.

Bekämpningsmedel och kemikalier
Axfood ska verka för att farliga kemikalier och bekämpningsmedel undviks i matproduktionen.

Effektiv användning av energi
Axfood ska ha energieffektiva butiker exempelvis genom energisnåla kyl- och frysanläggningar.

God djuromsorg
Bra djuromsorg bidrar till minskad användning av antibiotika i köttproduktionen.

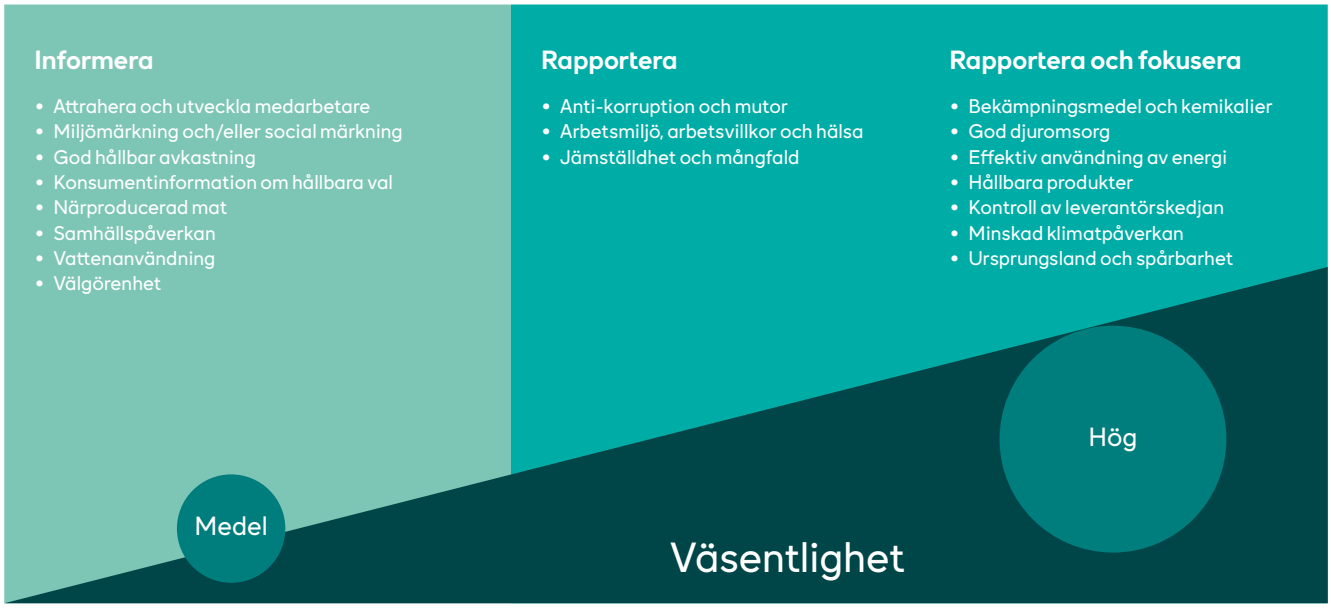
Hållbara produkter
Axfood ska erbjuda hälsosam och ekologisk mat där kritiska råvaror såsom kaffe, kakao, palmolja, soja och te är certifierade.

Jämställdhet och mångfald
Axfood ska spegla mångfalden bland kunderna och samhället och ha en jämn könsfördelning samt en bred internationell bakgrund bland anställda och chefer.

Kontroll av leverantörskedjan
Axfood ska verka för schysta arbetsvillkor hos leverantörerna, ökad spårbarhet och aktivt arbeta för en hundraprocentig hållbarhetscertifiering på utvalda riskprodukter såsom te, kaffe och bananer.

Minskad klimatpåverkan
Axfood ska ha effektiva transporter och källsortering och genom innovativa lösningar förebygga matsvinn och verka för att matproduktionen sker på ett klimatsmart sätt.

Ursprungsland och spårbarhet
Axfood anger köttråvarans ursprungsland samt huvudråvarans ursprungsland när det gäller vegetabilier. Dessutom använder vi märkningen från Sverige.



Ansvar i hela leverantörskedjan

Axfood har ett ansvar och en möjlighet att påverka arbetstagares och småbönders arbets- och levnadsvillkor i vår leverantörskedja. Särskilt i riskländer där det ofta saknas statlig kontroll och fungerande institutioner och fackföreningar. Dessutom känner många arbetstagare i dessa länder inte till vilka rättigheter de har och har därmed små möjligheter att föra sin talan i dialog med arbetsgivaren. Kontroll av leverantörskedjan avseende sociala och miljömässiga effekter sker dels genom hållbarhetsbedömningar vid inköp, dels genom sociala revisioner på plats hos leverantörer.

I vårt inköpsarbete vägs alltid leverantörernas arbete med socialt ansvar mot riskerna i den specifika leverantörskedjan. Våra bedömningar följer upp Axfoods uppförandekod där fokus ligger på sociala frågor men där också miljöfrågor och djurvälfärd spelar roll.

Utmaningarna är att leverantörsleden är långa och inte alltid transparenta, vilket gör att det är svårt att garantera att hela leverantörskedjan är täckt.

Sociala frågor

Levnadslöner

Axfood har sedan 2017 en levnadslönestrategi. Oxfam gjorde för vår räkning 2018 en så kallad hotspot-analys av våra leverantörskedjor. Länder som idenfierades var bland andra Marocko, Peru och Indien. Samarbetet med Oxfam om levnadslöner fortsätter och vi har börjat analysera värdekedjorna inom jordgubbar, mango och te i de identifierade länderna.

Det större samarbetsprojekt GRAISEA 2 i basmatirisregionen i Punjab, Pakistan, som vi sedan 2017 är partner i har fortsatt under 2019. I projektet medverkar Oxfam, Axfood, Axfoundation, norska Unil och polska Rol-Ryz. Projektet finansieras av medverkande företag och Sida.

I sammanlagt 25 byar har småbrukare nu organiserat sig och börjat odla enligt Sustainable Rice Platforms standard. I en majoritet av organisationerna styrs arbetet av kvinnor.

Alla aktörer i hela värdekedjan från risbönderna i Pakistan till Axfood för en aktiv dialog om hur vi kan omvandla projektet till en reell handel som ska stödja bönderna till hållbar försörjning. Under 2019 har Oxfam rapporterat att projektet redan bidragit till högre inkomster för framför allt de kvinnliga småbönderna. Inom ramen för GRAISEA 2 stödjer vi på liknande sätt risbönder i Kambodja som odlar riset till Garants ekologiska riskakor. Läs mer s 107.

Etisk handel

Under 2019 har Axfood och Axfoundation varit drivande i att starta svenska Ethical Trading Initative. ETI Sverige grundades i december 2019 med aktörer från fack, företag, civilsamhällsorganisationer och offentlig sektor. Syftet är att i multiintressentsamverkan driva på för ansvarsfulla leverantörskedjor med fokus på respekt för mänskliga rättigheter. ETI finns även i Norge, Danmark och Storbritannien.

Hållbarhetsbedömning vid inköp av egna varor

Första steget består av att Axfood tar del av riskanalyser över råvarorna i den aktuella upphandlingen. Kartläggningen av risker inom leverantörsledet utgår från en rad olika dimensioner såsom klimat, vatten, barnarbete och fackliga rättigheter. Ett hundratal råvaror har kartlagts hittills och informationen uppdateras löpande i en databas.

Nästa steg är att leverantören måste uppvisa att de har ett systematiskt sätt att upprätthålla Axfoods uppförandekod där riskerna är som störst. Detta kan göras genom att sända in sociala revisionsrapporter eller ett trovärdigt kollektivavtal med godkänt fackförbund.

Leverantörerna måste även visa transparens och kunna redogöra för leverantörskedjan samt visa på rimlig kunskap om de miljömässiga och sociala risker som kan finnas i den aktuella leverantörskedjan. Hållbarhetsansvarig ställer svaren mot informationen i riskanalyserna och avgör på en tregradig skala om leverantörens erbjudande kan accepteras, alternativt accepteras under vissa villkor eller om erbjudandet diskvalificeras från vidare upphandlingsprocess.

Riskanalys (råvaror/länder)

Axfood genomför analyser på råvaror och länder där risk kan föreligga.

Leverantörskrav rörande arbetsvillkor

Axfood ställer krav på arbetsvillkor som leverantören ska uppfylla (Axfoods uppförandekod).

Miljöfrågor
Den största klimatpåverkan från matvaror uppstår inom produktionen av livsmedel och i jordbruksledet. Att granska leverantörernas klimatpåverkan är ett viktigt men komplext arbete. Att säkerställa att samtliga led i leverantörskedjan lever upp till krav och förväntningar är en utmaning för hela branschen.

Vårt sortiment är omfattande och antalet leverantörer och dess underleverantörer många. Vi granskar i huvudsak egna varor eftersom vi har ett direkt produktansvar för dessa. Då kunderna inte kan avgöra vem som har produktansvaret inom kategorin färsk frukt och grönt granskar vi både märkesvarorna och egna varor inom denna kategori. Granskningen gäller riskvaror eller varor som produceras i eller har ingående ingredienser/material från riskländer.

Från och med 2020 kommer aspekter kring vatten och klimat att utökas i rutinen. Även befintliga leverantörer genomgår över tid samma hållbarhetsbedömningsprocess.

Hållbart fiske
Vår fiskpolicy innebär att fisk och skaldjur från hotade bestånd inte ska säljas i några av koncernens butiker. All fisk som säljs hos Axfoods butikskedjor ska kunna spåras till bestånd, fiskezon/odling och fisketidpunkt.

Vid varje upphandling görs kontroller i WWF:s fiskguide för att säkerställa att fisken är så hållbar som möjligt även om den inte alltid är grönlistad. Kontroller görs för varje enskild komponent i samtliga Axfoods produkter som innehåller fisk eller skaldjur. Under året lanserade Garant två relativt okända fisksorter i syfte att avlasta det hårda efterfrågetrycket på framförallt torsk. Läs mer s 102.

God djuromsorg
Den svenska djurskyddslagstiftningen ligger på en hög nivå jämfört med flertalet andra länder och vi väljer att i stor utsträckning sälja svenskt kött. Axfood ställer samtidigt krav på importerat kött. Grundkravet är att alla nya upphandlingar inom kött och chark, samt mat som innehåller kött inom våra egna varor, ska ha en tredjepartscertifiering kring djurskydd. Rutinen är implementerad för cirka 85 procent av alla berörda produkter genom hela förädlingsledet. Det innebär i praktiken att den som producerar en hamburgare åt Axfood har en livsmedelscertifiering, den som slaktar och styckar är tredjepartscertifierad och djuren kommer från en certifierad gård. Läs mer s 102.

Urvalsprocess

Steg 1: Gallring

Leverantören måste visa hur koden följs upp i produktionskedjan på ingrediensnivå. Axfood godkänner bland annat certifikat, sociala revisioner (BSCI, SA8000, SEDEX m fl) och kollektivavtal. Även samarbeten med frivilligorganisationer och fack beaktas. Verifikat begärs in.

Steg 2: Kartläggning

Leverantören måste redogöra för hela produktionskedjan och för var det kan finnas sociala och miljömässiga risker samt vilka åtgärder som vidtagits för att minska dessa risker. Kunskapsnivå och åtgärder beaktas. Återkoppling till riskanalyser görs vid bedömningen.

Steg 3: Utvärdering

Urval görs utifrån bedömning av hållbarhetsnivå. Inköpen styrs mot leverantörer med bra hållbarhetsarbete. Leverantörer med bristfällig kontroll utesluts ur inköpsprocessen.

GRI 200: Ekonomisk påverkan

Att ha en långsiktig hållbar lönsamhet är helt avgörande för att Axfood ska kunna bidra till en hållbar utveckling och skapa värde för ägare och övriga intressenter.

Axfood redovisar inom området ekonomisk påverkan det ekonomiska värde som koncernen genererar till olika intressentgrupper och det arbete som bedrivs för att motverka korruption.

201–1: Skapat och fördelat ekonomiskt värde

Det ekonomiska mervärde som Axfood skapar sprids till olika intressenter. Axfood bidrar till affärsverksamheten hos leverantörer genom inköp och medarbetare får ersättning för sina insatser. Staten får intäkter genom inbetalning av sociala kostnader, pensioner och källskatt för medarbetarna och inkomstskatt, mervärdesskatt och alkoholskatt. Koncernen återinvesterar delar av det ekonomiska värdet i underhåll och nya investeringar för att utveckla Axfoods förmåga att skapa värde. Genom utdelning får aktieägarna sin del av det ekonomiska värde som inte används för att driva verksamheten eller återinvesteras. För att se hur Axfoods ekonomiska mervärde fördelas, se nästa sida.

205-3: Verksamheter som analyserats för korruptionsrisker

Axfood arbetar för att stävja och förebygga korrupt beteende. Korruption och oetiskt beteende riskerar att skada Axfoods anseende och undergräva andra aspekter av hållbarhet. Till exempel kan matsäkerhet äventyras genom matfusk och uppföljning av goda arbetsvillkor omintetgöras genom fusk med sociala revisioner. Korruption och oetiskt beteende kan uppstå både i Axfoods organisation genom egna medarbetare (direkt skada) och i de många och långa leverantörsled av de tusentals varor som koncernen säljer (indirekt påverkan). Risken för korruption är störst vid inköpssamarbeten på marknader med en historia av korruption.

Medarbetare

Alla nyanställda tjänstemän skriver vid anställningstillfället på Axfoods etiska förhållningsregler som bland annat innehåller regler mot mutor, bestickning och korruption. De etiska förhållningsreglerna ska även årligen skrivas under av de som har attesträtt eller på annat sätt påverkar inköpsbeslut.

Medarbetare och andra som utför arbete på Axfoods arbetsplatser kan använda sig av koncernens visselblåsartjänst. För information om Axfoods visselblåsartjänst se s 115.

Uppföljning av anti-korruptionsarbetet liksom information om identifierade avvikelser samt vidtagna åtgärder rapporteras kontinuerligt till både koncernledning och styrelse.

Leverantörer

Genom uppförandekoden ställer Axfood krav på alla avtalsleverantörer avseende att stävja korrupt beteende. De lokala leverantörer som hanteras direkt av butikschefer omfattas inte. Samtliga avtalsleverantörer skriver under uppförandekoden, vilket fastställs i avtalsdatabasen. Respektive inköpschef för kategorierna är ansvariga för att avtalen undertecknas. Avtalsleverantörerna utlovar därmed att de har anti-korruptionspolicier och rutiner för uppföljning av korruption och oetiskt beteende, även i deras underleverantörsled. I Axfoods uppförandekod fastställts nolltolerans inom två relevanta områden:

(1) Leverantörerna tillåts inte presentera osann muntlig eller skriftlig information.
(2) Leverantörerna tillåts inte erbjuda eller ta emot mutor eller göra sig skyldig till annan form av korruption.

Bryter en leverantör mot någon av dessa två är det ett tillräckligt skäl att avbryta samarbetet.

Risken för oetiskt beteende där leverantörer medvetet lämnar falsk information genom exempelvis uppvisande av felaktiga intyg eller bokföring är mycket större än regelrätta mutor. Under 2019 har Axfood avbrutit en affärsförbindelse på grund av felaktig information och bristande affärsetik.

Uppföljningen av korruptionsrisk i leverantörsled sker framför allt hos leverantörer av egna varor som tillverkas i riskländer eftersom Axfood har produktansvar för dessa varor och då risken för korruption är störst i riskländer. Uppföljningen sker genom sociala revisioner och dialog med leverantörerna. Arbetet begränsas av att det är svårt att få insyn i underleverantörsleden, inte minst att kontrollera om underleverantörer gör sig skyldiga till korruption. Hållbarhetsansvarig inom Dagab är ansvarig att följa upp sociala revisioner.

Amfori BSCI, som genomför sociala revisioner åt Axfood och många andra företag, har även ett omfattande integritetsarbete med oannonserade kontroller och genomlysning av hela databasen av sociala revisioner för att finna eventuella oegentligheter i revisionsunderlaget. Bland de revisorer som har granskat Axfoods leverantörer har ingen suspenderats under 2019. Hos de leverantörer som revideras av Amfori BSCI, ska leverantören ha en beslutad process för hur medarbetare ska kunna lämna in kommentarer eller klagomål anonymt och för hur inkomna ärenden behandlas.

Under 2019 genomfördes totalt 96 (95) sociala revisioner hos producenter som tillverkar varor eller delar av varor till Axfood i riskländer. Av dessa var 96 (81) procent helt utan påpekande gällande korruption/etiska affärer, 3 (15) procent hade mindre avvikelser som krävde mindre korrigeringar i rutiner. 1 (4) procent hade större avvikelser som behövde åtgärdas. Relationen med en leverantör avslutades under året på grund av bristande affärsetik.

Senast 2019 ska Axfood identifiera inköpsmarknader för egna varor med stor korruptionsrisk och bemöta detta med ett specifikt program.

205-3: Korruptionsincidenter

	2019	2018
Totalt antal korruptionsincidenter	4	0
Antal korruptionsincidenter som innebar att medarbetare avskedats eller sanktioner satts in	0	0
Totalt antal korruptionsincidenter när relation med affärspartner avslutats eller inte förnyats pga korruption	1	0
Publika legala fall avseende korruption mot organisationen eller medarbetare	0	0

Distribuerat värde

GRI 300: Miljöpåverkan

Vi vill bidra till en matproduktion som ger ett så litet negativt klimatavtryck som möjligt. Axfoods väsentligaste hållbarhetsfrågor avseende miljöpåverkan handlar om bra och hållbar mat genom att bland annat undvika farliga bekämpningsmedel, förbättra djurvälfärden och tydliggöra matens ursprung. Bra och hållbar mat omfattar också klimatsmarta förpackningar. Förutom sortimentet fokuserar Axfood på fossilfri energi, en effektiv elanvändning i butiker och lager, källsortering och effektivitet i transporter. Axfood kontrollerar även att leverantörer av egna varor i riskländer följer upp sin miljöpåverkan och har adekvat avfallshantering och rening av utsläpp.

301–2: Materialanvändning

Under 2019 har en kartläggning gjorts gällande både plastkvaliteten och en uppskattning av plastvolymen i förpackningarna för alla EMV-produkter. Ett systemstöd för omfattande information om Axfoods egna varor implementeras. När systemets databas är inlagd kommer kvantifierbara data om materialslag, exempelvis typ av plast i förpackningar, att kunna redovisas.

Branschgemensamma mål för plastförpackningar

Plast är ett vanligt material inom dagligvaruhandeln eftersom den har bra egenskaper och kan förlänga varors hållbarhet, vilket bidrar till minskat matsvinn. Tillsammans med branschkollegor i Svensk Dagligvaruhandel har Axfood satt mål för mer hållbara plastförpackningar.

> Till 2022 ska alla plastförpackningar vara materialåtervinningsbara och till 2030 ska de dessutom vara producerade av förnybar eller återvunnen råvara.

Axfood har förbundit sig att öka sina inköp av återvunnet material, öka andelen produkter som är designade för materialåtervinning samt opinionsbilda och påverka så att regelverk och incitament driver på en övergång till cirkulära materialflöden.

Dagens fossilfria plast (främst baserad på sockerrör som importeras i huvudsak från Brasilien) är betydligt dyrare än den fossilbaserade råvaran. Förhoppningen är att det i framtiden ska finnas ett stort utbud av fossilfri plast baserat på skogsråvara från vår del av världen.

Ny plaststrategi – rätt plast på rätt plats

Under året har Axfood beslutat om en plaststrategi som till viss del är mer ambitiös än kommande lagstiftning i Sverige. Ambitionen är att driva utvecklingen mot en mer hållbar plastanvändning för att minska den negativa miljöpåverkan av plast. Med plaststrategin får vi ett samlat arbetssätt och gemensamma prioriteringar för att kunna ge denna viktiga fråga den uppmärksamhet som krävs. Plaststrategin innehåller totalt sju mål om allt från att använda mer hållbara material till att bidra till minskad nedskräpning och se till att inga farliga ämnen (så kallade SIN-ämnen) används. Ett ambitiöst mål om att banta bort 25 procent av all plast inom den egna verksamheten finns också med. En viktig del i arbetet med att plastbanta är principen rätt plast på rätt plats som bland annat ska användas när nya varor tas fram. Till exempel ska plastförpackningar som inte fyller någon viktig funktion ifrågasättas.

Utvecklingsarbetet ska leda till så rena plastströmmar som möjligt, vilket innebär att färre plastsorter ska blandas eftersom det underlättar materialåtervinningen av plasten. För att nå de olika målen utarbetas detaljerade handlingsplaner och kommunikationsplan. Därtill kommer interna utbildnings- och informationsinsatser kommer att genomföras.

Klimatsmartare förpackningar

Axfood byter löpande ut material för att minska andelen fossil råvara och övergå till mer förnybar råvara.

Några exempel på nya klimatsmarta förpackningslösningar:

- Fixa har tagit fram flergångspåsar av polyester till frukt och grönt som ska bidra till att ytterligare minska plastanvändningen.
- För att minska plastanvändandet startade Karlstad kommun ett projekt där man, i samarbete med bland annat Hemköp Karlstad, erbjöd kommunens invånare matavfallspåsar i frukt- och grönsaksavdelningen. Av de 2 586 kunder som tyckt till angav 95 procent att de ville fortsätta handla frukt och grönsaker i en papperspåse. Då matavfallspåsarna har fungerat bra fattades beslut om att helt övergå till matavfallspåsar.
- Från slutet av 2019 kan butikerna beställa Garants krossade tomater på en helpall utan plastade tråg. På så sätt sparar vi tre ton plast, och uppskattar en tidsbesparing på 45–60 minuter för hanteringen av varje pall. Att slippa skära upp plast sparar både handleder och axlar. Ytterligare vinst är att inga förpackningar riskeras att snittas vilket minskar matsvinnet.
- På initiativ av en konsument har vi under 2019 tagit bort plastgaffeln i alla Eldorado nudelkoppar. Det kommer att spara cirka 2,4 ton plast per år.
- Efter förslag från en av våra inköpare för att nå ett högre värde i återvinningssteget genom att ta bort pigmentet från korkarna på Garants enliters juiceflaskor fick vi även ett förslag från leverantören att ta bort två gram plast från flaskan. Detta kommer att resultera i en besparing av cirka 4,5 ton plast.
- Våra lime- och citronkoncentrat kommer framöver att leveraras i en flaska som till hälften består av återvunnen PET (R-PET) och som också har kunnat reducerats i plastmängd, från 19 gram till 11,4 gram. För citron kommer 3,9 ton plast per år sparas och för lime 0,8 ton per år.

302–1 och 305-1: Utsläpp av växthusgaser samt energianvändning

Koncernens klimatavtryck från egen verksamhet kommer från köldmedia, transporter från lager till butik, kylning och uppvärmning av lokaler samt tjänsteresor.

Axfood har sedan 2009 minskat klimatavtrycket med 76 (75) procent. Största minskningen kommer från energianvändningen genom övergången till grön el och effektiveringsåtgärder. Axfoods totala klimatavtryck för 2019 motsvarade 21 009 (22 195) ton koldioxidekvivalenter. Jämfört med 2018 är det en minskning med cirka 5 procent. Transporter är det som utgör det största klimatavtrycket för Axfood, 53 procent (48) av Axfoods totala klimatavtryck och klimatavtrycket från köldmedia utgör det näst största klimatavtrycket, 27 procent (29).

Bränsleförbrukning

Mer än hälften av varorna distribueras till butikerna med Axfoods egna lastbilar.

Axfood ställer också krav på externa transportörer. Sedan 2018 har Axfood tydliga riktlinjer för rapportering och har använt Sveriges Åkeriföretagsprogram för att mäta de externa distributörernas miljöavtryck. Genom mätningen vill koncernen påverka de externa transportörernas bränsleförbrukning. Distributionen från de externa transportera hade under 2019 en koldioxidpåverkan per levererat ton om 25,1 kg CO_2/ton (20,2), att jämföra med den egna distributionen som låg på 17,2 kg CO_2/ton (16,6). Under 2020 kommer miljömål att tas fram även för de externa transporterna.

Axfoods leveranser från butik till e-handelskunder ingår inte i bränsleförbrukningen eftersom e-handeln fortsatt är en liten andel av den totala försäljningen.

Axfood har ett fordonsuppföljningssystem för optimerad last och körning. Alla lastbilar har detta eco-driving-system för att få minsta möjliga miljöpåverkan. Systemet används även för lastplanering och optimering av transporterna eftersom fyllnadsgraden är en avgörande faktor för att minska miljöpåverkan. Lastbilarna har även tre temperaturzoner, vilket möjliggör transport med en lastbil istället för tre olika lastbilar med respektive temperaturzon. Dagabs chaufförer i Göteborg blev vinnare 2019 i både den europeiska och svenska klassen av Eco-Driving Challenge. Tävlingen går ut på att köra så sparsamt som möjligt vilket är positivt både ur miljöhänsyn och ekonomisk aspekt.

Påverka fordonstillverkare

För att minska klimatavtrycket från Axfoods verksamhet utifrån bränsleförbrukning krävs ett gemensamt arbete med fordonstillverkarna och bränsleåterförsäljare. Koncernen arbetar med att påverka både fordonstillverkare och bränsleåterförsäljare för att skapa miljöanpassade alternativ på marknaden. Under 2019 har koncernen fortsatt arbetet med att öka andelen lastbilar vars kylaggregat drivs av fordonets dieselmotor. Arbetet innebär mindre belastning på miljön eftersom lastbilsmotorn har bättre förbränningsgrad och reningsförutsättningar än separata dieselaggregat.

Koncernen arbetar tillsammans med fordonstillverkare för att öka användning av fossilfritt drivmedel. Axfood har under året investerat i biogasfordon samt säkerställt att nya fordon är RME-anpassade för att kunna tanka RME där produkten finns tillgänglig.

Påverka bränsleåterförsäljare

Att välja rätt bränsle är idag en utmaning, då förutsättningarna ständigt ändras och det finns många aspekter att ta hänsyn till för att kunna agera hållbart.

Under 2018 deltog Axfood aktivt i samhällsdebatten för att förmå politiken att fatta beslut om att PFAD inte är den hållbara råvara som bör ingå i biodiesel. I slutet av 2019 tog den svenska regeringen ett beslut som leder till att PFAD (som tidigare ansågs vara en ”restprodukt från palmolja”) inte längre klassas som en restprodukt och därmed ej ingår i HVO. Axfood har nyligen åter börja börja tanka HVO då det numera finns tillgång till HVO fri från PFAD och palmolja. Alla Axfoods diesellastbilar kan tankas med HVO, men den är tyvärr också svår att få tag på numera på grund av den så kallade reduktionsplikten som infördes 2018. Reduktionsplikten innebär att en viss del av drivmedlet måste bestå av förnyelsebar råvara.

Biogas är ett drivmedel som ger en koldioxidreduktion på 90 procent jämfört med diesel. Framförallt kan fjärrbilarna köra längre på flytande gas (LBG).

Axfoods fordonsflotta

Lastbilar till butik	
Diesel (53 kan köras på RME)	119 st
Biogas (14 LBG, 4 CNG)	18 st
RME	14 st
Etanol	3 st
Elhybrid	3 st
Lätta lastbilar till konsument	
Diesel	125 st

Satsning på diversifiering

Mycket arbete kvarstår för att ta fram lastbilar och drivmedel som är mer miljöanpassade och fossilfria. Det finns idag inte en enskild lösning på fordons- eller drivmedelsproblematiken. Koncernen arbetar istället med att diversifiera fordonsflottan och använda olika drivmedel och el för att sprida risken och vara flexibel för den teknik som kommer att utvecklas till att ge den bästa lösningen i framtiden.

Under 2019 investerade Dagab i ett tjugotal nya lastbilar med möjlighet för hållbara drivmedel. Därmed kan drygt 50 procent av Axfoodkoncernens drygt 150 tunga lastbilar drivas på alternativ till fossila bränslen.

Vid årsskiftet hade Axfood 125 (131) mindre lastbilar för transport av varor från butik eller plocklager direkt hem till kund.

Rälsbunden transport
Om möjligt väljer Axfood att transportera varor med tåg för att minska klimatavtrycket. Varje månad transporteras cirka 85 000–90 000 kilo frukt och grönt med tåg till Skellefteå, Piteå, Luleå, Kalix och Boden.

Köldmedia

Köldmedia utgör Axfoods näst största enskilda klimatpåverkan i vår egen verksamhet. Den köldmedia som används i kyl och frys orsakar oundvikligen läckage. I takt med att kylanläggningar byts ut minskar klimatpåverkan. Utmaningen är äldre kylsystem med kraftigt klimatpåverkande köldmedia. Efter 2020 kommer det inte att vara tillåtet att fylla på med nyproducerade köldmedia som har kraftig klimatpåverkan. Axfood ligger bra till med att fasa ut dessa anläggningar som hanteras inom ramen för den normala investeringsplanen. Åtgärden är antingen att byta till modernare anläggningar (ofta med koldioxid) eller använda alternativa köldmedia i anläggningarna än vad som är föreskrivet, så kallat ”drop-in”-köldmedia. Drop-in-varianten är ännu oprövad med risk för eventuell negativ påverkan på anläggningarna. Inom lagerverksamheten har Axfood helt miljöanpassade kyl- och frysanläggningar. Inom Eurocash finns bara moderna frys- och kylanläggningar. Övriga bolag ligger långt framme i omställningen. En särskild utmaning är utsläppen från lastbilarnas kylanläggningar. Det är både svårt att lösa tekniskt och de omfattas inte av EU:s förordning.

Omräknat till koldioxidekvivalenter motsvarar utsläppen från Axfoods köldmedia i butik, lager och egna lastbilar till cirka 5 599 ton (6 429) koldioxidekvivalenter. Klimatpåverkan från köldmedia minskar även om en växande e-handel medför en viss ökning från Dagab. Hemköp minskar sina utsläpp kraftigt till följd av en hög moderniseringstakt.

Tjänsteresor

Axfood vill minska antalet resor för att spara tid, pengar och samtidigt minska klimatavtrycket, exempelvis genom att använda digitala mötesplattformar. Dagens digitala mötesplatser innebär inte så stor skillnad i kvalitet mellan ett digitalt och fysiskt möte.

Tåg eller buss ska prioriteras framför flyg. Samtliga flygresor klimatkompenseras. Axfood har som mål att 50 procent av tjänsteresorna på sträckan Göteborg–Stockholm ska ske med tåg. Under 2019 minskade flygresorna på denna sträcka med 14 procent. Jämfört med basåret 2015 är minskningen av flygresor för koncernen som helhet 9 procent.

Axfood har cirka 450 tjänstebilar. Det är främst regions- och butikschefer som använder tjänstebilarna, för att besöka butiker runt om i landet. Det finns också en pool av tjänstebilar som bokas och används av medarbetarna på huvudkontoret.

För ärenden i närmiljö finns också ett tiotal tjänstecyklar.

Samtliga nya förmånsbilar och tjänstebilar ska övergå från att vara miljöbilar enligt den gamla definitionen till att vara bonusbilar från 2020.

Utarbeta en strategi till 2020 för att välja mer miljöanpassat flyg när alternativ finns.

305-1,2,3 Direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser

Koldioxidekvivalenter, ton	2009 (basår)	2019	2018
Totala utsläpp	**89 010**	**21 009**	**22 195**
Direkta utsläpp växthusgaser (scope 1) (305-1)	**26 593**	**17 040**	**17 406**
Egna transporter	10 531	11 115	10 557
Köldmedia	15 212	5 599	6 429
Tjänsteresor	851	326	420
Indirekta utsläpp växthusgaser från köpt el i egen verksamhet (scope 2) (305-2)	**61 647**	**3 248**	**4 016**
Andra utsläpp växthusgaser (scope 3) (305-3)	**770**	**721**	**773**
Tjänsteresor	770	721	773

Definitioner samt mät- och beräkningsmetoder

Klimatavtryck
- Axfoods klimatavtryck redovisas enligt GHG-protokollets riktlinjer och beräkningarna sker genom ”market-based- method”. Utsläppen baseras på aktivitetsdata som räknas om till utsläpp av koldioxidekvivalenter för respektive utsläppskälla. Axfood använder 2009 som basår, året då Axfood beslutade att bli klimatneutralt till 2020.

Tjänsteresor
- Klimatavtrycket från tjänsteresor beräknas från samtliga identifierade transportslag; flyg (bokade via resebyrå), tåg, flygbuss, taxi, tjänstebil, hyrbil och egen bil. Axfoods resepolicy innebär att resor ska bokas via avtalad resebyrå. Klimatpåverkan från hotell och resor med lokal kollektivtrafik ingår inte.

Köldmedia
- Utsläppen från köldmedia redovisas av entreprenörerna fram till och med sista mars året efter påfyllnaden. För att kunna redovisa klimatavtrycket för 2019 i februari 2020 används faktisk påfyllnad under 2018. Vid beräkningen antas att mängden påfyllnad överensstämmer med utsläppen under året.

Utsläpp i scope 1
- Direkta utsläpp av växthusgaser, är de utsläpp som kommer från Axfoods egna verksamhet och omfattar köldmedia, egna transporter och egna tjänstebilar.

Utsläpp i scope 2
- Indirekta utsläpp från köpt el som används i egen verksamhet.

Utsläpp i scope 3
- Utsläpp både från värdekedjan uppströms och nedströms. Idag mäter Axfood inom scope 3 enbart tjänsteresor (exklusive resor i tjänstebil). De största utsläppen inom scope 3 finns i matproduktionen. Även om Axfood inte mäter påverkan från matproduktionen, arbetar koncernen aktivt för att minska utsläppen, exempelvis genom att minska matsvinnet, främja konsumtion av vegetariska produkter och lyfta fram klimatsmarta alternativ och hållbarhetsmärkta varor.

Energianvändning

Axfoods verksamhet kräver att kyl- och frysanläggningar går dygnet runt i lager och butik. Val av energikälla är därför minst lika viktigt som att minska energibehovet. Koncernen arbetar aktivt med att se över val av energikälla, samt hur överskottsvärme kan återvinnas på ett hållbart sätt. Den huvudsakliga energikällan i lager och butik är elektricitet. I lagerverksamheten används även fjärrvärme. För att säkerställa rätt temperatur inför leveranser förkyls ekipage, detta kan ske antingen genom lastbilens motor eller via elektricitet.

Axfood har ett centralt elköpsavtal avseende enbart förnyelsebar el. Endast ett fåtal butiker och lager ingår ej i det centrala avtalet. I dessa fall trycker Axfood på för att få fastighetsägarna att använda förnyelsebar el.

Energianvändningen inom koncernen övervakas, mäts och följs upp genom ett gemensamt styrsystem som är kopplat till koncernens butiker och lagerlokaler. Cirka 90 procent av butiker och lager ingår i detta centrala system. Undantaget är ett fåtal butiker, ofta butiker i köpcentrum.

Styrsystemet underlättar frekventa och konsekventa analyser av energianvändningen, men larmar även om exempelvis temperaturzoner frångår önskade gränsvärden.

Respektive bolag är ansvariga att följa upp och aktivt arbeta för att minska energianvändningen. Arbetet utvärderas kvartalsvis av Axfoods hållbarhetschef.

Axfoodkoncernen ska minska sin elanvändning med 15 procent per kvm till utgången av år 2020 (basår 2015).

Energibesparing samt egen energiproduktion

Översyn av både dörrar till kylrum och byte till LED-lampor är exempel på investeringar för att nå en energieffektivisering i både butik och lager, vilket påverkar Axfoods energianvändning positivt.

Vi köper sedan 2009 enbart förnyelsebar el, men vill också bidra till ökad produktion av grön el. Efter de förstudier som genomfördes 2017–18 som visade på stor potential för solenergi har solcellsanläggningar installerats i samråd med respektive fastighetsägare. Vid utgången av 2019 hade 13 anläggningar solcellsanläggningar driftsatta alternativt avtalade om uppsättning med fastighetsägaren. Axfood har även arbetat fram ett elköpsavtal som kan användas för att köpa el från solceller där fastighetsägaren väljer att äga solcellerna.

Axfoodkoncernen ska satsa på solceller på 25 procent av de tak som visat sig lämpliga i koncernens kartläggning.

På så sätt tar Axfood ytterligare ansvar genom att med installation av solceller bidra med mer grön el till samhället. Kylaggregaten, både i lager och butik, alstrar mycket värme, att återvinna denna skapar både en effektiv energianvändning och sänker energikostnaden.

302-1: Energianvändning

	2019	2018
Bränsle, liter		
Icke-förnyelsebart bränsle	2 991 251	3 092 411
Förnyelsebart bränsle	2 085 740	1 970 183
Totalt bränsleförbrukning, liter	**5 076 991**	**5 062 594**
Elkraft, värme, kyla och ånga		
Inköpt elkraft, MWh		
Detaljhandel	236 453	237 036
Partihandel	32 093	32 146
Inköpt värme	2 133	970
Totalt inköpt energi, MWh	**270 679**	**270 152**
Egenproducerad värme från kylaggregat, MWh	8 281	10 207
Egenproducerad elkraft från solceller, MWh	95	89
Totalt egenproducerad energi, MWh[1)]	**8 376**	**10 296**
Total energianvändning, brutto, MWh	**279 055**	**280 448**
Såld värme, MWh	**4 629**	**6 400**
Förnyelsebart bränsle, liter	**2 085 740**	**1 970 183**

[1)] Egenproducerad värme avser enbart partihandel.

302-3: Energiintensitet

	2019	2018
Energianvändning		
Total energianvändning, MWh/Nettoomsättning, Mkr	5,5	5,8
Egenproducerad energi, MWh/Total energianvändning, netto, MWh	3,0%	3,7%
Elanvändning		
Inköpt elkraft MW/nettoomsättning	5,3	5,6
Inköpt elkraft kW/kvm, butik	331,2	342,6
Inköpt elkraft kW/kvm, partihandel	223,4	223,8
Bränsleförbrukning		
Total bränsleförbrukning, l/Nettoomsättning, Mkr	100	105
Förnyelsebart bränsle/Total bränsleförbrukning	41%	39%

Mät- och beräkningsmetoder

Bränsle

- Bränsleförbrukningen mäts via information från bränsleåterförsäljare. Klimatavtrycket bedöms utifrån angiven andel fossilfritt bränsle från återförsäljare och genom eget systemstöd.

Elkraft

- Axfood inhämtar data avseende faktisk elanvändning från leverantörer koncernen har tecknat ett centralt avtal med.
- El som produceras från solceller läses av direkt från solcellsanläggningen.

Värme

- Information om faktisk värmeförbrukning inhämtas från kraftbolagen. Om värme ingår i hyran inhämtas informationen från fastighetsägaren.

306–2: Avfall

Återvinning är centralt i en alltmer cirkulär ekonomi och avgörande för att minska Axfoods klimatpåverkan. Källsortering av olika materialfraktioner sker både i butik, på lager och kontor. Axfood källsorterar nio olika fraktioner: mjukplast, hårdplast, glas, metall, wellpapp, papper, organiskt material, brännbart och miljöfarligt avfall.

Mätt i volym dominerar wellpapp och mjukplast. De materialfraktioner som inte materialåtervinns går till förbränning. Axfood strävar efter att så lite material som möjligt ska hamna i den brännbara fraktionen. Vikten av brännbart material i förhållande till nettoomsättningen anger i vilken utsträckning Axfood källsorterar. En låg andel brännbart material innebär en hög andel källsortering och återvinning. Källsorteringen är mer arbetsintensiv i butik än på lager på grund av emballagens storlek.

Brännbart avfall i relation till omsättning har minskat för både Willys och Axfood Snabbgross samtidigt som motsvarande utfall är oförändrat för Dagab.

306-2: Brännbart avfall

	Willys		Axfood Snabbgross		Dagab	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Brännbart avfall från butik/lager, ton	9 050	8 799	988	773	1 177	1 280
Brännbart avfall (ton) i förhållande till respektive segments omsättning (Mkr), %.	32	35	16	24	3	3

Mät- och beräkningsmetod

Brännbart avfall

- Informationen om avfallsmängd inhämtas från de olika avfallsentreprenörerna. Brännbart avfall redovisas för rullande tolv månader från 1 oktober föregående år till 30 september innevarande år.
- Rapporteringssystemet för brännbart avfall inom Hemköp har inte gett tillfredställande underlag för beräkning, varför Hemköp ännu inte rapporterar detta nyckeltal.

308–1: Granskning av leverantörer

Axfood genomför hållbarhetsbedömningar av alla nya produkter inom egna märken. Under år 2019 har vi utökat resurserna, samverkat ytterligare inom våra inköpssamarbeten i Norden samt infört ett systemstöd som innebär att vi ökat andelen granskningar.

Uppförandekoden föreskriver hur leverantörer ska ta hänsyn till miljöeffekter. Vid revisionerna kontrolleras detta, om än i begränsad omfattning. Under 2019 genomfördes 96 (95) revisioner genom Amfori BSCI. Ytterligare revisioner görs inom andra system, såsom SEDEX och SA8000. Utfallet i tabellen nedan baseras endast på BSCI-revisionerna och avvikelserna gäller endast att leverantörerna har ändamålsenlig rening av utsläpp, avfallshantering, legala miljötillstand och om leverantören har kontroll över eventuellt farliga ämnen i produktionen. Endast en av leverantörerna hade mindre avvikelser kring uppföljning av miljökraven, men ändå på acceptabel niva (C-nivå). Åtgärdsplan har upprättats för denna avvikelse.

308-1: Granskning av leverantörer

	2019	2018
Andel av nya leverantörer som har granskats avseende miljökriterier	42%	17%

Förbudslista för bekämpningsmedel

Utifrån miljökriterier arbetar Axfood med prioriterade fokusområden. Ett exempel är att analysera och påverka hur Axfoods leverantörer kan minska användningen av bekämpningsmedel. Sedan 2015 har Axfood verkat för en minskad användning av kemiska bekämpningsmedel inom importerad frukt och grönt. 2017 tog Axfood fram en lista med ämnen som leverantörerna uppmanas att fasa ut. Ämnena är förbjudna inom EU, men är även i vissa fall tillåtna i de länder där leverantörerna odlar varan. Den framtagna listan revideras kontinuerligt och signeras av leverantörerna.

Axfood har som krav att leverantörer av frukt och grönt ska leva upp till Axfoods förbudslista mot farliga bekämpningsmedel senast 2020. I genomgången av de största frukt- och gröntleverantörerna uppskattar Axfood att de viktigaste leverantörerna levde upp till förbudslistan redan 2018.

Under 2019 antogs förbudslistan av Svensk Dagligvaruhandel med vissa tillägg. Branschöverenskommelsen gör att kraven på minskat användande av farliga bekämpningsmedel blir harmoniserat vilket gör det enklare för leverantörer och underleverantörer att göra rätt och den positiva effekten för miljö och människor blir större.

Axfoods leverantörer av frukt och grönt ska leva upp till förbudslista mot vissa bekämpningsmedel och Axfood ska sträva efter att listan blir branschstandard senast 2020.

Vattenanvändningen i leverantörsledet

Vattenstressfrågan är aktuell, inte minst efter torkan sommaren 2018.

I samarbete med Martin & Servera har Axfood tillsammans med organisationen SIWI (Stockholm International Water Institute) tagit fram en checklista och ett frågebatteri som kan ställas till leverantörer i syfte att kartlägga leverantörernas vattenanvändning. Samarbetet omfattade även en analys av ett antal grödors vattenpåverkan beroende på vilket land eller vilken region de köps in från. Exempel på grödor som analyserades i projektet är avokado, ris, mandlar och tomat.

Tillgången till sötvatten är ett problem i en stor del av världen, ett exempel är Peru. Under 2018 analyserades rådande problematik i Peru och specifikt i den drabbade Ica-regionen. Under våren 2019 genomförde vi ett besök tillsammans med Swedwatch, för att tillsammans med lokala organisationer och Axfoods leverantörer diskutera hur Axfood på bästa sätt kan förbättra vattensituationen i landet, och samtidigt ta

ansvar för odlarnas situation. Några iakttagelser från besöket var att jordbruket helt är beroende av vattning från en flod som rinner ned från Anderna och från grundvattenmagasin. Vattnet i floden kan bara användas delar av året. Övrig tid måste grundvatten pumpas upp.

Det odlas bland annat sparris, avokado, druvor och granatäpplen i Ica-dalen. Sparrisen skördas två gånger per år och det går åt ungefär 1 000 liter vatten för att få fram ett kilo sparris trots att det inte är den mest vattenkrävande grödan. Dessutom såg vi att våra leverantörers bevattningsteknik är på en hög nivå och att man hushållar noga med vattnet genom att bland annat tillämpa droppbevattning. En slutsats från besöket är att det inte räcker med att ställa höga krav på leverantörerna i området. Även om den tekniska nivån är hög, hjälper det inte om uttagen är större än tillförseln i ett avrinningsområde. Om den totala exploateringsnivån är för hög måste administration och politik lösa problemen.

Axfood har tidigare tillsammans med SIWI utvärderat vilken befintlig certifiering som bäst granskar vattenanvändningen hos leverantörerna. Slutsatsen var att certifieringen Global GAP bäst granskar vattenanvändningen på odlingsnivå utifrån de standarder som analyserades i projektet, men att Global GAP inte löser situationen när vattenförbrukningen i ett helt område är för intensiv. Axfood har gemensamt med SIWI, andra företag och våra leverantörer fortsatt planerna för att vidta rätt åtgärder och förebygga ohållbara inköp vid vattenkritiska leverantörskedjor.

Under 2019 har Axfood vidareutvecklat koncernens strategi och metod för att kunna mäta och följa upp vattenanvändningen i leverantörsledet i syfte att minska vattenavtrycket.

SIN-listan

Den ideella organisationen ChemSec ansvarar för den så kallade SIN-listan (SIN – Substitute It Now). På listan finns ämnen som kan vara hormonstörande, cancerogena persistenta och/eller bioackumulerande och som kan förekomma i bland annat förpackningar och specialvaror som

inte är mat. Inköpare och kategoriansvariga inom Axfood har tidigare utbildats i SIN-listan med målet att till 2022 fasa ut alla ämnen som finns med. Målet gäller både egna varor och märkesvaror. Kraven har kommunicerats till samtliga leverantörer och för alla nya leverantörer gäller kraven direkt. Eftersom Axfood arbetat aktivt med märkningar, såsom Bra miljöval, är flera potentiellt kontroversiella ämnen redan utfasade.

Hållbart fiske

Axfood arbetar med WWF för att kunderna ska kunna känna sig trygga när de handlar fisk hos oss. Vid varje upphandling görs kontroller i WWF:s fiskeguide för att säkerställa att fisken är så hållbar som möjligt även om den inte är grönlistad. Kontroller görs för varje enskild komponent i samtliga Axfoods produkter som innehåller fisk eller skaldjur.

Axfoods fiskpolicy innebär att fisk och skaldjur från hotade bestånd inte ska säljas i några av företagets butiker. All fisk som säljs hos Axfoods butikskedjor ska kunna spåras till fångstzon, fångstredskap och bestånd. Kunderna ska få information om art, fångstzon och fångstmetod. Inköp av fisk eller skaldjur som fiskas med miljöstörande metoder, till exempel skadliga trålningsmetoder, ska undvikas. Produkter som inte uppfyller kraven tas bort.

Sedan 2008 säljer inte Axfoods kedjor rödlistad fisk. Målet är att från 2022 enbart sälja fisk och skaldjur som klassats som gröna enligt WWF. Det innebär produkter som är certifierade enligt kraven för MSC, ASC eller KRAV, eller på annat sätt klassas som gröna tack vare hållbara bestånd och bra fångstmetoder. Tack vare tydliga krav i upphandlingar och ett långsiktigt arbete har Axfood kommit närmare det gröna fiskmålet. De största utmaningarna finns när det gäller tonfisk och odlad norsk lax. Tillgången på ASC-märkt lax är inte tillräcklig, men volymerna kommer att öka när fler producenter ställer om. Den helt dominerande volymen på den återstående delen som är gullistad består av norsk lax.

2013 MSC-certifierades alla Hemköps manuella fiskdiskar, och under 2018 blev de även ASC-certifierade.

Tack vare tydliga krav i upphandlingar och ett långsiktigt arbete har Axfood kommit närmare det gröna fiskmålet. Sedan februari 2018 är all rökt och gravad lax under det egna varumärket Falkenberg Seafood ASC-märkt. Totalt handlar det om ett tjugotal produkter.

Under 2019 lanserades nya fisksorter under varumärket Garant och konceptet ”Bra val just nu!” som ett initiativ till att erbjuda och guida konsumenterna till att hitta andra alternativ till lax och torsk, och på det viset avlasta dessa hårt belastade arter.

Utbildningsinsatser har genomförts för att höja kunskapen kring MSC hos medarbetarna. Vid årsskiftet 2019/2020 var uppfyllnadsgraden ungefär 65 procent.

Senast 2022 ska Axfoods butikskedjor endast sälja grönlistade fisk- och skaldjursprodukter.

God djuromsorg och låg användning av antibiotika

Axfood väljer att i stor utsträckning sälja svenskt kött. Den svenska djurskyddslagstiftningen ligger på en hög nivå jämfört med flertalet andra länder. Friska djur i Sverige har lett till en låg antibiotikaanvändning. Det anser Axfood vara ett starkt mervärde för svensk livsmedelsproduktion.

God djurhållning gäller inte bara svenska djur. Det är lika viktigt att friska grisar och kor i andra länder inte har medicinerats med antibiotika i förebyggande syfte. Axfood ställer sig bakom den svenska modellen där enstaka djur, inte hela grupper, vid behov behandlas med antibiotika. Det är en viktig fråga som Axfood drivit på EU-nivå för att påverka och driva utvecklingen åt rätt håll i länder företaget köper kött från. Axfood ställer sig därför positivt till EU:s besked att framöver skärpa lagstiftningen mot antibiotikaanvändning till friska djur.

Sedan tidigare har Axfood kartlagt vilka certifieringar som finns för djurskydd i olika länder. Axfood ställer också höga krav på importerat kött och värdesätter om en leverantör valt att gå längre än vad lagstiftningen kräver. Grundkravet är att alla nya upphandlingar inom kött och chark, samt mat som innehåller kött inom våra egna varor, ska ha en tredjepartscertifiering kring djurskydd. Rutinen är implementerad för cirka 85 procent av alla berörda produkter genom hela förädlingsledet. Den som producerar en hamburgare åt Axfood har en livsmedelscertifiering, den som slaktar och styckar är tredjepartscertifierad och djuren kommer från en certifierad gård.

KIWA, som är ett externt certifieringsbolag, har utfört revisioner med fokus på djurskydd för kyckling och kalkon i Polen. Utfallet visar att Polen har utmaningar när det gäller antibiotikaanvändning. Axfood kommer med grund i SVDH:s gemensamma antibiotikakrav att ställa krav på att en tydlig handlingsplan utarbetas hur leverantörer kan minska sin användning av antibiotika.

Axfood har tillsammans med Martin & Servera besökt produktionsanläggning för nötkött i Uruguay. Utfallet visade att uppfödningen sker enligt gällande lagstiftning.

GRI 400: Social påverkan

Vi tar ansvar för sociala frågor både i vår egen verksamhet och i hela leverantörskedjan. Våra väsentligaste hållbarhetsfrågor ur ett medarbetarperspektiv är kopplade till förmågan att attrahera, rekrytera och utveckla branschens bästa medarbetarere, god arbetsmiljö och hälsa samt möjligheten att skapa en jämställd organisation som kännetecknas av mångfald. Inom detta område har vi under 2019 jobbat med prioteringarna; kultur och kärnvärden, öka mångfalden i ledande befattningar, kompetensväxling och kompetensförsörjning samt ökad frisknärvaro. Läs mer om vårt strategiska HR-arbete på s 32.

Sociala frågor i leverantörskedjan är kopplade till kvalitetssäkrade varor, schysta arbetsvillkor, ökad spårbarhet och en mer hållbar produktion.

102–8: Anställda

Koncernens strategiska arbete med medarbetarfrågor drivs av Axfoods centrala HR-funktion. Strategiska mål, policys, processer, riktlinjer och rutiner kopplade till rekrytering, utveckling och succession av medarbetare utformas på koncernnivå. Inom respektive bolag finns lokala HR-funktioner som hanterar lokala frågeställningar och processer. Det löpande och dagliga medarbetararbetet drivs av koncernens chefer och ledare. För exempel på koncerngemensamma policys och riktlinjer, se s 115. Grundläggande förutsättningar är även förmågan att agera i enlighet med lagar och förordningar kopplade till arbetsrätt och arbetsmiljö samt våra kollektivavtal. Axfood bedömer att styrningen av strategiska medarbetarfrågor är ändamålsenlig.

Alla medarbetare i Sverige är anställda av bolag i koncernen och omfattas av svenska kollektivavtal. En marginell del av verksamheten utförs av inhyrd personal eller konsulter. De omfattas av Axfoods arbetsmiljöansvar samt de lagar och regler som gäller på den aktuella arbetsplatsen.

102-8: Anställda fördelat på anställningsform

	Män		Kvinnor		Totalt	
31 dec	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Antal anställda (tillsvidare och provanställda)	5 485	5 027	6 277	5 807	11 762	10 834
Antal anställda (tidsbegränsad anställning)	456	570	717	864	1 173	1 434
Totalt	**5 941**	**5 597**	**6 994**	**6 671**	**12 935**	**12 268**

Inkluderar en medarbetare som inte angett binär könstillhörighet, och därmed inte ingår i totalen vid uppdelning män/kvinnor.

102-8: Anställda fördelat på avtalsområde

	Detaljhandel		Lager- och e-handel		Tjänstemän		Totalt	
31 dec	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Antal anställda (tillsvidare och provanställda)	7 545	7 066	2 382	2 095	1 835	1 673	11 762	10 834
Antal anställda (tidsbegränsad anställning)	1 067	1 269	71	115	35	51	1 173	1435
Totalt	**8 612**	**8 334**	**2 453**	**2 210**	**1 870**	**1 724**	**12 935**	**12 269**

Inkluderar en medarbetare som inte angett binär könstillhörighet, och därmed inte ingår i totalen vid uppdelning män/kvinnor.

102-8: Anställda fördelat på heltid – deltid

	Män		Kvinnor		Totalt	
31 dec	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Antal anställda – heltid	4 096	3 881	3 288	3 101	7 384	6 982
Antal anställda – deltid	1 845	1 716	3 706	3 570	5 551	5 286
Totalt	**5 941**	**5 597**	**6 994**	**6 671**	**12 935**	**12 268**

Inkluderar en medarbetare som inte angett binär könstillhörighet, och därmed inte ingår i totalen vid uppdelning män/kvinnor.

Mät- och beräkningsmetoder

- Antal medarbetare inkluderar inte anställda inom Hall Miba AB och de sex medarbetarna i Shanghai och Urban Deli-koncernen. Från 2019 ingår medarbetarna i Cold Cargo Sweden AB.
- Då Axfoods verksamhet finns i hela Sverige rapporteras inte antal medarbetare per region.

401–1: Nyanställda och personalomsättning

Axfoods arbetsgivarvarumärke är starkt och många söker arbete inom koncernen. Rekryteringsprocessen är ett värdefullt tillfälle att ge en positiv bild av Axfood som arbetsgivare. Axfood eftersträvar objektivitet vid rekryteringar och ett omfattande arbete har genomförts för att centralisera och professionalisera rekryteringsprocessen. Synen på internrekrytering är positiv och alla tjänster utlyses internt.

Rekryterande chef ansvarar för de beslut som tas i samband med rekryteringen samt att driva rekryteringen enligt fastställd process. Under 2019 implementerades bland annat en rekryteringsprocess med digitalt systemstöd.

Den egna Axfoodakademin är centrum för vidareutbildning och kompetensutveckling. Alla medarbetare har rätt till utbildning och kompetensutveckling. Möjligheten finns att rikta relevant utbildning direkt till den specifika medarbetaren. Våra ledare går Axfoodakademiens ledarkurser. Medarbetarna har utvecklingssamtal med närmsta chef minst en gång om året. Tillsammans tar de fram, fastställer och följer upp respektive medarbetares individuella utvecklingsplan.

För att säkra framgång i arbetet med att utveckla och attrahera medarbetare är det viktigt att följa utvecklingen av nyanställda medarbetare och personalomsättningen.

401-1: Personalomsättning, kvinnor och män

	Män		Kvinnor		Totalt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Antal nya medarbetare (anställningar)	851	813	908	917	1 759	1 730
Andel nya av totalt antal medarbetare (anställningsomsättning)	16%	18%	14%	17%	15%	17%
Antal medarbetare som slutat (avslut)	863	780	1 175	1 061	2 038	1 841
Andel avslutade medarbetare av totalt antal medarbetare (personalomsättning)	16%	17%	19%	19%	17%	18%

401-1: Personalomsättning, ålder

	–29 år		30–49 år		≥50 år	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Antal nya medarbetare (anställningar)	1 131	1 049	540	563	88	118
Andel nya av totalt antal medarbetare (anställnings-omsättning)	26%	32%	10%	12%	4%	6%
Antal medarbetare som slutat (avslut)	1 280	1 041	662	640	136	160
Andel avslutade medarbetare av totalt antal medarbetare (personalomsättning)	29%	32%	12%	14%	6%	8%

401-1: Personalomsättning arbetsform

	Detaljhandel		Tjänstemän		Lager- och e-handel	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Antal nya medarbetare (anställningar)	931	1 198	582	165	246	366
Andel nya av totalt antal medarbetare (anställnings-omsättning)	12%	17%	24%	10%	13%	17%
Antal medarbetare som slutat (avslut)	1 457	1 292	404	260	177	289
Andel avslutade medarbetare av totalt antal medarbetare (personalomsättning)	19%	18%	17%	16%	10%	14%

Axfood rapporterar inte per region men per avtalsområde, vilket är mer relevant för verksamheten.

Mät- och beräkningsmetoder

- Antal medarbetare inkluderar inte anställda inom Hall Miba AB och de sex medarbetarna i Shanghai och Urban Deli-koncernen. Från 2019 ingår medarbetarna i Cold Cargo Sweden AB.
- Personalomsättningen beräknas som antal tillsvidareanställda personer och provanställningar som har slutat sin anställning under året i relation till antalet anställda per 31 december. I avslutad anställning ingår inte dödsfall, avsked och pension.
- Andelen tidsbegränsat anställda är högre i lager- och butiksverksamheten under semesterperioden eftersom delar av denna grupp under dessa perioder ersätter tillsvidareanställda.
- Sammanställningen över nyanställda omfattar Axfoods medarbetare vid årets utgång.
- Antal anställda fördelat på avtalsområde beräknas vid årets utgång.
- Detlajhandel omfattar alla inom detaljhandelsavtalet, lager alla inom lager- och e-handelsavtalet och tjänstemän avser samtliga tjänstemän i butik och på lager.

401–2: Förmåner

För att attrahera och behålla medarbetare erbjuder Axfood marknadsmässiga och konkurrenskraftiga arbetsvillkor.

Arbetsvillkoren fastställs huvudsakligen genom kollektivavtal för detaljhandeln, lager och e-handel samt tjänstemän. Förmåner som personalrabatt, löneväxling, pensionsrådgivning och friskvårdsbidrag gäller lika för alla medarbetare oavsett bolagstillhörighet, anställningsform och sysselsättningsgrad. För vissa av förmånerna tillämpas viss kvalificeringstid.

Kollektivavtalen reglerar bland annat löner och anställningsvillkor, exempelvis uppsägningstider. Nuvarande treåriga kollektivavtal löper fram till mars år 2020. Per den 1 januari 2020 har Axfood höjt friskvårdsbidraget från 1 300 kronor till 2 000 kronor. Bidraget är tillgängligt för alla medarbetare med minst tre månaders anställningstid.

Medarbetarundersökning, ledarskap, engagemang

Ledarnas förmåga att leda och utveckla medarbetarna följs genom utvecklingen av ledarskapsindex och engagemangsindex. Den senaste medarbetarundersökningen genomfördes i oktober 2019 med en svarsfrekvens på över 90 procent.

Utfallet visar att engagemanget har ökat, antalet ambassadörer likaså och ledarskapet utvecklas positivt. Vi ser dessutom stora förbättringar inom flera områden inom psykosocial arbetsmiljö. Resultatet visar en positiv utveckling särskilt inom de områden som vi haft extra fokus på under året: rätt förutsättningar att göra ett bra jobb, stöd vid hög arbetsbelastning, feedback och att chefen är tydlig med förväntningar.

Engagemangindex har ökat till 78 (77) mycket drivet av ökat engagemang på Hemköp. Medarbetarna är mer motiverade i sitt arbete, tycker i högre utsträckning att det är kul att gå till jobbet och har i högre utsträckning än tidigare tydliga mål.

Ledarskapsindex ökade till 77 (75). Cheferna har blivit bättre på att informera, ge feedback och känna till vad medarbetarna har presterat.

Fler tycker att de får stöd vid hög arbetsbelastning vilket gör att stressen har minskat och index för psykosocial arbetsmiljö har ökat till 75 (73).

403–2: Incidenter, skador och sjukfrånvaro

Att Axfoods medarbetare är friska och mår bra på jobbet är ett prioriterat område och frisknärvaro är ett av koncernens strategiska mål. Frisknärvaron för 2019 var 94,4 procent vilket var på samma nivå som 2018.

Alla chefer har tillgång till verktyg för att kunna agera på tidiga signaler på ohälsa och att öka frisknärvaron genom ett proaktivt hälsoarbete. Alla chefer utbildas inom sjukfrånvaro, rehabilitering och arbetsmiljö. Utbildningen kan väljas utifrån det område som är mest aktuellt för tillfället. Vid årsskiftet 2019/20 hade 68 procent genomgått utbildningen.

Arbetsmiljöarbetet inom Axfood styrs, drivs och följs upp genom arbetsmiljökommittéer. På koncernnivå finns en arbetsmiljögrupp som består av fackliga representanter, huvudskyddsombud samt Axfoods olika arbetsmiljöfunktioner. På bolagsnivå finns arbetsmiljökommittéer vanligen på tre olika nivåer: central skyddskommitté, regional skyddskommitté samt lokal skyddskommitté. De lokala skyddskommittéerna omfattar verksamheterna i lager och butik. Samtliga medarbetare ingår i organisationer som omfattas av lokal, regional eller central skyddskommitté (403-1 Representation i hälso- och säkerhetskommittéer). På mindre arbetsplatser utan egna lokala skyddskommittéer sker arbetsmiljöarbetet i form av skyddsronder och personalmöten. Det innebär att medarbetare även på dessa arbetsplatser har inflytande i det lokala arbetsmiljöarbetet.

För att uppnå de högt ställda kraven på god arbetsmiljö är det viktigt att följa utvecklingen av incidenter och tillhörande skador samt frisknärvaro, då detta är tydliga indikatorer på effektiviteten i Axfoods arbete med hälsa och arbetsmiljö.

Axfood har en tydlig sjuk- och rehabiliteringsprocess som initieras i och med att en medarbetare blir sjuk. Redan första sjukfrånvarodagen ska en kontakt ske mellan medarbetaren och chefen. En rehabiliteringsprocess kan inledas vid återkommande korttidsfrånvaro. Om en medarbetare är sjuk tre tillfällen inom sex månader genomför chefen ett hälsosamtal tillsammans med medarbetaren för att tidigt fånga upp ohälsa.

Axfood följer utvecklingen av rapporterade incidenter och olycksfall i arbetet utifrån system som tillämpas i detaljhandels- och lagerverksamheten. Åtgärder vidtas för att minska riskerna för arbetsmiljöincidenter. Under 2019 ökade antalet rapporterade incidenter jämfört med 2018 från 3 493 till 2 938. Samtidigt minskade antalet rapporterade olyckor från 549 till 662.

405–1: Mångfald bland styrelse, ledning och anställda

Under många år har koncernen drivit ett långsiktigt arbete för att skapa ett inkluderande arbetsklimat och öka mångfalden. Ambitionen är att medarbetarna inom verksamheten ska spegla samhället i stort. En bra mix av kompetenser och perspektiv ger bättre resultat i hela verksamheten. Exempel på insatser för att öka mångfalden är att annonser för lediga jobb utformas på ett inkluderande sätt, att rekryteringstester kan göras på olika språk och att koncernen tillämpar religionsneutrala "klämdagar" för tjänstemän. De många butikerna gör att Axfood kan erbjuda möjligheter till jobb även för den som inte bemästrar det svenska språket perfekt. Under 2018 startade Axfood ett lärlingsprogram för nyanlända. Det är ett tolv månader långt program där arbete varvas med utbildning. Första kullen med 10 stycken lärlingar "examinerades" i januari 2019. Totalt erbjöds 8 deltagare jobb i Axfood och alla har fått en värdefull erfarenhet till sitt cv. I oktober inledde nästa kull om hela 19 deltagare sitt program. Alla deltagare får personliga handledare hos Axfood och kombinerar lärlingsprogrammet med språkutbildning på SFI, svenska för invandrare.

405-1: Jämställdhet i %

	Män		Kvinnor	
31 dec	2019	2018	2019	2018
Styrelse	57	50	43	50
Koncernledning	70	70	30	30
Ledningsgrupp alla bolag inkl. koncernledning	62	66	38	34
Medarbetare tjänstemän	54	54	46	46
Medarbetare lager	80	82	20	18
Medarbetare butik	36	36	64	64

405-1: Åldersfördelning i %

	–29 år		30–49 år		≥50 år	
31 dec	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Styrelse	–	–	29	38	71	62
Koncernledning	–	–	30	30	70	70
Ledningsgrupp alla bolag inkl. koncernledning	–	–	48	49	52	51
Medarbetare tjänstemän	12	10	59	61	28	28
Medarbetare lager	41	40	42	42	17	18
Medarbetare butik	48	48	37	37	15	15

405-1: Mångfald i %

	Internationell bakgrund		Svensk bakgrund	
31 dec	2019	2018	2019	2018
Ledningsgrupp alla bolag inkl. koncernledning	4	6	96	94
Medarbetare tjänstemän	13	12	87	88
Medarbetare lager	36	32	64	68
Medarbetare butik	26	25	74	75

Det går inte att mäta internationell bakgrund för koncernledning och ledningsgrupperna var för sig för att grupperingarna är för små (integritet).

- Antal medarbetare inkluderar inte anställda inom Hall Miba AB och de sex medarbetarna i Shanghai och Urban Deli-koncernen. Från 2019 ingår medarbetarna i Cold Cargo Sweden AB.
- Ett mått på mångfald är internationell bakgrund. Axfood använder samma definition som SCB, det vill säga att den anställde själv eller båda dennes föräldrar är födda utanför Sverige. Mångfalden har beräknats med hjälp av SCB.

405–2: Löneskillnader

Ur ett jämställdhetsperspektiv, men även ur ett legalt perspektiv, är det viktigt att följa utvecklingen av löneskillnader mellan kvinnor och män. Varje år kartlägger Axfood lönerna inom koncernen för att förhindra oskäliga skillnader i lön och förmåner mellan män och kvinnor. Löner och anställningsvillkor följer gällande kollektivavtal. För tjänstemän görs årligen mätningar för att säkerställa att lönenivån är rätt. Under 2019 upptäcktes inga osakliga skillnader.

406–1: Diskriminering och vidtagna åtgärder

Sedan 2018 har Axfood en likabehandlingspolicy. Målet med den är att möjliggöra att ingen medarbetare diskrimineras och att medarbetare vid upplevda fall av diskriminering ska veta vart man vänder sig för stöd, utredning och eventuell rättelse. Under året har ett fall av diskriminering hanterats av visselblåsarkommittén.

414–1: Granskning av leverantörer sociala aspekter

Socialt ansvar i leverantörsledet uppstår främst i process- och odlingsled av matvaror samt process- och råvaruled avseende specialvaror (non-food). Axfoods arbete med att säkerställa arbetstagares och småbönders arbets- och levnadslön är utmanande, särskillt i riskländer där det ofta saknas statlig kontroll och fungerande institutioner och fackföreningar. Dessutom känner många arbetstagare i dessa länder inte till vilka rättigheter de har och har därmed små möjligheter att föra sin talan i dialog med arbetsgivaren. Kontroll av leverantörskedjan avseende sociala och miljömässiga effekter sker dels genom hållbarhetsbedömningar vid inköp, dels genom sociala revisioner på plats hos leverantörer.

Inom detta område är en av de största utmaningrna de ofta långa och komplexa kedjorna av inköp. Axfood ålägger avtalsleverantörerna att ha kunskap och möta de olika problem som kan finnas i de olika leverantörskedjorna.

Axfood har avgränsat granskningen av efterlevnad av socialt ansvar till i huvudsak egna varor, eftersom koncernen har produktansvar för dessa varor. Bland egna varor gäller granskningen riskvaror och varor som produceras i riskländer. Cirka 450 leverantörer står för hela eller delar av Axfoods egna varor. Cirka 150 av dessa verkar i ett 30-tal riskländer. Avgränsningen betyder att Axfood granskar alla egna varor som antingen tillverkas eller har ingående ingredienser/material i riskländer eller vissa identifierade riskprodukter. Riskprodukter identifieras utifrån en analys att det finns omfattande gästarbetare under säsong där det finns kända sociala risker gentemot vår uppförandekod.

I Axfoods löpande hållbarhetsbedömningsarbete vägs alltid leverantörernas arbete med socialt ansvar mot riskerna i den specifika leverantörskedjan. Logiken är att mest arbete ska kunna uppvisas där de största riskerna finns, vilket inte nödvändigtvis är i närmaste led i leverantörskedjan. Utmaningarna är att leverantörsleden är långa och inte alltid transparenta.

Sedan 2015 görs en hållbarhetsbedömning med fokus på det sociala och miljömässiga ansvaret vid alla nya upphandlingar av Axfoods egna varor förknippade med ökade risker. Även befintliga leverantörer genomgår över tid samma hållbarhetsbedömningsprocess. När ett riskursprung har identifierats granskas upphandlingen av hållbarhetsansvarig för varor på kvalitetsavdelningen. Hållbarhetsansvarig har mandat att diskvalificera leverantörer i nya upphandlingar om de inte har ett systematiskt arbete för att följa upp socialt ansvar i leverantörsleden. Inköpsprocessen är även beskriven på s 92–93. Under 2019 har vi utökat resurserna, samverkat ytterligare inom våra inköpssamarbeten i Norden samt infört ett systemstöd vilket förklarar ökningen från 17 till 42 procent.

308-1: Granskning av leverantörer

	2019	2018
Andel av nya leverantörer som har granskats avseende sociala aspekter	42%	17%

Hållbarhetsansvariga för varor gör löpande hållbarhetsbedömningar inför alla nya upphandlingar där varornas ursprung är från ett riskland (definierat enligt BSCI). Utöver hållbarhetsbedömningar vid nya upphandlingar görs även årliga leverantörsbedömningar där Axfoods befintliga leverantörer blir bedömda på en tregradig skala, där grönt är bäst på skalan, gult är i mitten och rött är sämst på skalan. Denna bedömning återkopplas till berörda inköpare och inköpschefer och nyckeltal för att förflytta Axfoods befintliga inköp till en majoritet av gröna leverantörer har fastställts.

414–2: Negativ social påverkan i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder

I alla riskländer genomför Axfood sociala revisioner för att upptäcka om några krav inte hanteras enligt uppförandekoden. De flesta sociala revisioner genomförs från och med 2015 via Amfori BSCI. Under 2019 genomfördes 96 (95) revisioner genom BSCI. Övriga leverantörer och underleverantörer i riskländer omfattas av andra system såsom SEDEX, Global GAP GRASP eller SA8000. Samtliga ingående ingredienser över 5 procent följs upp. Utfallet i tabellen nedan baseras endast på BSCI-revisionerna.

BSCI-revisioner är uppdelade i fem nivåer på en skala A till E där E är oacceptabelt och A är enastående. Dessutom finns en nolltoleransnivå som utlöses vid speciellt brådskande fall av allvarliga kränkningar mot mänskliga rättigheter såsom barnarbete, tvångsarbete eller vid omedelbar fara för hälsa och säkerhet. Detta innebär att Axfood genast sammankallas till ett möte med alla BSCI-köpare från leverantören där man enas om en gemensam åtgärdsplan där man sätter eventuella offer i första rummet (till exempel barnarbete eller offer för tvångsarbete). Axfood anser att det endast undantagsvis och som sista utväg är rätt att avbryta affärsrelationer på grund av avvikelser gentemot koden. Inriktningen är att i

första hand tillsammans med leverantören åstadkomma de förbättringar som behövs för att koden ska uppfyllas.

Av Axfoods totalt 145 (121) leverantörer och underleverantörer som ingår i Amfori BSCI:s revisioner var den största gruppen på C-nivå vilket betyder att de har en "acceptabel" nivå. De vanligaste avvikelserna är för lång arbetstid samt olika brister i hälsa och säkerhet. Axfood arbetar kontinuerligt med uppföljning av alla avvikelser som upptäcks. Detta görs i dialog med leverantörerna. De måste inkomma med åtgärdsplaner och presentera grundorsakerna till avvikelserna för att undvika återkommande avvikelser. Axfood hade under året 11 (10) leverantörer som fick D-nivå. De har alla åtgärdsplaner och återrevisioner genomförs inom tolv månader för att kontrollera att åtgärderna genomförts. Under 2019 har relationen med 1 (0) underleverantör avslutats bland annat på grund av ovilja till förbättring.

414-2: Negativ social påverkan och vidtagna åtgärder

	2019	2018
Antal leverantörer som granskats avseende social och påverkan	96	95
Antal leverantörer som identifierats ha negativ social och påverkan	11	10
Negativa sociala effekter identifierade i leverantörskedjan	11	10
Andel av leverantörer som har identifierat ha negativ social påverkan där förbättringar har utlovats	100%	100%
Andel av leverantörer som har identifierat ha negativ social påverkan där relation avbrutits	1%	0%

IP Arbetsvillkor

Axfood, Martin & Servera och Axfoundation tog 2015 initiativet till IP Arbetsvillkor, en standard inom arbetsrätt som ger tryggare arbetsvillkor för gästarbetare inom den gröna näringen i Sverige. IP Arbetsvillkor är en certifieringsstandard inom Sigill Kvalitetssystem.

Genom att tillämpa IP Arbetsvillkor blir Axfood tryggare i uppföljningen av uppförandekodens krav på arbetsvillkor. Relevanta leverantörer för denna standard är de frukt- och gröntleverantörer i Sverige som har utländska gästarbetare. IP Arbetsvillkor är en viktig del i att fokusera på riskbranscher som ett komplement till riskländer. De sociala riskerna finns även i övriga länder, däribland Sverige.

2020 ska alla relevanta leverantörer vara godkända enligt IP Arbetsvillkor.

Levnadslön

Axfood står bakom principen om allas rätt till en lön som är möjlig att försörja sig på. De lagstadgade minimilöner som finns i många länder är inte detsamma som en lön som täcker baskostnader för en familj, det vill säga en levnadslön. I dagsläget fungerar en minimilön snarare som ett tak än ett golv i de flesta produktionsländer.

För att stödja FN:s utvecklingsmål om att utrota fattigdom innehåller Axfoods hållbarhetsprogram ett övergripande mål att till 2030 utrota fattigdom inom Axfoods leverantörsled för egna varor. Ett steg i arbetet mot målet är Axfoods levnadslönestrategi från 2017. Strategin innehåller aktiviteter inom tre nivåer: grundläggande, utvecklad samt avancerad nivå. Oxfam gjorde för vår räkning 2018 en så kallad hotspot-analys av vara leverantörskedjor. Länder som idenfierades var bland andra Marocko, Peru och Indien. Samarbetet med Oxfam om levnadslönearbete fortsätter. Axfood har påbörjat arbetet med att analysera värdekedjorna inom jordgubbar, mango och te i de identifierade länderna.

Det större samarbetsprojektet GRAISEA 2 som vi sedan 2017 driver tillsammans med Oxfam, Axfoundation, norska Unil, polska Rol-Ryz i basmatiris-regionen i Punjab och Pakistan, har fortsatt under 2019. I sammanlagt 25 byar har nu småbrukare organiserat sig och börjat odla enligt Sustainable Rice Plattforms standard. I en majoritet av organisationerna styrs arbetet av kvinnor.

I hela värdekedjan från bönderna, risexportörerna, rispackaren till Axfood diskuteras aktivt hur vi kan omvandla projektet till en reell handel som ska stödja bönderna till hållbar försörjning.

Under 2019 har Oxfam rapporterat att projektet redan bidragit till högre inkomster för framför allt de kvinnliga småbönderna. Projektet finansieras till hälften av företagen och till hälften av Sida. Inom ramen för GRAISEA stödjer vi på liknande sätt risbönder i Kambodja som odlar riset till Garants eko riskakor.

Senast 2020 ska strategin för levnadslön ha lett till att Axfood kan mäta och följa upp levnadslönearbetet. Strategin gäller i första hand för inköp av råvaror till Axfoods egna varor.

Utbildning hos leverantörer

Axfood har infört ett digitalt utbildningsverktyg, QuizRR, hos leverantörer i Kina, Bangladesh och Thailand. Syftet är att utbilda både chefer och medarbetare i arbetsrättsliga frågor för att förbättra förhållandena på arbetsplatserna. Att informera om rätten till social dialog i Kina är särskilt relevant eftersom det är förbjudet med fria fackföreningar och då det är vanligt att arbetstagarnas representanter är utsedda av företagsledningen. Utbildningsverktyget utbildar både anställda och ledning genom korta filmer på det lokala språket som kompletteras med frågor för uppföljning för att bedöma kunskapsnivån på olika fabriker.

QuizRR-satsningen visar att det går att arbeta progressivt med social dialog även på kinesiska arbetsplatser. Axfood har under året även genomfört utbildningar om social dialog som kombinerar lärarledd utbildning med e-utbildning. Resultaten är positiva och har lett till bättre kommunikation mellan arbetstagare och arbetsgivare.

Utbildningarna har skett på totalt 17 fabriker som levererar till Axfood (11 i Kina, 5 i Thailand och 1 i Bangladesh) och totalt

har 2 932 anställda genomgått utbildningarna. Både ledning och anställda i produktionen går igenom utbildningarna som sker genom korta filmer och Quiz-frågor på läsplattor. Som första företag i Sverige publicerar Axfood information till konsumenterna direkt på konsumentförpackningen om vår satsning med QuizRR. Först ut i denna satsning är Garants Tamari Sojasås som tillverkas på en fabrik i Kina som tränar med QuizRR.

Under hösten har effekten av insatserna i Kina utvärderats inom alla Axel Johnson-bolag med stöd av Axfoundation. Totalt deltog 412 arbetare och 183 ledare i enkäten. Av utfallet framgår bland annat att det finns arbetstagarrepresentanter på cirka 95 procent av anläggningarna och att fler än hälften av dessa har utsetts efter QuizRR:s utbildning. 90 procent anger att det har skett en positiv utveckling.

På initiativ av Axfood har QuizRR-utbildningar även utvecklats för Thailand. Under januari till juni 2019 pågick en pilotfas där nio nordiska inköpare gick samman och genomförde tester på 10 fabriker (varav fem gällde fabriker som levererar till Axfood). Utbildningen i Thailand fokuserar på etisk rekrytering av migrantarbetare på tre språk (thai, khmer och burmesiska) eftersom problem med exploatering av migrantarbetare från Kambodja och Burma är stora inom thailändsk matindustri.

Axfood planerar nu att samtliga leverantörer i Thailand ska använda verktyget för att minska riskerna för oetisk rekrytering.

Hållbarhetsmärkta varor

Axfood arbetar med att erbjuda allt fler hållbarhetsmärkta varor i sortimentet för att skapa trygghet för människorna i produktionen och/eller förbättra miljön.

Senast 2025 ska andelen hållbarhetsmärkta varor uppgå till minst 30 procent.

Axfood arbetar också aktivt med att hållbarhetsmärka egna varor. Alla grödor med tydliga kopplingar till sociala och miljömässiga utmaningar ska hållbarhetsmärkas. Detta gäller framför allt råvaror som kaffe, te, kakao och bananer. Från slutet av 2018 kommer kaffe, grönt te och svart te samt choklad/kakao från Garant, Eldorado och Dazzley från Rainforest Alliance-, Fairtrade- eller UTZ-certifierade odlingar. Dessutom är alla bananer i hela koncernen Rainforest Alliance- eller Fairtrade- certifierade sedan 2017.

2009 började Axfood köpa certifikat för den palmolja i egna varor som inte var certifierad. Sedan dess har koncernen successivt gått över till certifierad palmolja. Nästa steg blir att använda RSPO-Next. Sedan 2015 kompenserar Axfood genom certifikat för all användning av soja, både i mat och foder, som inte är certifierad soja. Den dominerande volymen är soja som används i foder till djur som sedan ingår i livsmedelsproduktionen.

Ethical Trading Initative
Under 2019 har Axfood och Axfoundation varit drivande i att starta svenska Ethical Trading Initative (ETI). ETI Sverige grundades i december 2019 med aktörer från fack, företag, civilsamhällsorganisationer och offentlig sektor. ETI har till syfte att i multiintressentsamverkan driva på för ansvarsfulla leverantörskedjor med fokus på respekt för mänskliga rättigheter. ETI finns idag redan i Norge, Danmark och Storbritannien. Axfoundation är en av grundarna till svenska ETI.

Global deal
Axfood är fortsatt anslutna till Global Deal som är ett internationellt samarbete som uppmuntrar arbetsmarknadens parter och länders regeringar till förbättrad dialog kring bra arbetsvillkor.

416–1: Kundernas hälsa och säkerhet

Kvalitetssäkring egna varor
Sverige har långtgående lagar och krav på livsmedelssäkerhet. För att säkerställa det löpande arbetet med säkerhet för egna varor, genomför Axfoods kvalitetssäkrare årligen ett omfattande analysprogram. Där görs mikrobiologiska och kemiska analyser på sortimentet, baserat på de aktuella riskerna för varje enskild produkt. Kvalitetssäkerheten hos märkesvaror åligger respektive märkesleverantör.

Enligt Axfoods policy ska leverantörer av livsmedel vara certifierade enligt en Global Food Safety Initiative (GFSI) godkänd standard.

För Axfoods kemtekniska produkter, kosmetik och hudvårdsprodukter måste leverantörerna vara certifierade enligt ISO 9001 och GMP. Dessutom ska en säkerhetsbedömning av produkterna göras av en extern sakkunnig. För Axfoods specialvaror ställs krav på ISO 9001.

I dag har Axfood inte systemstöd för att rapportera en procentuell andel av förbättringsarbetet enligt 416-1, men en databas för detta och liknande analyser kommer att tas fram.

Hälsa
Axfood arbetar aktivt med att dra ner på några av de råvaror som har en negativ påverkan på hälsan. Om möjligt reduceras salt och socker, utan att kompromissa med smaken, i egna varor.

Nyckelhålet är en välkänd märkning för sund mat. Den har regler för salt, socker, kostfibrer, fullkorn och fett. När en produkt har värden som ligger nära gränsen för att kunna bli nyckelhålsklassad anpassas produkten så att den klarar kriterierna. Axfood ser löpande över sortimentet utifrån hälsoaspekten och granskar särskilt sockerhalten vid lansering av nya produkter. Axfoods grundregel är att inte använda tillsatser i onödan. Exempelvis används inte kemiska azofärgämnen. De tillsatser som används fyller viktiga funktioner och har bedömts som ofarliga.

417–1: Produktspecifikationer

Kvalitetsavdelningen granskar samtliga egna varor och kontrollerar dem mot en produktspecifikation. Information om produkters ingredienser, råvaror och komposition granskas både mot interna policys och mot gällande lagstiftning. Endast de produkter som uppfyller kriterierna, både interna och externa, får säljas inom Axfoodkoncernen. Bland annat ställts krav på att varor inte ska innehålla azofärgämnen eller tillsatta transfetter. Genom granskningen säkerställs produkternas innehåll och dess livsmedelssäkerhet, vilket leder till att de varor som säljs i butikerna är säkra för konsumtion.

Kvalitetskrav

Typ av produkt	Krav på leverantör[1)]
Kemtekniska produkter samt kosmetik och hudvårdsprodukter	ISO 9001 eller GPM
Grönsaker, rotfrukter och frukt	ISO 9001 eller certifiering enligt Global GAP eller motsvarande
Vissa specialvaror, som leksaker och elartiklar	Underlag samt certifikat för CE-märkning
Produkter avsedda att komma i kontakt med livsmedel	Intyg om att produkten är tillverkad av godkända material enligt Normpacks regelverk

[1)] Leverantörer som inte har klara certifikat kan få dispens om de kan presentera en trovärdig tidplan för certifiering.

Kvalitetssäkring egna varor

	2019	2018	2017
Produktindrag egna varor från butik, st	36	32	29
Produktindrag övriga från butik, st	73	78	107
Andel leverantörer av egna varor godkända enligt GFSI, %	99	99	99

Nyckeltal per butikskedja

	Hemköp		Willys		Willys Hemma		Mat.se		Eurocash	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Antal ekologiska artiklar, st	1 762	1 489	974	988	818	759	1 338	2 058	777	810
Ekologisk försäljning, % av livsmedel	8,9	9,3	5,5	5,8	6,9	7,3	15,0	16,2	2,1	2,3
Antal Fairtrade-artiklar, st	152	168	82	102	71	77	96	168	71	95
Fairtrade-försäljning, % av livsmedel	0,72	0,74	0,80	0,87	1,11	1,18	1,03	0,97	0,33	0,34
KRAV-kött, % av köttförsäljning	7,8	9,0	2,1	2,4	4,0	4,7	13,8	i.u.	0,6	0,6
Antal artiklar riktade till allergiker, st	1 051	966	809	798	613	589	757	i.u.	647	655

Hållbarhetsprogram

Axfoods hållbarhetsprogram innehåller mål på kort och lång sikt. En majoritet av målen är kopplade till Svenska miljömålen och/eller FN:s utvecklingsmål. Bland FN:s utvecklingsmål är Hållbar konsumtion och produktion samt Bekämpa klimatförändringen de mest relevanta för Axfood.

Urval av Svenska miljömål

- Begränsad klimatpåverkan
- Hav i balans samt levande kust
- Bara naturlig försurning
- Levande skogar
- Giftfri miljö
- Ett rikt odlingslandskap
- Ingen övergödning
- Ett rikt växt- och djurliv
- Levande sjöar och vattendrag

Urval av FN:s utvecklingsmål

- 1 Ingen fattigdom
- 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
- 16 Fredliga och inkluderande samhällen
- 2 Ingen hunger
- 12 Hållbar konsumtion och produktion
- 17 Genomförande och partnerskap
- 3 God hälsa och välbefinnande
- 13 Bekämpa klimatförändringen
- 5 Jämställdhet
- 15 Ekosystem och biologisk mångfald
- 6 Rent vatten och sanitet
- 14 Hav och marina resurser

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål

Mål	Koppling Svenska miljömål	Koppling FN:s utvecklings-mål	Resultat och kommentarer 2019	Status
Hållbara varor. Axfood ska underlätta för medvetna kunder genom ett miljöanpassat sortiment av hållbarhetscertifierade varor, praktiska lösningar samt bra konsumentinformation. Djuromsorg ska tillgodoses i samtliga led vid produktion av animaliska produkter.				
Axfood ska erbjuda ett variationsrikt sortiment av hälsosamma produkter genom att utveckla sortiment och driva erbjudande, som vägleder konsumenten till mer frukt, grönsaker, vegetabiliskt fett och produkter med mindre tillsatt socker.		3 God hälsa och välbefinnande; 12 Hållbar konsumtion och produktion	Nytt mål 2019.	●
Minska den totala plastanvändningen inom koncernens verksamhet med 25 procent till 2025 (basår 2019)		13 Bekämpa klimatförändringarna	Nytt mål 2019. Plaststrategi antagen av koncernledningen.	●
Senast 2022 ska Axfoods butikskedjor endast sälja grönlistade fisk- och skaldjursprodukter.		14 Hav och marina resurser	Volymen av grönlistad fisk och skaldjur ökar. Under 2019 lanserade Garant två nya fisksorter som syftar till att avlasta efterfrågan på framför allt torsk.	●
Axfoods butikskedjor ska aktivt verka för att lyfta fram bra hållbarhetsval.		12 Hållbar konsumtion och produktion	Axfoods butikskedjor har under 2019 aktivt verkat för att lyfta bra hållbar-hetsval. Hållbara val har lyfts fram genom kampanjer som svinnsmart, Mat.se:s klimatmärkning och funktioner som gör det enkelt att byta mot ekologiska alternativ när man handlar.	●
Axfood Snabbgross ska ta fram en kommunikationsplan inriktad mot hållbarhet för såväl kunder som medarbetare.		12 Hållbar konsumtion och produktion		●
Kunderna ska successivt få förbättrad information om vilka artiklar inom frukt och grönt som är flygtransporterade i huvudsak genom att förpackningarnas information förbättras.		12 Hållbar konsumtion och produktion	Information om vilka frukt och grönsaker som är flygtransporterade redovisas på axfood.se.	●
Willys och Axfood Snabbgross ska verka för ett förändrat sortiment genom att göra en översyn av det antal artiklar inom frukt och grönt som flygtransporternas.		12 Hållbar konsumtion och produktion		●
Axfood ska öka försäljningen av frysta varor.		12 Hållbar konsumtion och produktion	Andelen djupfryst av livsmedels-försäljningen har ökat under 2019.	●

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål

Mål	Koppling Svenska miljömål	Koppling FN:s utvecklings-mål	Resultat och kommentarer 2019	Status
Det krav som Axfood idag har på IP (Integrerad produktion), Global Gap eller annat likvärdigt system inom frukt och grönt ska senast 2022 även vara uppfyllt på mono-produkter inom egna märkesvaror.		2 INGEN HUNGER, 12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Ett handlingsprogram med många aktiviteter arbetas igenom.	●
Axfoods egna varor ska senast 2020 ange information om huvudråvarans ursprungsland inom samtliga kategorier med vissa undantag, exempelvis vid blandningar utan tydlig huvudråvara.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Under 2019 är 85% av sortimentet märkt med huvudråvarans ursprung. Ny lagstiftning kommer tvinga företagare att märka produkter med information om ursprung, den träder i kraft 1 april 2020.	●
Axfoods leverantörer av frukt och grönt ska leva upp till Axfoods förbudslista mot farliga bekämpningsmedel och Axfood ska sträva efter att förbudslistan blir branschstandard senast 2020.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Branschstandard antogs i oktober 2019 som överensstämmer med Axfoods lista.	●
Dagab ska undvika kemiska ämnen som tas upp på SIN-listan i varorna samt förpackningarna (t.ex Bisfenol A). Målet ska vara uppnått 2022.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Förpackningar och non-food-produkter gås successivt igenom systematiskt tack vare att uppgifter läggs in i kvalitetssäkringssystemet.	●
All palmolja som ingår i egna varor har sedan 2009 kompenserats för via certifikat. Successivt övergår kompensationen till att använda certifierad palmolja. All palmolja som ingår i egna varor under Garant, Eldorado och Fixa är idag certifie-rad. Till 2020 är målsättningen att köpa certifierad palmolja ansluten till RSPO-Next.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	För livsmedelsprodukter är målet uppfyllt, dvs att samtliga produkter som innehåller palmolja består av certifierad palmolja. Totalt används 158 ton palm-olja i våra egna varor.	●
Leverantörer av varor ska endast använda certifierad palmolja senast 2020 alternativt kompensera via certifikat.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Mål uppfyllt.	●
All soja inom egna varor ska antingen vara certifierad eller kompenserad för via certifikat.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Mål uppfyllt. Målet uppfylls genom kompensation för den soja som inte är certifierad.	●
Samtliga råvaror i Garant, Dazzley och Eldorados sortiment inom kakao, te och kaffe ska certifieras med någon hållbarhetscertifiering. Garant-varor företrädesvis med Fairtrade, Fairtrades ingrediensprogram eller Rainforest Alliance. Eldorado och Dazzley med Fairtrades ingrediensprogram eller UTZ/Rainforest Alliance.		2 INGEN HUNGER	Mål uppfyllt. Hållbarhetscertifieringar är införda på följande produkter inom egna varumärket Garant: florsocker, kokosolja, nötmix och cashewnötter.	●
Senast 2020 ska kunden erbjudas hållbarhetscertifieringar (Fairtrade, Rainforest Alliance eller UTZ) på egna märkesvaror för minst tre ytterligare riskråvaror (t.ex. nötter, socker, kryddor). Målet gäller i första hand varor som säljs under Garant		2 INGEN HUNGER	Målet är uppnått och utgick ur program-met i slutet av 2019	●
Axfood ska sträva efter att ha miljöanpassade förpackningar för alla egna varor (exempelvis FSC-märkt papper, endast undantagsvis konservburkar och endast material som fungerar i materialåtervinningen). 2022 ska förpackningarna för egna varor gå att materialåtervinna.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION, 13 BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA	Under 2019 gjordes en analys av samt-liga EMV förpackningar. Arbete med berörda leverantörer har påbörjats där Axfood begär att leverantörerna ska ha en handlingsplan.	●
Till 2030 ska Axfoods plastförpackningar för egna varumärken vara producerade av förnyelsebar eller återvunnen råvara.		13 BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA	Axfood har tillsammans med Svensk Dagligvaruhandel tagit fram en Färd-plan inom ramen för Fossilfritt Sverige till 2030. Den överensstämmer med Axfoods mål.	●
Axfoods butikskedjor ska minska försäljningen av plastbärkassar med 20 procent till 2022 och 50 procent till 2025 (basår 2016).		13 BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA	Under 2019 minskade försäljningen av plastbärkassar med 12 procent (6) procent.	●
Ett arbete för att kunna erbjuda alla kvitton digitalt i Axfoods butiker initieras (kassakvitton, pant, självutcheck).		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION, 13 BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA	Hemköp och Willys erbjuder digitala kassakvitton.	●
Axfoods bolag ska minska andelen brännbar restprodukt mätt i förhållande till omsättning.		13 BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA	Willys källsortering något förbättrad jämfört med tidigare år. Axfood Snabb-gross viss försämring jämfört med 2018.	●
Willys ska fortsätta erbjuda den billigaste ekologiska matkassen.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION		●
Axfood ska öka sin försäljningsandel av ekologiska livsmedel till 10 procent till år 2020.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION, 15 EKOSYSTEM OCH BIOLOGISK MÅNGFALD	Den ekologiska andelen uppgick till 6,2 procent.	●
Hemköp ska öka sin försäljningsandel av ekologiska livsmedel till 15 procent till år 2020.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION, 15 EKOSYSTEM OCH BIOLOGISK MÅNGFALD	Den ekologiska andelen uppgick till 8,9 procent.	●
Hemköps handlarägda butiker ska följa hållbarhetsbeslut i likhet med de egenägda butikerna.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION		●
Tempo ska öka sin försäljningsandel av ekologiska livsmedel till 6 procent till år 2020.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION, 15 EKOSYSTEM OCH BIOLOGISK MÅNGFALD		●
Axfood Snabbgross ska öka sin försäljning av svenskt kött med 25 procent till år 2020 (basår 2018).		3 GOD HÄLSA OCH VÄLFÄRD, 12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION		●
Senast 2025 ska andelen hållbarhetsmärkta varor uppgå till minst 30 procent.		12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	Målet ändrades 2019 så att begreppet hållbarhetsmärkta varor används i målformuleringen. I samband med att hela kategorin Frukt och Grönt lades in i målet ändrades också volymmålet, där målet nu är 30 procent 2025.	●

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål

Mål	Koppling Svenska miljömål	Koppling FN:s utvecklings-mål	Resultat och kommentarer 2019	Status
På ekologiska kött- och charkprodukter inom egna varor ska främst KRAV-certifiering gälla, i andra hand svenskt EU-ekologiskt.		12		●
Axfoods egna varor ska ha information om köttråvarans ursprungsland.		12	Målet är uppfyllt.	●
Senast 2025 ska alla leverantörer av egna varor för kött och produkter som innehåller kött uppnå krav på djurskyddscertifiering eller motsvarande. 90 procent ska uppnå kravet senast 2020.		12	Under 2019 uppnår 86 procent av leverantörerna kravet. Axfood uppskattar att nå målet under 2020.	●
Kött från grisproduktion där obedövad kastrering tillämpas ska avvecklas i våra egna varor 2019.		12	Målet ändrades i slutet av 2019, där Dagab fick ytterligare ett år på sig att nå målet. Utmaningen med att nå målet gäller charkprodukter från Tyskland.	●
2020 ska Dagab endast ha leverantörer av egna varor som aktivt arbetar för minskad antibiotikaanvändning enligt specifika kriterier. Senast 2020 ska kraven även ha kommunicerats till leverantörerna av märkesvaror.		3 12	Kraven finns i ramavtal och ställs i inköpsspecifikation vid upphandlingar. Kriterierna håller på att uppdateras i samarbete med Axfoundation.	●
Hemköps försäljningsandel av ekologiskt kött ska uppgå till 15 procent till år 2020.		12	Under 2019 uppgick försäljningsandelen till cirka 8 procent.	●
Transporter. Axfood ska reducera klimatpåverkan och arbeta resurseffektivt vad gäller den egna verksamheten som kommer av hantering av varor, transporter, energi och lokalanvändning.				
Dagabs fordonspark differentieras stegvis till att omfatta en fordonsflotta med ett flertal mer miljöanpassade lösningar som el, elhybrider, gas, ED95 samt andra hållbart producerade biodrivmedel. Senast 2025 ska ingen fordonstyp utgöra mer än hälften av fordonen.		13	Dagab fortsätter att under 2019 satsa på olika miljöanpassade lösningar. Vid årsskiftet var drygt halva fordonsflottan fossilfri.	●
En omställningsplan till gas, el eller elhybriddrift för e-handeln tas fram och börjar gälla 2020.		13		●
Dagab ska börja mäta koldioxidutsläppen också från inhyrda transporter från lager till butik.		13	Målet är uppfyllt.	●
Senast 2022 ska Dagab klimatrapportera även för transporter in till Dagabs lager.		13		●
Dagab ska reducera koldioxidutsläppen för egenägda lastbilar med 20 procent fram till 2020 (basår 2015).		13	Axfood undviker råvara från oljepalm i bränsletanken och har därför tillfälligt ökat användningen av diesel.	●
Axfoodkoncernen ska minska antalet flygresor med 15 procent (basår 2015).		13		●
Utarbeta en strategi till 2020 för att välja mer miljöanpassat flyg (t.ex lågflygande) när alternativ finns.		13		●
Samtliga nya förmånsbilar och tjänstebilar ska övergå från att vara miljöbilar enligt den gamla definitionen till att vara bonusbilar från 2020.		13		●
Medarbetare ska årligen genomföra fler resefria möten genom att: – öka användandet av telefonkonferenser med 5 procent jämfört med 2015 – öka användandet av webbkonferenser med 8 procent jämfört med 2015		13	Med implementering av nya digitala mötersformer som tex Teams har antalet digitala möten ökat avsevärt.	●
Klimat och energi. Axfood ska reducera klimatpåverkan och arbeta resurseffektivt vad gäller den egna verksamheten som kommer av hantering av varor, transporter, energi och lokalanvändning.				
Axfoodkoncernen ska minska sin klimatpåverkan från den egna verksamheten med 75 procent till 2020 samt bli klimatneutralt.		13	Mål uppfyllt. Resterande del klimat-kompenseras.	●
Axfoodkoncernen ska satsa på solceller på 25 procent av de tak som visat sig lämpliga i koncernens kartläggning till 2025.		7 13	Vid utgången av 2019 hade hela 13 solcellsanläggningar driftsatts eller avtalets med fastighetsägare.	●
Axfoodkoncernen ska minska sin elanvändning med 15 procent per kvm till utgången av år 2020 (basår 2015).		13	Utfallet 2019 visar att elförbrukningen per kvm (jämfört med basår 2015) har minskat med 5,6 procent.	●
Vid investeringar i butikernas kylanläggningar ska alltid köldmedia som inte är klimatpåverkande väljas.		13		●
Dagab ska minska elanvändningen, i förhållande till sin omsättning, med 15 procent senast 2020 (basår 2015).		13	Dagabs arbete med att etablera en ny lagerstruktur samt nytt logistikcenter i Bålsta leder till att investeringar i befint-liga lager är begränsade. Arbete för en energieffektivisering på respektive lager sker dock kontinuerligt.	●
Axfoodkoncernen ska använda miljömärkta kontorsmaskiner (datorer, skrivare och kopiatorer) när sådana alternativ finns.		13		●

● Uppnått ● Pågående ● Ej uppnått mål

Mål	Koppling Svenska miljömål	Koppling FN:s utvecklings-mål	Resultat och kommentarer 2019	Status
Vid nyetablering av butiker och lager ska hållbarhetsprestanda, avseende energi och materialval, hålla hög kommersiell tillgänglig standard. Målet ska vara att minst halvera elanvändningen i butik per kvm i förhållande till bransch-genomsnittet.		13		●
Matsvinnet från Hemköp, Willys, Axfood Snabbgross och Dagab ska ha halverats senast 2025 (basår 2015).		13	Jämfört med basårets utfall om 1,73 procent var utfallet för 2019 1,47 procent.	●
Axfood Snabbgross tar fram en handlingsplan för att minska matsvinnet med särskild inriktning på restaurangkunder.		13		●
Minska antalet lokala servrar i butik med 50 procent till 2021.		13		●
Nya IT-produkter och kontorsutrustning ska ha 15 procent högre energieffektivitet än de som ersätts.		13		●
Axfood IT ska använda ett systematiskt verktyg för att säkerställa en hållbar leverantörskedja för utvalda befintliga leverantörer av tjänster, hårdvara och mjukvara.		13		●
Senast 2020 ska alla leverantörer av egna varor årligen rapportera klimatåtgärder.		13		●
Ansvarsfulla leverantörer. Axfood ska verka för mänskliga rättigheter, arbetstagares villkor och miljöskydd hos leverantörer och affärspartners.				
Till 2030 i möjligaste mån utrota fattigdomen inom Axfoods leverantörsled för egna varor genom att de som arbetar inom tillverkning och odling tjänar över FN:s fattigdomsgräns.		1		●
Senast 2020 ska strategin för levnadslön ha lett till att Axfood kan mäta och följa upp levnadslönearbetet. Strategin gäller i första hand för inköp av råvaror till Axfoods egna varor.		1	Analys gjord och råvaror identifierade.	●
Senast 2019 ska Dagab identifiera inköpsmarknader för egna varor med stor korruptionsrisk och bemöta detta med ett specifikt program.		16		●
Urvalsprocessen av leverantörer ska vid samtliga inköp av egna varor i riskländer/riskkategorier inkludera hållbarhetsaspekter.		8	Mål uppfyllt. Rutin för hållbarhet införd.	●
Senast 2020 ska alla relevanta leverantörer av egna varor och dess underleverantörer ingå i något erkänt socialt uppföljningssystem (BSCI, SA8000, Fair för Life, SEDEX eller dylikt) alternativt ha fungerande kollektivavtal med erkända fackliga organisationer.		1, 8		●
Senast 2020 ska Axfoods initiativ inom identifierade riskprodukter ha förbättrat både sociala och miljömässiga förhållanden på tre ursprungsmarknader.		1, 17	Projekt har hittills genomförts i Kambodja och Pakistan.	●
Senast 2020 ska Axfood ha metoder som kan utvärdera hur leverantörer i regioner med vattenbrist minskar sitt vattenavtryck.		6		●
Senast 2022 ska Axfood ha införlivat utökade hållbarhetsurval för exempelvis vatten samt kemikalie- och klimatpåverkan av varor i upphandlingsprocessen.		12	Axfood har tagit fram en egen metod vars syfte är att bl.a. analysera leverantörernas bevattningsmetoder samt vattensituationerna i varans ursprungsland/område. Metoden har testats under 2019.	●
Senast 2020 ska samtliga relevanta leverantörer (odlare med gästarbetare) av frukt och grönt vara certifierade med IP Sigill arbetsvillkor.		8	Mål uppfyllt.	●
Medarbetare. Axfood ska vara en bra arbetsgivare som främjar engagemang och mångfald.				
Senast 2020 ska 20 procent av Axfoods ledande befattningshavare ha internationell bakgrund.		16	Vid slutet av 2019 hade 15 procent internationell bakgrund, en ökning med 2 procentenheter.	●
Minst 75 procent av Axfoods ledare ska rekryteras internt och minst 10 procent rekryteras externt.			48 procent rekryterades internt och 52 procent externt.	●
Ha en hög frisknärvaro på minst 95 procent.			Vid slutet av 2019 uppgick frisk-närvaron till 94,4 procent.	●
Uppnå jämn könsfördelning bland Axfoods ledande befattningshavare, det vill säga män och kvinnor är representerade inom spannet 40–60 procent år 2020.		5	30 procent kvinnor, 70 procent män.	●
Alla medarbetare ska genomgå grundläggande hållbarhetutbildning.			Under 2019 gick 38 procent av alla nyan-ställda en miljöutbildning En ny hållbar-hetsutbildning är under utarbetande.	●
Alla koncernens chefer ska ha genomgått en utbildning i organisatorisk och social arbetsmiljö till 2020.			Process på plats där utbildningen är obligatorisk för alla chefer.	●
Alla berörda medarbetare ska ha genomgått en aktivitet, kopplad till Axfoods etiska riktlinjer, med fokus på korruption.		16		●
Systemstöd ska utvecklas, som med hjälp av data och självservice, möjliggör bemanning som möter kundens, butikens och medarbetarens behov.			Arbete pågår enligt plan men själva målet kommer att utgå ur programmet.	●

Styrdokument och principer

Organisation

Axfoods styrelse behandlar hållbarhetsfrågor ur ett strategiskt perspektiv. Ansvaret för Axfoods hållbarhetsarbete ligger hos koncernledningen och hållbarhetschefen och omfattar övergripande strategier, mål och åtgärder samt uppföljning. Vid sidan av beslutsmöte om uppdaterat hållbarhetsprogram, hanterar hållbarhetschefen tillsammans med ledningen aktuella frågor i ett hållbarhetsforum som hålls en gång i kvartalet.

För att förenkla och säkerställa ett enhetligt tvärfunktionellt arbete mellan koncernens bolag och avdelningar finns även några ämnesrelaterade nätverk eller styrgrupper inom Axfood.

- Näringspolitiska rådet koordinerar och driver koncernens ståndpunkt i frågor som är viktiga för Axfood utifrån koncernens strategi och positionering.
- Energiutmaningen leder arbetet med att öka effektiviteten inom energianvändningen.
- En styrgrupp för arbetet med matsvinn är under utveckling.

Genom att hållbarhetsfrågorna är integrerade i det affärsmässiga arbetet skapas engagemang i hela organisationen. De enskilda bolagen och avdelningarna inom Axfoodkoncernen har det operativa ansvaret för det egna hållbarhetsarbetet. Operativt ansvarig är respektive bolags vd eller avdelningschef. Dagab har en egen hållbarhetsstyrgrupp där en stor del av Dagabs ledning och Axfoods hållbarhetschef ingår. En av Dagabs tre hållbarhetsansvariga arbetar från inköpskontoret i Shanghai. Hållbarhetskoordinatorer finns utsedda i alla segment (Willys inklusive Eurocash, Hemköp, Axfood Snabbgross och Dagab inklusive Mat.se och Middagsfrid) samt av Dagabs ledning i de större avdelningarna (kvalitet, inköp, IT och HR). Hållbarhetskoordinatorerna föreslår mål och aktiviteter samt ser till att dessa genomförs. Arbetet leds av hållbarhetschefen genom löpande dialog, möten med delar av nätverket utifrån specifika ämnesområden samt minst en årlig större strategisk genomgång. Därutöver finns miljöambassadörer i alla Willys och Axfood Snabbgross butiker. Dessa bistår den egna organisationen att nå de uppsatta målen.

Axfood genomför kontinuerliga kompetensinsatser för att höja medarbetarnas kunskap om hållbarhetsfrågor. Nya förvärv integreras stegvis i hållbarhetsarbetet.

Uppförandekod vägleder i arbetet

Den koncerngemensamma uppförandekoden är grunden för all verksamhet och omfattar de krav och förväntningar Axfood har på sina leverantörer av varor och tjänster. Det driver också hållbarhetsfrågorna framåt i linje med en vision om bra och hållbar mat. Samtliga avtalsleverantörer måste skriva på Axfoods uppförandekod och leverantörer inom riskkategorier måste uppvisa hur de med ett systematiskt arbetssätt följer koden. Koden är baserad på erkända konventioner för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och miljö. Uppförandekoden innehåller Axfoods ståndpunkter och krav när det gäller lagkrav, förhållanden på arbetsplatsen, resursanvändning och påverkan på lokalsamhället, miljö, djuromsorg och etiskt beteende och antikorruption. Uppförandekoden är integrerad med Amfori BSCI:s (Business Social Compliance Initiative) uppförandekod. Amfori BSCI är en organisation där över 2 000 företag samverkar för förbättrade arbetsvillkor i sina globala leverantörskedjor. Uppförandekoden ses över ungefär vart femte år eller när så krävs på grund av att till exempel internationella ramverk tillkommit eller förändrats. Senaste revideringen skedde 2015.

Axfood ska bedriva affärer enligt god affärssed och med en hög etik i alla koncernens relationer med intressenter. Berörda medarbetare, främst inköpare av egna varor, utbildas av hållbarhetsansvariga om vad uppförandekoden innebär. Alla medarbetare får information om delar av uppförandekoden genom e-learning. Leverantörer skriver på Axfoods uppförandekod i samband med inköp, alternativt accepterar Axfood leverantörens uppförandekod. Inköparna ansvarar för att informera leverantörerna om uppförandekoden medan kvalitetsavdelningen följer upp arbetet i leverantörskedjan. Axfoods uppförandekod på svenska och engelska finns på axfood.se. Till leverantörer kan innehållet förmedlas på ytterligare ett tjugotal språk.

Internationella ramverk som är bas för uppförandekoden

- UNGP:s (UN Guiding principles for Business & Human rights)
- Allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna
- ILO:s kärnkonventioner
- OECD:s riktlinjer för multinationella företag
- Global Compact
- FN:s barnkonvention med flera

Hållbarhetspolicyn

Axfoods hållbarhetspolicy är en del av hållbarhetsprogrammet som beskriver inriktningen av och principer för hållbarhetsarbetet. Policyn fastställer att arbetet ska kunna följas av koncernens intressenter. Den övergripande ambitionen med arbetet är att vara ledande inom hållbarhetsområdet i branschen och våga vara en föregångare både när det gäller nya tekniska lösningar och arbetssätt. Axfood ska ses som en positiv förändringskraft i samhället och drivande mataktör som tar ställning, inspirerar och vägleder för bra och hållbar mat.

Grundläggande är att arbeta förebyggande i så hög utsträckning som möjligt och att tillämpa försiktighetsprincipen. Miljöarbetet inriktas på minskad klimatpåverkan och resurseffektivisering inom hantering av varor, kretslopp, transporter, energi och lokalanvändning. Inför större strukturella förändringar genomförs lagenliga miljökonsekvensbeskrivningar men som Axfood även analyserar utifrån hur koncernens etablering kan förbättra förutsättningarna i området. I butikerna är målet att göra kunderna mer medvetna och underlätta medvetna val. Det ska ske genom att erbjuda ett utvalt sortiment av hållbarhetscertifierade varor och genom tydlig konsumentinformation.

Det sociala arbetet handlar om att främja bra arbetsvillkor, såväl för de som arbetar inom Axfoodkoncernen som de som

producerar och levererar koncernens varor. I arbetet med att säkerställa bra arbetsvillkor i leverantörsleden tillämpar Axfood FN:s ramverk "Skydda, respektera och åtgärda" samt FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Axfood är medlem i Global Compact, Amfori BSCI samt Global Deal och har i alla dessa medlemskap lovat att följa FN:s grundläggande ramverk för mänskliga rättigheter.

Arbetet med djurvälfärd handlar både om att öka utbud och försäljning av de bästa varorna såsom KRAV-märkt kött och att lyfta nivån på det breda utbudet. Det kan göras med grundläggande certifieringar som omfattar djurvälfärd och krav för att begränsa användningen av antibiotika.

Hållbarhetsprogram

Hållbarhetsprogrammet beskriver konkreta mål och nyckeltal för uppföljning inom områdena hållbara varor, transporter, klimat och energi, ansvarsfulla leverantörer och medarbetare. Programmet omfattar både kortsiktiga och långsiktiga mål samt åtgärder. Målen följs upp minst en gång om året och uppdateras i takt med att arbetet fortskrider. Alla hållbarhetsmål följer en tydlig arbetsdelning och process för genomförande och kontinuerlig uppföljning.

Axfoods hållbarhetsprogram är i linje med flera av FN:s mål för hållbar utveckling samt Sveriges nationella miljömål. Utifrån programmets cirka 70 mål har Axfood lyft fram tre hållbarhetsmål, se s 12–13.

Se hela hållbarhetsprogrammet inklusive kopplingen till FN:s utvecklingsmål och Svenska miljömål på s 110.

2010 var Axfood med och startade Hagainitiativet, ett företagsnätverk som arbetar för att minska näringslivets utsläpp och lyfta klimatfrågan. Hagainitiativet följer färdplanen Carbon Law. Det är en plan av åtgärder som översätter vad som krävs för att nå Parisavtalet, det vill säga att hålla den globala uppvärmningen på mellan 1,5 och 2 grader. Se Hagainititativets klimatbokslut hagainitiativet.se.

Etiska förhållningsregler

Alla nyanställda tjänstemän skriver vid anställningstillfället på Axfoods etiska förhållningsregler som bland annat innehåller regler mot mutor, bestickning och korruption. De etiska förhållningsreglerna ses årligen över och ska årligen skrivas under av de som har attesträtt eller på annat sätt påverkar inköpsbeslut. Genom påskrift intygar medarbetaren att reglerna ska efterföljas. Närmaste chef och bolagens HR-avdelningar ansvarar för att besvara frågor kring de etiska förhållningsreglerna. Under 2019 har de etiska förhållningsreglerna skrivits under av 1 662 (1 378) medarbetare .

Axfood har en personalhandbok på intranätet som bland annat innehåller en policy, riktlinjer och rutiner kring likabehandling som tydliggör Axfoodkoncernens hållning att våra arbetsplatser ska vara fria från alla former av diskriminering, kränkande särbehandling, mobbning, trakasserier och repressalier. Dessa styrdokument beskriver även mer i detalj hur alla som verkar inom koncernen ska agera för att detta ska bli verklighet samt hur våra rutiner ser ut ifall en medarbetare upplever sig ha blivit diskriminerad, kränkt, trakasserad, mobbad eller utsatt för repressalier.

Koncerngemensamma policydokument
- Etiska förhållningsregler mot bland annat mutor, bestickning och korruption
- Likabehandlingspolicy, riktlinjer och rutiner likabehandling och kränkande särbehandling
- Riktlinjer och rutiner mobilt arbete
- Miljöpolicy
- Policy för arbetsmiljö och hälsa
- Hållbarhetsrutinen/-bedömning
- Levnadslönestrategi
- Inköpspolicy
- Fiskepolicy etc.

Visselblåsartjänst

Axfood strävar efter en öppen kultur med högt i tak och respekt för alla människor som berörs av vår verksamhet. Som en del i detta har Axfood en visselblåsartjänst. Genom visselblåsartjänsten kan alla som utför arbete på Axfoods arbetsplatser eller är leverantörer till Axfood på ett säkert och strukturerat sätt och utan risk för repressalier rapportera om en oegentlighet, missförhållande eller farhåga som allvarligt kan påverka företaget eller enskildas liv eller hälsa, eller något som inte är i linje med våra etiska förhållningsregler eller vår uppförandekod.

Anmälan kan ske anonymt och hanteras på extern plats skild från Axfoods olika webbplattformar. Rapporter och eventuell efterföljande dialog i visselblåsarsystemet är starkt krypterad.

Hanteringen av en anmälan sker konfidentiellt av en visselblåsarkommitté som består av en handfull chefer inom Axfood utsedda av koncernchefen. Endast de personer som ansvarar för visselblåsartjänsten har åtkomst till rapporter som inkommit genom rapporteringskanalen. En anmälan och eventuella meddelanden genom visselblåsartjänsten kommer samtidigt till hela kommittén. Om visselblåsarärendet avser någon medlem i visselblåsarkommittén ska koncernchefen informeras.

När en anmälan kommit in genom visselblåsartjänsten beslutar visselblåsarkommittén hur anmälan ska hanteras, som ett visselblåsarärende eller på annat sätt. Alla ärenden behandlas seriöst och i enlighet med gällande lagstiftning och de koncerngemensamma riktlinjer och rutiner som är beslutade för visselblåsarkommittén.

Alla ärenden som inkommit i visselblåsarfunktionen under året har behandlats. I de flesta fall har en anmälan överlämnats till respektive bolags HR-avdelning för vidare handläggning. Visselblåsartjänsten har under året inte fått någon anmälan om allvarliga oegentligheter som exempelvis misstanke om korruption.

Sedan 2018 har Axfood en visselblåsartjänst för leverantörer. Tjänsten, som ger leverantörerna möjlighet att anonymt rapportera oegentligheter kan nås av alla avtalsleverantörer, både för varor och tjänster. Visselblåsartjänsten för leverantörer fungerar på liknande sätt som tjänsten för medarbetare.

GRI-index

Axfood rapporterar sitt hållbarhetsarbete enligt riktlinjerna för GRI. Redovisningen har upprättats i enlighet med GRI Standards enligt nivå Core.

Omfattning och övergripande principer
Redovisningen följer Axfoods räkenskapsår och gäller perioden 1 januari till 31 december 2019. För de bolag som förvärvades under 2017 och 2018, Eurocash, Mat.se, Middagsfrid och Urban Deli pågår integrationen med hållbarhetsarbetet och därmed ingår dessa enheter inte i de kvantitativa resultaten, om det inte uttryckligen framgår.

Den kvantitativa redovisningen omfattar både den egenägda detaljhandeln och partihandeln. Franchisebutikerna rapporterar idag inte hållbarhetsdata centralt till Axfood och ingår därför inte i rapporteringen. I detta avseende skiljer sig inte rapporten från tidigare års redovisningar och dess metoder.

Utformningen av rapporten har skett i enlighet med GRI:s principer, vilket innebär att den ska ge en komplett bild av verksamheten där innehållet bestäms utifrån de frågor som är mest väsentliga för Axfoods verksamhet och för företagets intressenter. Den genomförda väsentlighetsanalysen som är beskriven på s 89 har legat till grund för valet av GRI-upplysningar där varje väsentlig fråga har matchats mot minst en GRI-upplysning, vilket framgår av GRI-indexet på s 117. Undantag eller avvikelser från GRI Standards framgår i redovisningen av respektive GRI-upplysning. Rapporten är inte föremål för externt bestyrkande. Den föregående redovisningen publicerades i februari 2019.

Som undertecknare av FN:s Global Compacts tio principer inom mänskliga rättigheter, arbetsrättsvillkor, miljö och korruption utgör hållbarhetsredovisningen Axfoods rapport om förbättringar (Communication on Progress).

Datainsamling
Den data som förekommer i rapporten samlas in med hjälp av olika interna system beroende på uppgiftens natur. Ekonomisk data baseras på Axfoods koncernredovisning och omfattar Axfoodkoncernen. Personalrelaterad data kommer från Axfoods HR-system och omfattar Axfoodkoncernen, om inget annat anges.

På kommande sidor framgår var GRI standards obligatoriska standardsupplysningar och valda indikatorer utifrån väsentlighetsanalysen rapporteras i denna års- och hållbarhetsredovisning. Nasdaq Stockholm har tagit fram en frivillig guide för rapportering av hållbarhet med värdedrivande faktorer som anses vara viktiga aspekter för investerare. Nedan markeras vilka GRI-faktorer som ingår i börsens guide.

102-XX = *Indikator markerad med rött ingår i Nasdaq Stockholms guide för hållbarhet

102-XX = *Indikator markerad med rött ingår i Nasdaq Stockholms guide för hållbarhet

Standardupplysningar

GRI Standards	Upplysning	Innehåll	Sidhänvisning	Kommentar/Reservation
GRI 102: Allmänna upplysningar	102-1	Organisationens namn	38	
	102-2	Aktiviteter, varumärken, produkter och tjänster	2–3, 18–20	
	102-3	Lokalisering av huvudkontor	38	
	102-4	Länder där bolaget är verksamt	38	
	102-5	Ägarstruktur och bolagsform	38, 123, 138–139	
	102-6	Marknader där bolaget är verksamt	38	
	102-7	Organisationens storlek, inklusive antal anställda, verksamheter, omsättning, kapital	38, 40–43, 62, 103–104	
	102-8	Information om anställda	32–33, 62, 103–105	
	102-9	Hållbarhet i leverantörskedjan	92–95, 106–109	
	102-10	Förändringar i organisationens storlek, struktur, ägarskap, värdekedja under redovisningsperioden		Inga väsentliga förändringar
	102-11	Hantering av försiktighetsprincipen	114–115	
	102-12	Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer	114–115	
	102-13	Medlemskap i organisationer	114–115	
	102-14	Vd-ord	4–7	
	102-16	Organisationens värderingar och etiska riktlinjer	16–17, 114–115	
	102-18	Struktur för styrning	114–115, 122–123	
	102-40	Intressentgrupper	90	
	102-41	Andel anställda som omfattas av kollektiva förhandlingar	103	
	102-42	Identifiering och urval av intressenter	89–90	
	102-43	Organisationens metod för intressentdialog	89–90	
	102-44	Frågor som lyfts fram av intressenterna	89–91	
	102-45	Affärsenheter som inkluderas i redovisningen	116	
	102-46	Process för att fastställa redovisningsinnehåll och avgränsningar	116	
	102-47	Identifierade väsentliga hållbarhetsfrågor	89-91	
	102-48	Förklaringar av korrigeringar från tidigare redovisningar		Korrigeringar sker per upplysning
	102-49	Väsentliga förändringar i redovisningen		Inga väsentliga förändringar

Standardupplysningar

GRI Standards	Upplysning	Innehåll	Sidhänvisning	Kommentar/Reservation
	102-50	Redovisningsperiod	116	
	102-51	Datum för senaste redovisning		28 februari 2019
	102-52	Redovisningscykel	116	
	102-53	Kontaktperson för redovisningen		asa.domeij@axfood.se
	102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards	116	
	102-55	GRI-index	117–119	
	102-56	Externt bestyrkande		Ej externt bestyrkt
Hållbarhetsstyrning				
Hållbarhetsstyrning	103-1	Förklaring av väsentlig fråga och avgränsningar	89–91	
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	114–115	
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrning	94–113	

Specifika upplysningar

GRI Standards	Upplysning	Innehåll	Sidhänvisning	Kommentar/Reservation
Ekonomi				
Ekonomiska resultat				
GRI 201: Ekonomisk utveckling	201-1	Genererat och distribuerat ekonomiskt värde	95	
	201-3	Omfattning av organisationens förmånsbestämda åtaganden	74–75	
Korruption				
GRI 205: Anti-korruption	205-3	Korruptionsincidenter	94–95	

GRI Standards	Upplysning	Innehåll	Sidhänvisning	Kommentar/Reservation
Miljö				
Material				
GRI 301: Material	301-2	Materialanvändning	96	
Energi				
GRI 302: Energi	302-1	Energianvändning i organisationen	97–99	
	302-3	Energiintensitet	99	
Utsläpp				
GRI 305: Utsläpp	305-1	Totala mängden direkta utsläpp av växthusgaser	98	
	305-2	Totala mängden indirekta utsläpp av växthusgaser	98	
	305-3	Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser	98	
Utsläpp och avfall				
GRI 306: Avfall	306-2	Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod	100	
Leverantörsgranskning				
GRI 308: Leverantörsgranskning	308-1	Granskning av leverantörer	100	
	308-2	Negativ miljöpåverkan i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder	100–102	

GRI Standards	Upplysning	Innehåll	Sidhänvisning	Kommentar/Reservation
Sociala frågor				
Anställning				
GRI 401: Anställning	401-1	Nyanställda och personalomsättning	103–104	
	401-2	Förmåner till heltidsanställd personal	104	
Arbetsmiljö och hälsa				
GRI 403: Arbetsmiljö och hälsa	403-2	Skador, arbetsrelaterade sjukdomar, förlorade arbetsdagar, frånvaro samt totala antalet arbetsrelaterade dödsolyckor	104–105	
Mångfald och jämlikhet				
GRI 405: Mångfald och lika rättigheter	405-1	Mångfald bland styrelse, ledning och anställda	105	
	405-2	Löneskillnad i procent mellan män och kvinnor per anställningskategori.	106	
Diskriminering				
GRI 406: Anti-diskriminering	406-1	Diskriminering och vidtagna åtgärder	106	
Leverantörsgranskning				
GRI 414: Leverantörsgranskning	414-1	Granskning av leverantörer	106	
	414-2	Negativ social påverkan i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder	106–109	
Kundernas hälsa och säkerhet				
GRI 416: Kunders hälsa och säkerhet	416-1	Kundernas hälsa och säkerhet	109	
Produktspecifikationer				
GRI 417: Marknadsföring och märkning	417-1	Produktspecifikationer	109	

Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till bolagsstämman i Axfood AB (publ), org.nr 556542-0824

Uppdrag och ansvarsfördelning
Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2019 såsom den definierats av styrelsen på sidan 83 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Granskningens inriktning och omfattning
Vår granskning har skett enligt FAR:s rekommendation RevR 12 *Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten*. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

Uttalande
En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 20 februari 2020

Hans Warén,
Auktoriserad revisor

Bolagsstyrning

Innehåll

Styrelseordföranden har ordet	121
Organ och regelverk	122
Styrelsens rapport om intern kontroll	128
Revisorns yttrande om bolagsstyrningsrapporten	131
Styrelse	132
Koncernledning	134

Styrning med fokus på värde för många och hållbar mat för alla

Styrelsens uppgift är att med kontinuitet och långsiktighet säkerställa att Axfood växer och utvecklas på ett hållbart sätt, enligt beslutade mål. För att vara en långsiktigt attraktiv investering för våra ägare behöver vi också vara en positiv förändringskraft i samhället i stort, och för våra kunder och medarbetare i synnerhet.

En snabbrörlig marknad ställer höga krav på förändringskraft i verksamhet och kunderbjudande. Det är också ett perspektiv som genomsyrar styrelsens arbete. Axfoods starka finansiella ställning ger handlingsfrihet och säkerställer en god utdelningsnivå, och vi eftersträvar låg kapitalbindning och ett bra och stabilt kassaflöde. För att kunna fortsätta att växa med lönsamhet och möta kundernas förväntningar, behöver bolaget just nu investera i ökad effektivitet och flexibilitet. Detta investeringsbehov anser styrelsen motiverar en viss nettoskuld under de närmaste åren.

God och hållbar avkastning
Hållbarhetsarbetet är en central och integrerad del av företagets affärsmodell och styrning, och för Axfood handlar detta arbete också om att våga pröva nya vägar. Axfoundation fungerar som nav i flera viktiga projekt där Axfood, andra Axel Johnson-anknutna bolag, nationella och internationella organisationer och forskningsinstitut samverkar. Samarbeten bedrivs bland annat för att säkerställa ansvarstagande i hela leverantörskedjan. Angelägna ämnen är ökad energieffektivitet, minskad klimatpåverkan, förbättrade arbetsvillkor hos våra leverantörer i Asien och Sydamerika och att minska risker kopplade till oetisk handel. Vi får löpande kvitto på att vårt arbete gör skillnad.

Ett framgångsrikt hållbarhetsarbete måste också bedrivas i nära växelverkan med kunderna, och genom breda sortiment och transparent produktinformation vill vi möjliggöra för våra kunder att göra medvetna val.

Rätt kompetens är nyckeln
Människor är den viktigaste faktorn i ett framgångsrikt företagande. Det är våra medarbetare som sätter kunden i centrum varje dag. Från styrelsens sida måste vi säkerställa att vi har en mycket god kunskap om framtidens teknikutveckling, kundbehov och andra trender som formar marknaden. Ett fortsatt kompetensskifte genom såväl utbildning som genom att tillföra ny kompetens, är en nödvändighet för att Axfood ska kunna fortsätta att öka sina marknadsandelar med lönsamhet, även när marknadsförutsättningarna förändras i en snabb takt.

Som en del i att motivera befintliga nyckelpersoner och attrahera nya ledande befattningshavare, har Axfood tre pågående långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram. Programmen omfattar koncernledningen, medlemmar i ledningsgrupperna för Axfoods dotterbolag och vissa ytterligare nyckelpersoner.

God bolagsstyrning
Styrelsens ansvar omfattar en god bolagsstyrning och att stödja Axfoods värderingsstyrda företagskultur. God bolagsstyrning för oss innebär att ägarna tar en aktiv roll, att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan ledningsoch kontrollorganen, god ordning och reda med uppföljning inom de interna systemen, samt intern kontroll avseende finansiell rapportering, och slutligen även transparens gentemot ägare och kapitalmarknad.

Vi gör årligen en utvärdering av styrelsens arbete, och det är glädjande att se att utfallet av utvärderingarna är mycket bra, och att kunskap, transparens och öppenhet uppfattas som ledord i styrelsearbetet.

Min målsättning är att alla intressenter ska känna sig trygga med att Axfoods styrelse förvaltar bolagets angelägenheter på bästa sätt och säkerställer förutsättningarna för ett hållbart värdeskapande. I år firar Axfood 20 år som bolag men våra starka varumärken inom koncernen har ofta en mycket längre historia. Alla verksamheter inom Axfoodfamiljen drivs framåt av vår gemensamma mission att erbjuda prisvärd och hållbar mat till alla.

Stockholm i februari 2020

Mia Brunell Livfors,
Styrelseordförande

Övergripande struktur för bolagsstyrning – organ och regelverk

Inledning
Axfood Aktiebolag (publ.) ("Axfood") är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Axfoodaktien är noterad på Stockholmsbörsen sedan 1997.

Denna bolagsstyrningsrapport har granskats av bolagets revisorer Deloitte och resultatet av granskningen framgår av deras yttrande på s 131 i denna årsredovisning.

Styrinstrument
Bolagsstyrningen i Axfood regleras genom principer i externa och interna regelverk.

Det externa regelverket omfattar relevanta lagar och författningar (t ex aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, marknadsmissbruksförordningen, IFRS), börsregelverket på den reglerade marknad där bolagets aktier är upptagna till handel (Regelverk för emittenter Nasdaq Stockholm) och bolagsstyrningskoden (Svensk kod för bolagsstyrning eller Koden).

Det interna regelverket omfattar bolagets bolagsordning och de styrinstrument som bolaget fastställt (främst styrelsens arbetsordning jämte interna instruktioner, policys och riktlinjer).

Uppföljning av det interna regelverket sker årligen och revidering sker vid behov.

Hållbarhetsstyrning
Axfoods hållbarhetsarbete är en integrerad del av bolagets affärsmodell och styrning. Grunden för arbetet är bolagets hållbarhetsprogram som beskrivs på s 110.

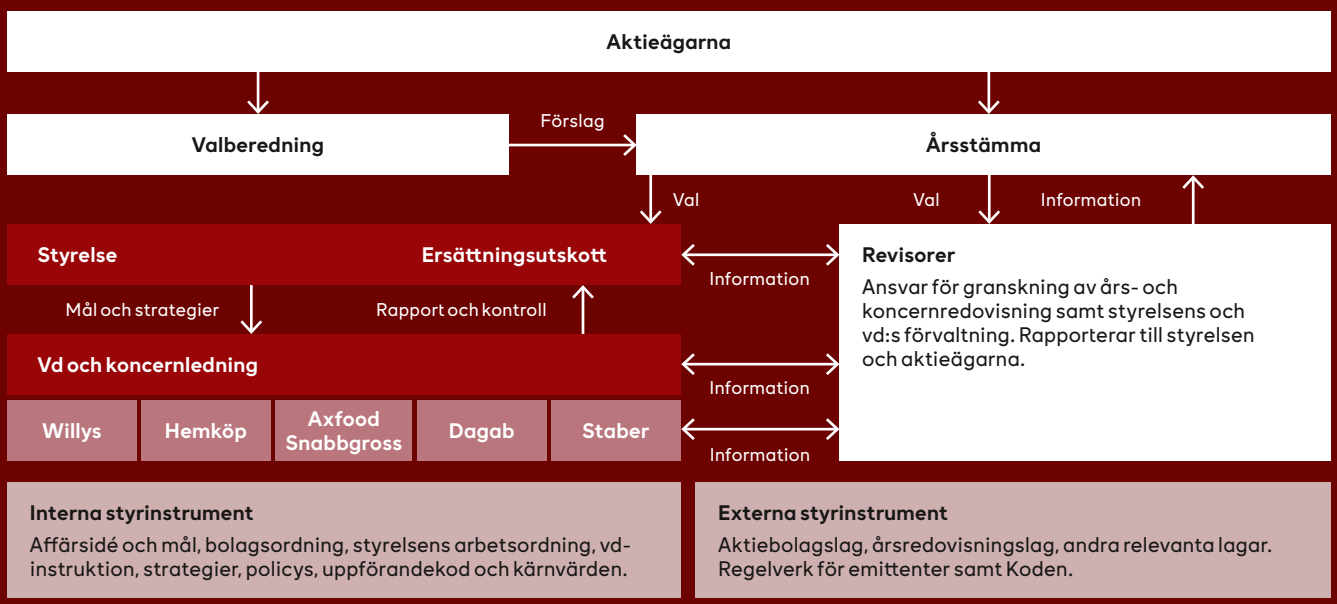
Svensk kod för bolagsstyrning
Axfood tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande avvikelse:

Avvikelse från kapitel 2:4 andra meningen
Enligt Koden ska styrelseledamot inte vara valberedningens ordförande. Styrelseledamoten Caroline Berg har under 2019 varit valberedningens ordförande.

Skäl:
Caroline Berg är ordförande i Axel Johnson AB, som kontrollerar majoriteten av aktierna i Axfood. Det är av detta skäl naturligt att Caroline är ordförande i valberedningen.

Styrmodellen

Beslutsfattande och kontroll över bolaget utövas av aktieägarna, styrelsen, den verkställande direktören och revisorerna i enlighet med aktiebolagslagen.



Aktieägare och aktier
Axfoods aktie noterades på Stockholmsbörsen 1997 och handlas sedan oktober 2006 på Nasdaq Stockholms Large Cap-lista. Antalet utestående aktier uppgår till 209 298 712.

Samtliga aktier har lika rösträtt och lika rätt till andel av bolagets vinst. Förutsatt att anmälan om deltagande på årsstämman har skett i föreskriven ordning har varje ägare rätt att vid bolagsstämman rösta för samtliga ägda, direktregistrerade och företrädda aktier.

Den största ägaren har sedan börsintroduktionen varit Axel Johnson-koncernen, med en ägarandel om 50,1 procent per den 31 december 2019. Det finns ingen bestämmelse i Axfoods bolagsordning som begränsar rätten att överlåta aktier.

Bolagsstämma
Bolagsstämman är Axfoods högsta beslutande organ, där aktieägarna utövar sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter.

Årsstämman beslutar bland annat om val av styrelsens ledamöter och ordförande, val av revisor, fastställande av moderbolagets och koncernens resultat- och balansräkningar, ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och verkställande direktör och dispositioner beträffande bolagets resultat. Inga begränsningar avseende aktieägarnas rättigheter föreligger i bolagsordningen eller, såvitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

Valberedning
Valberedningens uppgift är att lägga fram förslag till årsstämman om antalet styrelseledamöter och styrelsens sammansättning och förslag om styrelsens arvodering. Valberedningen ska också lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande och, i förekommande fall, om revisorer och deras arvodering.

Som ett led i arbetet ska valberedningen ta del av den årliga utvärderingen av styrelsens arbete. Grunden för valberedningens arbete utgörs av styrelseutvärderingen, mångfaldspolicyn och kraven i Koden jämte de bolagsspecifika behoven i Axfood.

Valberedningens förslag till styrelse, arvoden och val av revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman. En motivering till valberedningens förslag om styrelsens sammansättning publiceras på Axfoods webbplats i samband med att kallelsen går ut.

Samtliga aktieägare har rätt att framföra förslag till valberedningen via e-post till valberedning@axfood.se.

Valberedningen ska enligt Koden ha minst tre ledamöter och en majoritet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Axfoods valberedning består av fyra ledamöter.

Valberedningen eftersträvar såväl mångfald som mångsidighet avseende ledamöternas ålder, kön, utbildning och annan yrkesmässig bakgrund och tillämpar i detta avseende punkt 4.1 i Koden som mångfaldspolicy.

Axfoods styrelse ska bestå av en väl avvägd sammansättning av de kompetenser som är viktiga för att på ett ansvarsfullt och framgångsrikt sätt styra Axfoods strategiska arbete. För att uppfylla detta eftersträvas kunskap om främst detaljhandel, e-handel, bolagsstyrning, regelefterlevnad, finansiering och finansiell analys och ersättningsfrågor. Erfarenhet av styrelsearbete är en annan viktig faktor.

Valberedningen önskar med sina förslag även uppnå en så jämn fördelning mellan kvinnor och män som möjligt.

Styrelse
Axfoods styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst tio ordinarie stämmovalda ledamöter med högst två suppleanter. Val av styrelse sker årligen på årsstämman. Bolagsordningen innehåller inga andra bestämmelser om tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter.

Styrelsen ansvarar för att bolagets organisation är ändamålsenlig och att verksamheten bedrivs i enlighet med bolagsordningen, aktiebolagslagen och andra tillämpliga lagar samt styrelsens arbetsordning.

Styrelsen ska utföra styrelsearbetet gemensamt under ordförandens ledning. Styrelsens arbetsordning fastställs årligen och klargör styrelsens arbete och reglerar ledamöternas inbördes arbetsfördelning och beslutsordningen inom styrelsen. Sammanträdesplanen, kallelser, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor regleras också i arbetsordningen. Denna anger även hur styrelsen ska få information och dokumentation som underlag för sitt arbete och för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

Ett konstituerande möte hålls direkt efter årsstämman. Därefter ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs den dagordning som fastställts i styrelsens arbetsordning. Den innehåller rapport från verkställande direktör, ekonomirapporter, investeringar och strategiska frågor. Inför styrelsemötena erhåller ledamöterna skriftligt material beträffande de frågor som ska behandlas vid mötena.

Styrelsen antar även årligen en instruktion till verkställande direktör. Styrelsen har funnit det mest ändamålsenligt att hela styrelsen är delaktig i samtliga av styrelsens ansvarsområden, med undantag för ersättningsfrågor. Av detta följer att styrelsen i sin helhet har ansvaret för de uppgifter som ett revisionsutskott annars handhar.

Ersättningsutskott
Styrelsen har utsett ett ersättningsutskott inom sig för djupare beredning av ersättningsfrågor. Ersättningsutskottet har till uppgift att behandla, besluta och lämna rekommendationer beträffande koncernledningens lön, pensionsförmåner, övriga anställningsvillkor samt incitamentsprogram.

För verkställande direktör gäller dock att styrelsen i sin helhet fastställer ersättning och andra anställningsvillkor. Ersättningsutskottet rapporterar och ger förslag till styrelsen. Ersättningsutskottet fastställer i början av varje år de mål som gäller för den rörliga ersättningen till koncernledningen.

Revisionsutskott
Styrelsen utgör i sin helhet revisionsutskott. I praktiken innebär det att styrelsen i sin helhet arbetar med och ansvarar för att kvalitetssäkra bolagets och koncernens finansiella rapportering. I arbetet ingår exempelvis att tillsammans med koncernledning och revisorer följa och bedöma hanteringen av komplicerade redovisnings- och värderingsfrågor.

Styrelsen träffar regelbundet bolagets revisorer för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning och synen på koncernens risker samt för att fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som koncernen får upphandla av bolagets revisor. Styrelsen följer även upp koncernens arbete med intern kontroll.

Revisorer
En eller två ordinarie revisorer med högst två suppleanter ska utses av årsstämman efter förslag av valberedningen. Registrerat revisionsbolag kan utses till revisor.

Uppdraget som revisor ska gälla till slutet av den årsstämma som hålls under det andra räkenskapsåret efter det då revisorn utsågs.

Vid efterfrågan av ytterligare tjänster från revisorn vid sidan av revisionsuppdraget tillhandahålls sådana tjänster endast i den omfattning som är förenlig med reglerna i revisorslagen och FARs yrkesetiska regler avseende revisors opartiskhet och självständighet.

Koncernledning
Koncernledningen består av Axfoods vd (tillika koncernchef) och ytterligare nio chefer och/eller vd:ar i dotterbolag. Koncernledningen har månatliga möten för behandling av löpande ärenden och diskussioner samt ett årligt strategimöte.

Den etablerings- och finansieringskommitté som är knuten till koncernledningen träffas en gång i månaden för att behandla anmälnings- och beslutsärenden som gäller butiksinvesteringar, butiksförsäljningar, nya hyresavtal och förlängning av befintliga hyresavtal.

En årlig affärsplan arbetas fram först i dotterbolagen och därefter i koncernledningen under årets sista fyra månader och beslutas av Axfoods styrelse i slutet av året. Arbetet med affärsplanen engagerar därigenom medarbetare på flera nivåer inom koncernen. Affärsplanen följs upp varje kvartal och är därmed ett levande planeringsdokument.

Dotterbolagen styrs av sina styrelser. Axfoods vd och koncernchef är ordförande i de större dotterbolagen. Övriga styrelseledamöter i dotterbolagen består av personer i koncernledningen jämte ett antal övriga ledare i koncernen. Dotterbolagen har regelbundna styrelsemöten, och de större har minst fyra ordinarie styrelsemöten årligen.

Aktieägare
Per den 31 december 2019 var antalet aktieägare 61 592. Den största enskilda ägaren är Axel Johnson-koncernen, som vid årsskiftet kontrollerade 50,1 procent av aktierna och rösterna i bolaget (oförändrat mot 2018).

Axfood har under året genom ett återköpsprogram förvärvat 196 000 aktier och äger därigenom totalt 572 000 egna aktier (0,3 procent av aktierna och rösterna), i syfte att säkerställa leverans av aktier kopplade till Axfoods långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram.

Axfoods anställda innehar inga aktier för vilka rösträtten inte kan utövas direkt av de anställda (t ex genom pensionsstiftelser eller liknande). För ytterligare information om Axfoods ägare och aktien, se s 138.

Årsstämman 2019
Årsstämma i Axfood ägde rum i Stockholm onsdagen den 21 mars 2019. Vid stämman närvarade 643 aktieägare, representerande 133 753 205 aktier vilket motsvarar 63,7 procent av antalet röster i bolaget.

På årsstämman 2019 fattades bland annat beslut om:
- Ordinarie aktieutdelning på sju kronor per aktie för verksamhetsåret 2018, i enlighet med styrelsens förslag.
- Att styrelsen ska bestå av sju ledamöter utan suppleanter.
- Att arvode till styrelsen ska utgå med totalt 3 395 000 kronor, i enlighet med valberedningens förslag.
- Arvodet fördelas enligt följande:
  - 690 000 kronor till ordförande
  - 530 000 kronor till vice ordförande
  - 435 000 kronor vardera till övriga stämmovalda ledamöter
  - Inga arvoden utgår för utskottsarbete.
- Val av styrelseordförande och styrelseledamöter i enlighet med valberedningens förslag:
  - Omval av Mia Brunell Livfors som styrelseledamot och styrelsens ordförande.
  - Omval av styrelseledamöterna Fabian Bengtsson, Caroline Berg, Christer Åberg, Lars Olofsson, Stina Andersson och Jesper Lien.

- Riktlinjer för utseende av valberedningen enligt styrelsens förslag, innebärande att:
  - Valberedningen ska bestå av en ledamot utsedd av envar av de fyra till röstetalet största aktieägarna i bolaget baserat på ägarstatistik från Euroclear Sweden AB den sista bankdagen i augusti.
  - Om väsentliga förändringar i ägarstrukturen sker efter att valberedningen konstituerats, ska även valberedningens sammansättning förändras.
  - Valberedningens sammansättning ska offentliggöras senast i samband med att bolaget offentliggör delårsrapporten för det tredje kvartalet.
- Införande av långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram och i samband med detta bemyndigande om förvärv av egna aktier samt överlåtelse av egna aktier.
- Riktlinjer i samband med anställdas förvärv, vilka var oförändrade.

Det fullständiga protokollet finns på axfood.se.

Valberedningen inför årsstämman 2020
Enligt de principer för tillsättande av valberedningen som antogs på årsstämman 2019 ska de fyra aktieägarna med flest aktier och röster utse valberedningen. De största ägarna per 30 augusti 2019 som ingår i valberedningen är Axel Johnson, Swedbank Robur fonder, SEB Investment Management och Nordea Investment Funds. Sedan dess inträffade förändringar i Axfoods ägarstruktur har inte föranlett justering av valberedningens sammansättning. Samtliga bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen.

Valberedningen har inför årsstämman 2020 haft fyra sammanträden och därutöver löpande kontakt. Valberedningen har tagit del av styrelsens utvärdering och bland annat arbetat fram förslag till nya ledamöter i vilken mångfaldspolicy har beaktats. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Sammansättningen av valberedningen framgår av tabellen nedan. Därutöver har Axfoods styrelseordförande varit adjungerad till valberedningen.

Valberedningens sammansättning

Namn	Representerade	Andel av röster per 2019–08–30,%
Caroline Berg	Axel Johnson AB, ordförande	50,1
Joachim Spetz	Swedbank Robur Fonder	2,1
Johan Strandberg	SEB Investment Management	1,9
Jan Särlvik	Nordea Investment Funds	1,7

Styrelsen
Axfoods styrelse har efter årsstämman 2019 bestått av sju stämmovalda ledamöter utan suppleanter. Före årsstämman 2019 var de stämmovalda ledamöterna åtta till antalet.

Var och en av styrelseledamöterna innehar för Axfood viktiga kompetenser och erfarenheter som väl täcker de områden som ansetts viktiga för bolaget. Tre ledamöter och tre suppleanter är därutöver utsedda av de anställda. Som helhet har Axfood en bra bredd i styrelsen utifrån ett mångfaldsperspektiv.

Av de stämmovalda ledamöterna är tre av sju kvinnor. Styrelsen har ett väl spritt åldersspann och en bred och djup erfarenhet inom relevanta områden. Styrelsens sammansättning framgår av tabellen på s 127 och en närmare presentation av styrelseledamöterna framgår på s 132.

Axfoods vd Klas Balkow är inte ledamot i styrelsen, men deltar på styrelsemötena som föredragande. Så gör även ekonomi- och finansdirektör Anders Lexmon och chefsjurist Sandra Brånstad, som är styrelsens sekreterare.

På det konstituerande styrelsemötet den 21 mars 2019 valdes Lars Olofsson till styrelsens vice ordförande.

Styrelsens oberoende
Enligt Koden ska en majoritet av de stämmovalda styrelseledamöterna vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagets ledning. Minst två av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Axfoods styrelse har bedömts uppfylla kraven på oberoende då samtliga stämmovalda ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Fyra av ledamöterna; Lars Olofsson, Fabian Bengtsson, Jesper Lien och Christer Åberg, har under året även bedömts uppfylla kravet på oberoende i förhållande till större aktieägare.

Tre styrelseledamöter har bedömts som inte oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare: Mia Brunell Livfors, som är verkställande direktör och koncernchef för Axfoods största ägare, Axel Johnson, Caroline Berg, som är styrelseordförande i Axel Johnson och Stina Andersson, som är operativ chef för Axel Johnson.

Styrelsens arbete
Under 2019 har styrelsen hållit nio möten, varav ett per capsulam för att anta årsredovisning och ett konstituerande direkt efter årsstämman. Verkställande direktörens lägesrapport är en stående punkt på varje ordinarie styrelsemöte, liksom uppföljning av resultatutvecklingen samt butiksinvesteringar och etableringsfrågor.

Delårsrapporterna behandlas kvartalsvis. Styrelsemötet i februari har behandlat långsiktiga strategiska mål, finansiering av logistikprojekt, rapporter från revisorer, ersättningsutskott och valberedning samt ärenden inför årsstämman. Årsredovisningen antogs vid ett per capsulam-möte senare i februari.

Styrelsens arbete under 2019

December
- Vd:s lägesrapport
- Affärsplan och budget 2020
- Styrelsens utvärdering
- Rapport från valberedning
- Rapport och rekommendation från revisorerna
- Intern kontroll och compliance
- Investeringar, etableringar och förvärv
- Medarbetarundersökning

Oktober
- Vd:s lägesrapport
- Delårsrapport Q3
- Investeringar, etableringar och förvärv
- Framtida logistikstruktur

September
- Vd:s lägesrapport
- Framtida logistikstruktur
- Digital positionering
- Investeringar, etableringar och förvärv
- Rapport valberedningen
- Strategi 2020

Juli
- Vd:s lägesrapport
- Halvårsrapport

Juni
- Vd:s lägesrapport
- Strategidiskussion
- Investeringar, etableringar och förvärv
- Finansiering framtida logistikstruktur

April
- Vd:s lägesrapport
- Delårsrapport Q1
- Styrelsens arbetsordning
- Policys
- Investeringar, etableringar och förvärv
- Successionsplanering

Mars
- Årsstämma
- Konstituerande möte

Februari
- Vd:s lägesrapport
- Bokslut, boksluts-kommuniké
- Ärenden inför årsstämman
- Rapport från revisorer
- Långsiktiga strategiska mål
- Investeringar, etableringar och förvärv
- Riktlinjer ersättningar till ledande befattningshavare
- Långsiktigt incitaments-program
- Finansiering framtida logistikstruktur

Februari (per capsulam)
- Årsredovisning

På styrelsemöte i april fastställdes arbetsordningar för styrelsen och ersättningsutskottet samt kredit- och finanspolicy, investeringspolicy och kommunikationspolicy.

I juni hölls ett strategimöte där, utöver uppföljning och utvärdering av strategi för 2019, arbetet med strategin för 2020 påbörjades. Arbetet med strategin har fortsatt i dotterbolag och koncernledning varefter styrelsen under hösten har fastställt en affärsplan för 2020. Andra affärsmässigt viktiga frågor under året har varit den framtida logistikstrukturen som bygger på ett planerat högautomatiserat logistikcenter i Bålsta utanför Stockholm och digital strategi/positionering.

Bolagets revisorer har närvarat på två styrelsemöten under året och avrapporterat revisionsplanen och sina iakttagelser från granskningen. Styrelsen har också behandlat rapporten från revisorerna och gått igenom intern kontroll och compliance samt genomfört den årliga utvärderingen av styrelsen, vilken föredragits för valberedningen. Styrelsens arbete under året framgår vidare av illustrationen till vänster.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har sedan den 21 mars 2019 bestått av Mia Brunell Livfors (ordförande), Caroline Berg och Lars Olofsson. Axfoods koncernchef och vd Klas Balkow är adjungerad till ersättningsutskottet och HR-direktör Monica Längbo är sekreterare. Utskottet har under året behandlat villkor och utfall beträffande rörliga ersättningar för ledande befattningshavare i koncernen samt förslag till principer för rörlig ersättning. Ersättningsutskottet har även tagit fram ett förslag till styrelsen om att införa ytterligare ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram till nyckelpersoner inom Axfood. Ersättningsutskottet har haft tre sammanträden under 2019. Ingen ersättning har utgått för arbetet i ersättningsutskottet.

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsens ordförande Mia Brunell Livfors ansvarar för utvärderingen av styrelsens arbete och för att presentera utvärderingen för valberedningen. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera arbetet. Utvärderingen är därför ett viktigt underlag för valberedningens arbete inför årsstämman.

Under 2019 har ordföranden genomfört en digital enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter. Resultatet, som visar på ett högt resultat inom alla kategorier, visar att det finns en tydlig strategi och väl avvägda finansiella mål med tydlig koppling till den affärsplan vilken verksamheten följs upp mot. Den visar även att det finns ett stort engagemang hos bolagets styrelseledamöter. Utvärderingen rapporterades till både styrelsen och valberedningen i december 2019.

Styrelsens sammansättning

Namn	Invald år	Oberoende	Ersättningsutskott	Närvaro Styrelsemöten	Närvaro Utskottsmöten
Mia Brunell Livfors (ordf)	2016	Nej	Ja	9/9	3/3
Lars Olofsson (v. ordf)	2013	Ja	Ja	8/9	3/3
Antonia Ax:son Johnson[1)]	2000	Nej	–	1/2	–
Stina Andersson	2018	Nej	–	9/9	–
Fabian Bengtsson	2016	Ja	–	9/9	–
Caroline Berg	2014	Nej	Ja	9/9	3/3
Jesper Lien	2018	Ja	–	9/9	–
Christer Åberg	2017	Ja	–	8/9	–
Anders Helsing (arbetstagarrep.)	–	–	–	8/9	–
Michael Sjörén (arbetstagarrep.)	–	–	–	7/9	–
Lars Östberg (arbetstagarrep.)	–	–	–	9/9	–
Totalt					

[1)] Antonia Ax:son Johnson avgick i samband med årsstämman den 21 mars 2019.
För information om styrelsens arvoden 2019 se not 8.

Revisorer
Vid årsstämman 2018 omvaldes revisionsbolaget Deloitte AB som revisor för perioden fram till årsstämman 2020. Hans Warén, auktoriserad revisor och styrelseordförande för Deloitte i Sverige, är huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Axfood är han huvudansvarig revisor i Castellum, Gunnebo, Lindab, Trelleborg och Industrivärden.

Koncernledningen
Axfoods ledning har under 2019 bestått av Axfoods vd, vd:ar för fyra affärsdrivande bolag och fem stabschefer. Under året tillträdde Monica Längbo som HR-direktör. En närmare presentation av koncernledningen finns på s 134.

Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen
Riktlinjerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare fastställdes av årsstämman den 21 mars 2019 baserat på styrelsens förslag.

Huvudprinciperna för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen innebär att Axfood ska erbjuda sina ledande befattningshavare marknadsmässiga ersättningar. Riktlinjerna omfattar grundlön, rörlig ersättning, pensionsförmåner samt övriga förmåner och avgångsvederlag. Sedan 2017 kan långsiktig rörlig ersättning omfatta deltagande i ett aktiebaserat incitamentsprogram (LTIP).

För vd gäller att styrelsen i sin helhet fastställer ersättningar och andra anställningsvillkor. Kriterierna vid fastställandet av ersättningarna ska baseras dels på arbetsuppgifternas betydelse, dels på den anställdes kompetens, erfarenhet och prestation. För fullständiga beslutade riktlinjer se not 8 s 62.

Kortfristiga rörliga ersättningar kostnadsförs under räkenskapsåret och betalas ut efter att årsstämman har fastställt resultat- och balansräkning. De riktlinjer som beslutades av årsstämman 2019 har följts och samtliga tidigare beslutade ersättningar som ännu inte utbetalats håller sig inom ovan angivna ramar.

Styrelsens förslag till nya riktlinjer för ersättningar till koncernledningen
Inför årsstämman 2020 föreslås inga väsentliga förändringar i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen. Däremot är de föreslagna riktlinjerna mer detaljerade, till följd av nytt ägarrättsdirektiv och ändringar i aktiebolagslagen och Koden. För fullständiga föreslagna riktlinjer se not 8 s 62.

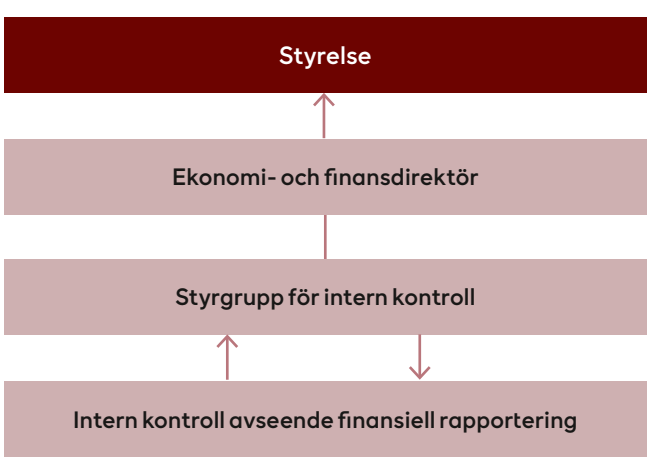
Styrelsens rapport om intern kontroll

Styrelsen ska enligt aktiebolagslagen tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Koden förtydligar detta och föreskriver att styrelsen ansvarar för den interna kontrollen. Denna rapport är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och Koden. Rapporten är granskad av bolagets revisor.

Axfood har valt att beskriva hur den interna kontrollen är organiserad på det sätt som föreslås i Svenskt Näringslivs och FARs vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning. Beskrivningen begränsas till att behandla intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen i enlighet med Koden, punkt 7.4. Varken den beskrivna organisationen av intern kontroll eller innehållet inom respektive område ska ses som statiskt, utan anpassas till förändringar i Axfoods verksamhet och omvärld.

Axfoods ekonomi- och finansdirektör är ytterst ansvarig för att uppföljning av och arbetet med Axfoods interna kontroll sker i enlighet med den form som styrelsen beslutar. En styrgrupp under ledning av koncernens ekonomi- och finansdirektör leder koncernens arbete med intern kontroll avseende finansiell rapportering. Styrgruppen avrapporterar kontinuerligt sina slutsatser till styrelsen. Stor vikt läggs vid att anpassa arbetet med intern kontroll vid förändringar i Axfoods verksamhet.

Axfoods internkontrollstruktur är uppbyggd utifrån COSO-modellen, vars ramverk har tillämpats på Axfoods verksamhet och förutsättningar. Enligt COSO-modellen sker genomgång och bedömning inom områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Utifrån denna genomgång identifieras vissa utvecklingsområden, vilka prioriteras i det löpande arbetet med intern kontroll.



Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policys, handböcker, riktlinjer och manualer finns. Axfoods styrelse har etablerat tydliga arbetsprocesser och arbetsordningar för sitt arbete och styrelsens utskott. En viktig del i styrelsens arbete är att utarbeta och godkänna ett antal grundläggande policys, riktlinjer och ramverk. Dessa inkluderar styrelsens arbetsordning, vd-instruktion, investeringspolicy, finans- och kreditpolicy samt kommunikationspolicy. Förutom dessa tillämpar Axfood policys och riktlinjer såsom beslutsordning, informationssäkerhetspolicy, uppförandekod, etiska förhållningsregler, medarbetarguide och hållbarhetsprogram. Syftet med dessa policys är att skapa grunden för en god intern kontroll samt att uppnå och upprätthålla en hög etisk standard i koncernen. Vidare har styrelsen säkerställt att organisationsstrukturen ger tydliga roller, ansvar och processer som gynnar en effektiv hantering av verksamhetens risker och möjliggör måluppfyllelse. Som en del i ansvarsstrukturen ingår att styrelsen utvärderar verksamhetens prestationer och resultat genom ett ändamålsenligt rapportpaket innehållande utfall, prognoser, affärsplan, strategisk plan, uppföljning av finansiella risker och analyser av viktiga nyckeltal.

Som ett led i att stärka den interna kontrollen, har Axfood valt att samla styrdokumenten i en elektronisk ekonomihandbok, Axekon, vilken är tillgänglig för samtliga medarbetare inom Axfood. Ekonomihandboken ger en överskådlig bild av befintliga policys, regelverk och rutiner som påverkar innehållet och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Axekon innehåller även länkar till andra områden som till exempel säkerhet/försäkring, HR/personal och IT.

Arbetet under året

Under 2019 har årlig genomgång skett av Axekon-dokument, samtliga dokumentägare har verifierat att publicerade eller länkade dokument är aktuella. Jämförelse har även skett avseende Axfoods befintliga policys/riktlinjer mot ställda krav. Utvärdering har också skett hur väl regler, rutiner och policys efterlevts.

Riskbedömning

Axfood uppdaterar kontinuerligt riskanalysen avseende bedömning av risker, vilka kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Som ett resultat av den årliga genomgången fattar styrelsen beslut om vilka risker som är väsentliga att beakta för att säkerställa en god intern kontroll inom den finansiella rapporteringen. Vid riskgenomgångarna identifierar Axfood ett antal poster i de finansiella rapporterna samt administrativa flöden och processer där risken för fel är förhöjd. Risker behandlas, bedöms och rapporteras av Axfood

Process för intern kontroll

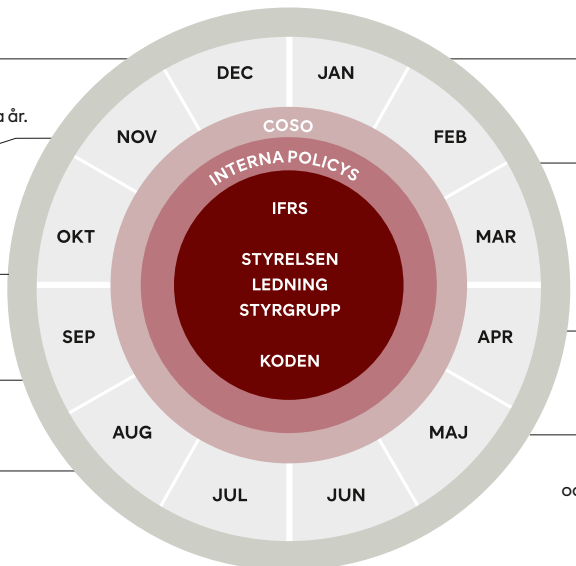
December
Avrapportering om intern kontroll till styrelsen: bakgrund, uppföljning föregående år, fokus innevarande år, förslag på fokusområden nästa år.

November
Uppföljning av rapporteringen.
Återkoppling bolagen.

Oktober
Sammanställning statusrapport övergripande internkontroll.

September
Dotterbolagen rapporterar.

Augusti
Uppföljning med ansvarig för respektive prioriterat område 2019.
Uppdatering rapportpaket.



Februari
Uppstartsmöte, fastställa tidplan samt genomgång av prioriterade områden 2019.

Mars
Styrgruppen träffas och diskuterar vilka områden som utöver de ordinarie ska granskas särskilt under året.
Möte med Risk Manager.
Omarbetning av kontrollbevis.

April
Genomgång av risker och riskhantering med funktionerna på SSC.

Maj
Revisorerna granskar och revinerar, förvaltningsrevision. Genomgång av risker och riskhantering med respektive ekonomichef.
Uppstartsmöte med ansvariga för respektive prioriterat område 2019.

centralt tillsammans med koncernbolagen. Vidare behandlas risker i särskilda forum, till exempel frågeställningar kopplade till etableringar och förvärv i Axfoods etablerings- och finansieringskommitté.

Arbetet under året
Axfood arbetar kontinuerligt med att stärka interna kontrollen kopplat till riskområden. Under 2019 har riskgenomgångarna bland annat identifierat följande områden; robotiserade processer inom ekonomiflöden och finansiell rapportering, stora projekt inom koncernen såsom automation och konsumentplocklager, samt processer och rutiner för rapportering och uppföljning avseende redovisning av leasing enligt ny standard, IFRS 16. Vidare har arbetet fortsatt med intern kontroll rörande uppsättning av behörigheter, roller och begränsningar i kombinationer av roller, både när det gäller verksamhetsroller och IT-roller. Ett återkommande fokus har även legat på uppdateringar av funktionalitet i SAP vilka påverkar finansiell rapportering.

Kontrollaktiviteter
Koncernens kontrollstruktur utformas för att hantera de risker som styrelsen bedömer vara väsentliga för den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen. Inom Axfood består dessa kontrollstrukturer dels av en organisation med tydliga roller som möjliggör en effektiv och ur ett internkontrollperspektiv lämplig ansvarsfördelning, dels av specifika kontrollaktiviteter som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i rapporteringen. Exempel på kontrollaktiviteter är bland annat tydliga beslutsprocesser och beslutsordningar för väsentliga beslut, resultatanalyser och andra kontrollaktiviteter inom processerna intäkter/fordringar, inköp/utbetalning, anläggningstillgångar, varulager, lön, moms/skatt, finans, redovisning, konsolidering/rapportering samt masterdata. Kontrollaktiviteter inom dessa processer är exempelvis stickprov, avstämningar och engagemangsgenomgångar. Processgenomgångar genomförs med funktionerna inom Axfood Shared Service Center (SSC) samt även bolagsvis på dotterbolagsnivå.

Arbetet under året
Under 2019 har fokus fortsatt legat på genomgångar av nya och befintliga flöden och kontroller kopplade till finansiell rapportering. Ett fokusområde för utökad genomgång har valts ut för att stärka den interna kontrollen inom just det området. 2019 valdes redovisning av leasingavtal enligt ny IFRS-standard som fokusområde.

Information och kommunikation
Axfoods styrande dokument i form av policys, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framför allt via intranätet och koncernens ekonomihandbok. Ekonomihandboken publiceras på intranätet och uppdateras löpande utifrån förändringar i externa krav och förändringar i Axfoods verksamhet, vilka kräver förtydliganden och instruktioner. Ett projekt för att modernisera ekonomihandboken har påbörjats under 2019. Kommunikation sker även i samband med månatliga bokslutsmöten där samtliga ekonomichefer deltar. Koncernekonomichefen tillsammans med ekonomicheferna för samtliga dotterbolag

arbetar kontinuerligt med frågor kring riskanalyser och kontrollaktiviteter. Gemensamma genomgångar sker också av de löpande uppdateringarna som sker i ekonomihandboken. För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå Axfoods värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där information löpande kommuniceras via koncernens intranät. Inom ramen för internkontrollarbetet arbetar Axfood kontinuerligt med att förbättra informationssäkerheten.

Uppföljning
Axfoods ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt ekonomi- och redovisningssystem samt gemensamma redovisningsinstruktioner. Styrelsen och koncernledningen får löpande information om koncernens resultat och finansiella ställning och utveckling av verksamheten. Internkontrollarbetet utgör ett stöd till styrelse och ledning för att bedöma och gå igenom väsentliga riskområden i den finansiella rapporteringen för att därefter kunna välja ut insatser och uppföljningar inom utvalda områden. Vidare har koncernen en central risk managementfunktion som verkar genom bolagen. Axfood har ingen internrevisionsfunktion då ovanstående funktioner fyller denna uppgift. Axfood har däremot en definierad process för utvärdering och uppföljning av intern kontroll. Formen för uppföljning beslutas av styrelsen som också årligen utvärderar behovet av en särskild internrevisionsfunktion.

Stockholm den 20 februari 2020

Styrelsen i Axfood AB

Ytterligare information finns på axfood.se
- Bolagsordning
- Uppförandekod
- Information från tidigare årsstämmor från och med 2001 (kallelser, protokoll, beslut)
- Information om valberedningen
- Information om principer för ersättningar till ledande befattningshavare
- Styrelsens utvärdering av riktlinjer för ersättningar av program för rörliga ersättningar
- Redogörelse för system för rörliga ersättningar
- Bolagsstyrningsrapporter från och med 2005
- Information inför årsstämman 2020

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till bolagsstämman i Axfood AB (publ), org.nr 556542-0824

Uppdrag och ansvarsfördelning
Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2019-01-01 - 2019-12-31 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Granskningens inriktning och omfattning
Vår granskning har skett enligt FAR:s uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Uttalande
En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm 20 februari 2020
Deloitte AB

Hans Warén,
Auktoriserad revisor

Styrelse

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

1. Mia Brunell Livfors

Född: 1965
Ordförande och ledamot sedan 2016.
Vd för Axel Johnson.
Ordförande i: Axel Johnson International, Dustin Group, Kicks Kosmetikkedjan och Åhléns.
Ledamot i: Efva Attling Stockholm, Martin & Servera, Stena och Svensk Handel.
Utbildning: Ekonomlinjen, Stockholms universitet
Erfarenhet: Tidigare vd för Kinnevik och mångårig erfarenhet från styrelsearbete i börsnoterade svenska företag.
Medlem i utskott: Ersättningsutskottet.
Antal aktier i Axfood: 0
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

2. Lars Olofsson

Född: 1951
Ledamot sedan 2013 och vice ordförande sedan 2014.
Vice ordförande i: Smart Eye och TCC Global N.V.
Utbildning: Civilekonom, Lunds universitet, studier vid IMD i Schweiz.
Erfarenhet: Vd och styrelseordförande Carrefour S.A., vice vd Nestlé S.A.
Medlem i utskott: Ersättningsutskottet.
Antal aktier i Axfood: 8 000
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

3. Stina Andersson

Född: 1983
Ledamot sedan 2018.
COO på Axel Johnson .
Ledamot i: Fram Skandinavien, Kicks Kosmetik-kedjan, Åhléns, Skincity, Novax, Axel Johnson International, Eneo Solutions och Otovo AS.
Utbildning: Masterexamen från Handelshögskolan i Stockholm och CEMS master inom International Management från HEC, Paris och Handels-högskolan i Stockholm.
Erfarenhet: Strategi- och affärsutvecklingschef samt ansvarig för Tele2 IoT, Investeringsdirektör och strategichef för Kinnevik; mångårig erfarenhet av e-handelsbolag; managementkonsult på McKinsey.
Antal aktier i Axfood: 0
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

4. Fabian Bengtsson

Född: 1972
Ledamot sedan 2016.
Vd för SIBA Fastigheter.
Ordförande i: SIBA Invest och Företagarnas Riksstyrelse.
Ledamot i: NetOnNet, Svensk Fastighets-förmedling, Tipser, Irootfor och Strawbes.
Utbildning: Ekonomie kandidatexamen, Lunds universitet.
Erfarenhet: Lång erfarenhet av detaljhandel och digital handel, bland annat som Vd för SIBA-koncernen, ordförande för NetOnNet och ledamot/ordförande i CE-Konsument-elektronikbranschen.
Antal aktier i Axfood: 7 050
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

5. Caroline Berg

Född: 1968
Ledamot sedan 2014.
Ordförande i: Axel Johnson, Martin & Servera, Erik och Görans Ennerfelts fond samt stiftelsen The Global Village.
Vice ordförande i: Nordstjernan.
Ledamot i: Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse, AxFast, Dustin Group och Forum för omställning.
Utbildning: BA inom media och psykologi från Middlebury College, USA,
Erfarenhet: Verksam i familjeföretaget Axel Johnson Gruppen sedan 2005, senast som HR- och kommunikationsdirektör och medlem i koncernledningen för Axel Johnson.
Medlem i utskott: Ersättningsutskottet.
Antal aktier i Axfood: 15 840
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

6. Jesper Lien

Född: 1969
Ledamot sedan 2018.
Vd för för Isabella Ohlson ApS.
Utbildning: Ingenjör, Technical University of Denmark och Business administration (financial management), Copenhagen Business School.
Erfarenhet: Vd och andra ledande positioner inom Coop Danmark, mångårig erfarenhet av detalj-, digital- och dagligvaruhandel bl a som CCO på gör-det-själv-kedjan B&Q och operating partner på Aurelius Investment Group.
Antal aktier i Axfood: 0
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

7. Christer Åberg

Född: 1966
Ledamot sedan 2017.
Ordförande i: Apoex och Kappa BioScience AS.
Vice ordförande i: Plantasjen AS.
Utbildning: Marknadsekonom IHM.
Erfarenhet: Vd och koncernchef för Food Folks AS/ McDonalds Norden, vd och koncernchef Hilding Anders International, vd Orkla Confectionery & Snacks Sverige, vd Arla Foods, vd Atria Scandinavia, olika poster inom Unilever.
Antal aktier i Axfood: 4 800
Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till större aktieägare i bolaget.

8. Anders Helsing

Född: 1966
Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot sedan 2016.
Övriga uppdrag: Arbetstagarledamot i Axel Johnson och Axfood IT.
Erfarenhet: Anställd inom Axfood sedan 1998.
Antal aktier i Axfood: 59
Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

9. Michael Sjörén

Född: 1960
Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot sedan 2010.
Övriga uppdrag: Arbetstagarledamot i Axfood Snabbgross och Dagab Inköp & Logistik.
Erfarenhet: Anställd i koncernen sedan 1995.
Antal aktier i Axfood: 0
Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

10. Lars Östberg

Född: 1968
Utsedd av arbetstagarorganisation, ledamot 2009–2011 och sedan 2016.
Övriga uppdrag: Arbetstagarledamot i Willys.
Erfarenhet: Anställd i Willys sedan 2002.
Antal aktier i Axfood: 0
Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2019.

Koncernledning

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

1. Klas Balkow

Vd och koncernchef Axfood
Född: 1965
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2017.
Anställd sedan: 2017.
Övriga uppdrag: Ordförande i Svensk Dagligvaruhandel, vice ordförande i Svensk handel och ledamot i Svenskt Näringsliv.
Utbildning: Gymnasieingenjör, SSE Executive Education.
Erfarenhet: Vd Clas Ohlson, vd Aximage (tidigare affärsområde inom Axel Johnson), ledande befattningar inom Procter & Gamble i Norden och USA samt Bredbandsbolaget.
Antal aktier i Axfood: 15 000

2. Thomas Evertsson

Vd Willys
Född: 1964
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2008.
Anställd sedan: 2008
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Eurocash Food och styrelseledamot i Jula.
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg.
Erfarenhet: Stormarknadschef, kedjedirektör Coop Supermarkets, vd Coop Sverige, vice vd Coop Norden.
Antal aktier i Axfood: 16 000

3. Thomas Gäreskog

Vd Hemköpskedjan fram till och med 31 januari 2020.
Född: 1961
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2012.
I och med övergång till ny roll inom Axfood lämnade Thomas Gäreskog koncernledningen 31 januari 2020.
Anställd sedan: 2010
Utbildning: Gymnasieutbildning, företagsledarutbildning, ledarutbildningar.
Erfarenhet: Butikschef ICA, flertal förtroendeuppdrag inom ICA, regionchef Hemköp, försäljningschef Hemköp.
Antal aktier i Axfood: 2 700

4. Sara Kraft Westrell

Kommunikationsdirektör
Född: 1974
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2018.
Anställd sedan: 2018
Utbildning: Civilekonom, Lunds universitet och National University of Singapore.
Erfarenhet: Informationsdirektör för Clas Ohlson och Hexagon, marknads- och kommunikationsdirektör för JB Education samt kommunikationsrådgivare för Kreab och Brunswick.
Antal aktier i Axfood: 1 700

5. Anders Lexmon

Ekonomi- och finansdirektör
Född: 1968
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2017.
Anställd sedan: 2002
Utbildning: Agronom, M.Sc., Sveriges lantbruksuniversitet (SLU).
Erfarenhet: Koncernekonomichef Axfood, koncernredovisningschef Axfood, koncernredovisningschef SJ, revisor KPMG.
Antal aktier i Axfood: 3 000

6. Jan Lindmark

IT-direktör
Född: 1959
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2007.
Anställd sedan: 2001
Utbildning: Civilekonom, Stockholms universitet.
Erfarenhet: IT-direktör Fritidsresor, IT-chef Posten Brev och konsult på Enator.
Antal aktier i Axfood: 5 000

7. Monica Längbo

HR-direktör
Född: 1963
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2019.
Anställd sedan: 2019
Utbildning: Executive MBA, Gymnasielärare Stockholms universitet, styrelse-, ledar- och strategisk HR-utbildningar.
Erfarenhet: HR-direktör i Sverige och Danmark, HR Director & Head of Information/PR/Communication, Head of Leadership Development & Executive Recruitment vid ManpowerGroup, Executive Management Consultant i eget bolag.
Antal aktier i Axfood: 850

8. Eva Pettersson

Vd Axfood Snabbgross
Född: 1966
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2014.
Anställd sedan: 2004
Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet samt studier vid University of East Anglia. Ledarskapsutbildning Novare.
Erfarenhet: Vd Axfood Närlivs, chef för verksamhetsutveckling inom Dagab, systemchef Axfood IT, konsult inom dagligvaruhandel på Accenture.
Antal aktier i Axfood: 2 550

9. Nicholas Pettersson

Vd Dagab Inköp & Logistik
Född: 1976
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2009.
Anställd sedan: 2004
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Urban Deli Holding, styrelseordförande i Hall Miba.
Utbildning: Civilekonom, Växjö universitet.
Erfarenhet: Vd Axfood Närlivs, Marknadschef Axfood Närlivs, Affärsområdeschef Axfood Snabbgross, Supply Chain Manager Svenska Shell, Business Analyst Shell Detaljist.
Antal aktier i Axfood: 2 800

10. Carl Stenbeck

Strategi- och affärsutvecklingsdirektör
Född: 1979
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2018.
Anställd sedan: 2018
Utbildning: Civilingenjör och civilekonom från Chalmers respektive Handelshögskolan i Göteborg.
Erfarenhet: Global Head of Digital Development på H&M, managementkonsult Boston Consulting Group och Accenture, programchef Papyrus.
Antal aktier i Axfood: 1 700

Simone Margulies

Efterträdde Thomas Gäreskog som vd för Hemköp den 1 februari 2020.
Född: 1978
Medlem i Axfoods koncernledning sedan 2020.
Anställd sedan: 2016
Utbildning: Civilingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.
Erfarenhet: Vice VD Dagab Inköp & Logistik, Affärsområdechef Dagab, Affärsområdeschef ICA Sverige, Analytikerchef ICA Sverige, Supply Chain utveckling ABB.
Antal aktier i Axfood: 750

Samtliga aktieinnehav är redovisade per 31 december 2019.

Definitioner

Finansiella nyckeltalsdefinitioner

Axfoodkoncernen använder sig av vissa finansiella mått i årsredovisningen som inte definieras enligt IFRS. Axfood anser att nyckeltalen är relevanta för användarna av de finansiella rapporterna som ett komplement för att bedöma Axfoods prestation. Eftersom inte alla företag beräknar finansiella mått på samma sätt, är dessa inte alltid jämförbara med mått som används av andra företag. Dessa finansiella mått ska därför inte ses som en ersättning för mått som definieras enligt IFRS. Definition av nyckeltalen framgår nedan.

Andel egna märkesvaror: Försäljning av egna märkesvaror, exklusive kött och frukt & grönt, i procent av Axfoodgruppens butiksomsättning. Andelen av egna märkesvaror baseras på statistiska data från extern leverantör. Data från ett urval av Axfoods butiker räknas statistiskt upp till en total siffra baserat på årsomsättning i butik. I urvalet är egenägda och franchisebutikers omsättning viktat efter verklig historisk försäljning.

Axfoodgruppens butiksomsättning: Omsättningen i Hemköps- och Willysbutiker inklusive Hemköp franchise.

Aktiekurs: Kurs vid stängning.

Aktieomsättningshastighet: Antalet omsatta aktier under året dividerat med antalet utestående aktier vid årets slut.

Butiksomsättningstillväxt: Procentuell förändring av Axfoodgruppens butiksomsättning mellan två perioder.

Börsvärde: Aktiekursen vid årets slut multiplicerat med antal aktier.

Direktavkastning: Utdelning per aktie dividerat med aktiekursen vid årets slut.

Eget kapital per aktie: Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med antal utestående aktier vid årets slut.

Kassaflöde per aktie: Årets kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie: Årets kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

Koncerngemensamt: Omfattar stödfunktioner på huvudkontoret såsom koncernledning, ekonomi, kommunikation, affärsutveckling, HR och IT.

Lageromsättningshastighet: Varukostnad för levererade varor dividerat med varulager i genomsnitt.

Marginal efter finansiella poster: Resultat efter finansiella poster i relation till nettoomsättning.

Nettoomsättningstillväxt: Procentuell förändring av nettoomsättningen mellan två perioder.

Nettoskuld/Nettofordran: Räntebärande lång- och kortfristiga fordringar och skulder inklusive likvida medel samt räntebärande del av finansiella tillgångar.

Nettoskuld/nettofordran exklusive IFRS 16: Räntebärande lång- och kortfristiga fordringar och skulder, exklusive leasingskulder, inklusive likvida medel samt räntebärande del av finansiella tillgångar.

Nettoskuldsättningsgrad/Nettofordransgrad: Nettoskuld/nettofordran dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Nettoskuldsättningsgrad/Nettofordransgrad exklusive IFRS 16: Nettoskuld/nettofordran exklusive IFRS 16 dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Omsättning egenägd detaljhandel: Omsättningen i Hemköps- och Willysbutiker som ägs av Axfood.

Omsättning jämförbara butiker: Omsättning i de butiker som fanns och genererade omsättning i jämförelseperioden.

Pro forma: Pro forma är en metod för att rapportera förändrade historiska siffor som beskriver den ekonomiska effekten efter en förändring för att kunna jämföra med aktuella siffor.

P/E tal: Aktiekurs i relation till resultat per aktie före utspädning.

Resultat per aktie efter utspädning: Årets resultat hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning.

Resultat per aktie före utspädning: Årets resultat hänförligt till moderbolagets ägare dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

Räntabilitet på eget kapital: Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare.

Räntabilitet på sysselsatt kapital: Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Rörelsemarginal: Rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

Skuldsättningsgrad: Räntebärande skulder dividerat med eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Soliditet: Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i relation till balansomslutningen.

Sysselsatt kapital: Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder och icke räntebärande avsättningar.

Totala investeringar: Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar, samt nyttjanderättstillgångar.

Totala investeringar exklusive IFRS 16: Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar.

Utdelningsprocent: Utdelning per aktie dividerat med resultat per aktie före utspädning.

Tioårsöversikt

Mkr	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012[1]	2011	2010
Resultat										
Nettoomsättning	50 740	48 085	45 968	43 355	41 247	38 484	37 522	36 306	34 795	34 260
Rörelseresultat	2 288	2 025	1 886	1 902	1 760	1 447	1 302	1 200	1 250	1 209
Resultat efter finansiella poster	2 173	2 016	1 881	1 894	1 749	1 430	1 278	1 162	1 214	1 172
Skatt	–494	–439	–414	–421	–388	–326	–285	–260	–323	–310
Årets resultat	**1 679**	**1 577**	**1 467**	**1 473**	**1 361**	**1 104**	**993**	**902**	**891**	**862**
Finansiell ställning										
Immateriella anläggningstillgångar	3 472	3 449	3 388	2 478	2 528	2 536	2 645	2 642	2 461	2 301
Materiella anläggningstillgångar	2 744	2 202	2 032	1 799	1 930	1 894	1 916	1 820	1 801	1 588
Nyttjanderättstillgångar	5 407	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Finansiella och övriga anläggningstillgångar	259	168	215	199	155	134	96	83	79	74
Varulager och övriga omsättningstillgångar	4 614	4 750	4 458	4 337	3 991	4 019	3 815	3 754	3 620	3 386
Likvida medel och tillgångar som innehas för försäljning	798	1 675	1 376	1 726	1 933	1 109	457	521	317	315
Tillgångar	**17 293**	**12 244**	**11 469**	**10 539**	**10 537**	**9 692**	**8 929**	**8 820**	**8 278**	**7 664**
Eget kapital	4 020	4 304	4 266	4 117	4 530	4 029	3 768	3 398	3 237	2 972
Innehav utan bestämmande inflytande	229	224	212	1	1	36	34	28	–	0
Leasingskulder	5 509	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Övriga räntebärande skulder och avsättningar	421	524	528	498	504	585	535	861	1 042	840
Övriga skulder	7 115	7 192	6 463	5 923	5 502	5 042	4 592	4 533	3 999	3 852
Eget kapital och skulder	**17 293**	**12 244**	**11 469**	**10 539**	**10 537**	**9 692**	**8 929**	**8 820**	**8 278**	**7 664**
Kassaflöde										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 555	2 702	2 534	2 241	2 495	2 029	1 596	1 915	1 384	1 365
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–1 386	–992	–1 500	–559	–751	–582	–718	–816	–941	–831
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–2 943	–1 515	–1 384	–1 889	–920	–795	–942	–895	–441	–535
Årets kassaflöde	**–774**	**195**	**–350**	**–207**	**824**	**652**	**–64**	**204**	**2**	**–1**

Mkr	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012[1]	2011	2010
Nyckeltal										
Rörelsemarginal, %	4,5	4,2	4,1	4,4	4,3	3,8	3,5	3,3	3,6	3,5
Marginal efter finansiella poster, %	4,3	4,2	4,1	4,4	4,2	3,7	3,4	3,2	3,5	3,4
Soliditet, %	24,6	37,0	39,0	39,1	43,0	41,9	42,6	38,8	39,1	38,8
Nettoskuld (+)/nettofordran (–)	5 131	–1 047	–871	–1 249	–1 449	–524	78	340	725	525
Nettoskuld (+)/nettofordran (–) exkl. IFRS 16	-377	–1 047	– 871	– 1 249	– 1 449	– 524	78	340	725	525
Nettoskuldsättningsgrad (+)/ nettofordransgrad (–), ggr	1,2	–0,2	–0,2	–0,3	–0,3	–0,1	0,0	0,1	0,2	0,2
Nettoskuldsättningsgrad (+) nettofordransgrad (–) exkl. IFRS 16, ggr	-0,1	– 0,2	– 0,2	– 0,3	– 0,3	– 0,1	0,0	0,1	0,2	0,2
Sysselsatt kapital	10 178	5 052	5 006	4 616	5 035	4 650	4 337	4 288	4 279	3 812
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	30,1	40,4	39,4	39,5	36,5	32,4	30,3	28,2	31,0	33,2
Räntabilitet på eget kapital, %	39,6	36,2	34,9	34,1	31,8	28,1	27,5	27,2	28,7	30,7
Totala investeringar	2 452	1 021	1 934	580	764	643	806	932	993	862
Totala investeringar exkl. IFRS 16	1 481	1 021	1 934	580	764	643	806	932	993	862
Avskrivningar	2 146	760	744	719	696	693	667	632	588	555
Resultat per aktie före utspädning, kr[2]	7,87	7,41	6,98	7,02	6,48	5,22	4,70	4,30	4,25	4,10
Resultat per aktie efter utspädning, kr[2]	7,85	7,40	6,98	7,02	6,48	5,22	4,70	4,30	4,25	4,10
Eget kapital per aktie, kr[2]	19,21	20,54	20,35	19,62	21,58	19,20	17,96	16,19	15,42	14,16
Kassaflöde per aktie, kr[2]	–3,70	0,93	–1,67	–0,99	3,93	3,11	–0,30	0,97	0,01	0,00
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie[2]	16,98	12,89	12,08	10,68	11,89	9,67	7,60	9,12	6,59	6,50
Antal utestående aktier	209 298 712	209 494 712	209 676 712	209 870 712	209 870 712	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678	52 467 678
Medelantalet anställda under året	10 854	10 215	9 903	9 211	8 803	8 481	8 285	8 021	7 062	6 895
Ordinarie utdelning per aktie, kr[2]	7,25[3]	7,00	7,00	6,00	5,00	4,25	3,75	3,00	3,00	3,00
Extra utdelning per aktie, kr	–	–	–	–	4,00	–	–	–	–	–

[1] Med anledning av nya redovisningsprinciper från och med 1 januari 2013 avseende pensionskostnader (IAS 19) har jämförelsetalen för 2012 justerats.
[2] Under 2015 genomförde Axfood en aktiesplit med villkoret 4:1. Antal aktier efter spliten uppgick till 209 870 712. Jämförelsetalen har justerats.
[3] Styrelsens förslag.

Axfoodaktien och ägarförhållande

Axfoodaktien börsnoterades 1997 och handlas sedan 2006 på Nasdaq Stockholms lista för stora bolag, Large Cap. Aktien ingår från och med 2012 i sektorindexet Consumer Services (Konsumenttjänster). Räknat på sista betalkurs den 30 december 2019, som var 208,40 kronor, uppgick det totala börsvärdet i Axfood till 43 737 Mkr (31 837).

Aktiens utveckling 2019
Under 2019 ökade Axfoodaktien med 37,4 procent, samtidigt som sektorindexet Consumer Services ökade med 38,1 procent. Totalindexet Nasdaq Stockholm ökade under 2019 med 29,6 procent. Totalavkastningen för Axfoodaktien, inklusive återinvesterade utdelningar, uppgick 2019 till 43,0 procent. Den högsta slutkursen under året, 212,50 kronor, noterades den 20 november. Den lägsta slutkursen var 151,90 kronor och noterades den 9 januari.

Omsättningen i aktien
Under 2019 omsattes, på samtliga marknadsplatser, totalt 95,2 miljoner (147,7) aktier i Axfood med en genomsnittlig daglig volym om 380 732 aktier (590 680). Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 71 procent (70) av den totala omsättningen i aktien.

Den genomsnittliga omsättningshastigheten för Axfoodaktien på Nasdaq Stockholm uppgick till 34 procent (50). Under 2019 uppgick den totala genomsnittliga omsättningshastigheten för Axfoodaktien, baserat på omsättningen på samtliga marknadsplatser, till 45 procent (70).

Ägarstruktur
Antalet aktieägare har ökat under 2019 och uppgick vid årsskiftet 2019/20 till 61 592 (52 202). Huvudägare är Axel Johnson-gruppen med ett ägande om 50,1 procent av aktierna (röster och kapital). Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i Axfood (röster och kapital).

Axel Johnsons innehav har varit oförändrade under 2019.

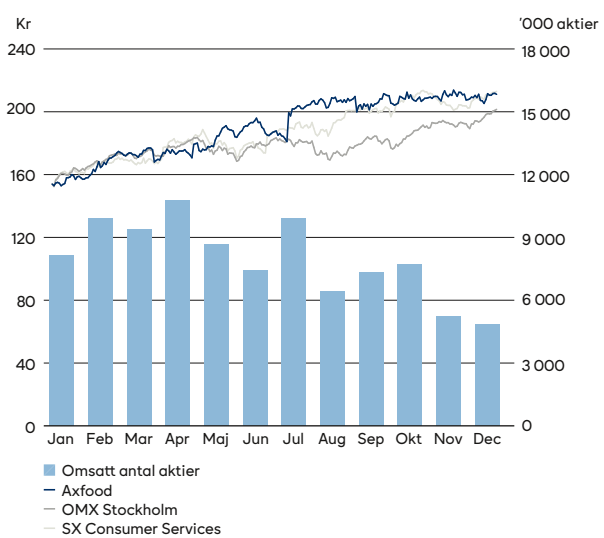
Axfood AB äger 572 000 egna aktier, 0,3 procent, som ska säkra leveransen av aktier kopplade till Axfoods långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram. Aktiekapitalet i Axfood ägs till 73,9 procent (75,7) av svenska ägare och till 26,1 procent (24,3) av utländska ägare. Det svenska ägandet domineras av privatpersoner och bolag med 62,8 procent (62,9) av kapitalet medan aktiefonder äger 9,3 procent (11,0) och institutioner 1,9 procent (1,8). Det största utlandsägandet återfinns i USA och Luxemburg.

Utdelning
Styrelsen har beslutat att ändra utdelningspolicyn så att utdelningen delas upp på två betalningstillfällen i syfte att underlätta en effektivare likviditetshantering. Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om en ökad utdelning för räkenskapsåret 2019 om 7,25 kronor per aktie (7,00), motsvarande 92 procent av resultatet. Styrelsen föreslår vidare att utdelningen utbetalas med 3,75 kronor per aktie i mars 2020 och 3,50 kronor per aktie i september 2020.

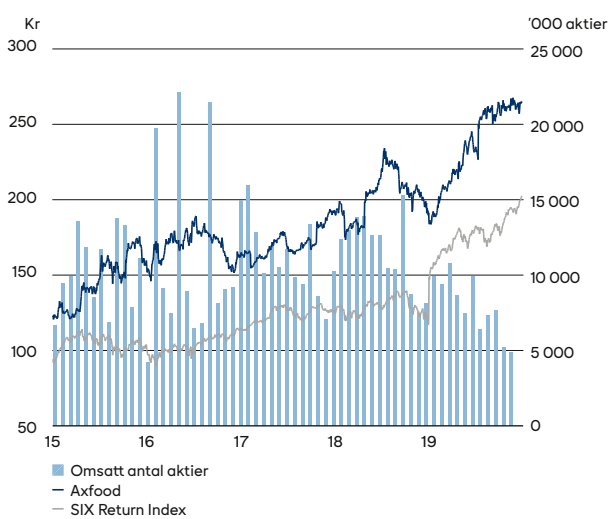
Utöver ordinarie utdelning har Axfood vid fyra tillfällen; 2004, 2005, 2006 och 2015 lämnat en extra utdelning.

Under de senaste fem åren har den ordinarie utdelningen i genomsnitt uppgått till 90 procent av resultatet efter skatt.

Aktiens kurs- och omsättningsutveckling 2019



Aktiens totalavkastning, index



Ägarstorleksfördelning per 31 december 2019

Storleksklasser	Ägare, antal	Ägare, %	Antal aktier	Andel av röster och kapital, %
1 – 500	52 794	85,7	4 762 061	2,27
501 – 1 000	4 463	7,2	3 552 349	1,69
1 001 – 5 000	3 389	5,5	7 583 489	3,61
5 001 – 10 000	438	0,7	3 177 362	1,51
10 001 – 15 000	102	0,2	1 268 504	0,60
15 001 – 20 000	76	0,1	1 385 654	0,66
20 001 –	330	0,5	188 141 293	89,65
Totalt	**61 592**	**100,0**	**209 870 712**	**100,0**

De tio största ägarna per den 31 december 2019

Namn	Antal aktier	Kapital och röster, %
Ax:son Johnson familj o bolag	105 080 264	50,1
State Street Bank and Trust[1]	8 708 046	4,2
BNY Mellon SA/NV[1]	6 144 362	2,9
Swedbank Robur fonder	3 837 365	1,8
Nordea Investment Management	3 266 449	1,6
Odin Fonder	3 167 305	1,5
SEB Investment Management	3 149 321	1,5
CBNY-Norges Bank	2 470 136	1,2
JP Morgan Chase NA	2 351 286	1,1
BNY Mellon NA[1]	2 247 296	1,1
Summa	**140 421 830**	**66,9**
Övriga	69 448 882	33.1
Totalt	**209 870 712**	**100,0**

[1] Depåbank, innehavet avser ett flertal mindre aktieägare.

Data per aktie

Belopp i kronor	2019	2018	2017	2016	2015
Ordinarie utdelning	7,25[1]	7,00	7,00	6,00	5,00
Extra utdelning	–	–	–	–	4,00
Utdelningsprocent	92,1[1]	94,4	100,0	85,5	138,8
Antal utestående aktier	209 298 712	209 494 712	209 676 712	209 870 712	209 870 712
Aktiekurs vid årets slut	208,40	151,70	158,10	143,20	146,80
Börsvärde årets slut, Mkr	43 737	31 837	33 181	30 053	30 809
Högsta/lägsta aktiekurs vid stängning	212,50/151,90	185,70/140,20	161,00/133,30	164,20/131,40	165,70/110,68
Direktavkastning, %	3,5[1]	4,6	4,4	4,1	6,1
Resultat per aktie före utspädning	7,87	7,41	6,98	7,02	6,48
Eget kapital per aktie	19,21	20,54	20,35	19,62	21,58
P/E tal	26,5	20,5	22,7	20,4	22,6
Omsättningshastighet, %	34	50	45	43	30
Volatilliet, standardavvikelse	19,1	21,4	16,0	20,8	21,0
Beta	0,39	0,42	0,41	0,61	0,73
Antal aktieägare	61 592	52 202	49 292	33 164	19 888

[1] Styrelsens förslag.

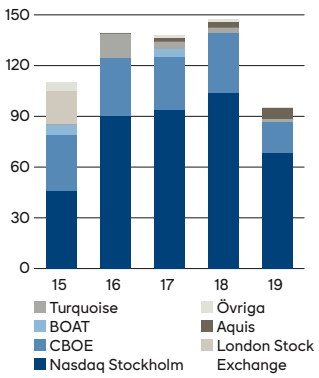
Analytiker som bevakar Axfood kontinuerligt

Företag	Namn
ABG Sundal Collier	Fredrik Ivarsson
Carnegie Investment Bank	Niklas Ekman
Kepler Cheuvreux	Magnus Råman
Danske Bank	Daniel Schmidt
Handelsbanken	Nicklas Skogman
Nordea	Daniel Ovin
SEB	Gustav Sandström

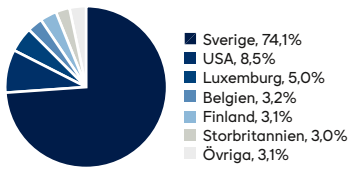
Ekonomisk information 2020

Rapport	Datum
Delårsrapport januari–mars	22 april 2020
Halvårsrapport januari–juni	15 juli 2020
Delårsrapport januari–september	22 oktober 2020

Aktiens omsättning på olika handelsplatser



Geografisk aktieägarfördelning



Fördelning av ägande

Aktiedata

All time high 24 oktober 2019
215,60

Handelspost
1 aktie

Notering
Nasdaq Stockholms Large Cap-lista

Kortnamn
AXFO

Branschklassificering
Consumer Services

ISIN-kod
SE0006993770

Årsstämma 2020

Årsstämma hålls onsdagen den 18 mars 2020, klockan 17.00 på Oscarsteatern (Kungsgatan 63) i Stockholm. Registrering börjar klockan 16.00.

Anmälan
Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska senast torsdagen den 12 mars 2020 ha anmält sig till bolaget under adress:

Axfood AB
"Årsstämman"
c/o Euroclear Sweden AB
Box 191, 101 23 Stockholm

Anmälan kan också göras till bolaget per telefon till 08-402 90 51 mellan klockan 09.00–16.00 eller via axfood.se. Vid anmälan uppges namn, adress, person- eller organisationsnummer, telefon dagtid samt antal biträden (högst två). Sker deltagandet med stöd av fullmakt, fullmakten, i original (tillsammans med eventuella behörighetshandlingar såsom registreringsbevis), vara Axfood tillhanda årsstämman.

Deltagande i stämman
Rätt att delta i stämman har aktieägare som är registrerad i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdagen den 12 mars 2020 samt anmäler sin avsikt att delta i stämman senast torsdagen den 12 mars 2020.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Förvaltaren ska underrättas härom i god tid före torsdagen den 12 mars 2020.

Förslag till beslut på årsstämman 2020
Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om en utdelning för räkenskapsåret 2019 om 7,25 kronor per aktie (7,00), motsvarande 92 procent av årets resultat. Styrelsen föreslår vidare att utdelningen fördelas på två utbetalningar, 3,75 kronor per aktie i mars 2020 och 3,50 kronor per aktie i september 2020.

Kallelse till årsstämman
Kallelse till årsstämman har skett via annons i Post- och Inrikes Tidningar samt genom att kallelsen hålls tillgänglig på bolagets webbplats.

Handlingar som ska läggas fram på årsstämman hålls tillgängliga på bolagets webbplats. De skickas även till aktieägare som begär det och uppger sin postadress.

Kalender för årsstämma 2020
- 12 mars – Avstämningsdag för årsstämma 2020
- 12 mars – Sista anmälningsdag för deltagande på årsstämma 2020
- 18 mars – Kl 16.00 insläpp till årsstämma
- 18 mars – Kl 17.00 årsstämma 2020 inleds
- 18 mars/16 september – Sista dagar för handel med Axfoodaktien inklusive rätt till utdelning
- 20 mars/18 september – Avstämningsdagar för utdelning
- 25 mars/23 september – Utbetalningsdagar för utdelning

Axfood AB
107 69 Stockholm
Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C
Tel 08-553 990 00
info@axfood.se
www.axfood.se
Org.nr: 556542–0824

Axfood Snabbgross AB
107 69 Stockholm
Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C
Tel 08-553 990 00
www.snabbgross.se
Org. nr: 556000–3575

Willys AB
412 86 Göteborg
Besöksadress
Falkenbergsgatan 3
Tel 031-733 31 00
info@willys.se
www.willys.se
Org. nr: 556163–2232

Dagab Inköp & Logistik AB
107 69 Stockholm
Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C
Tel 08-553 990 00
Org. nr: 556004–7903

Hemköpskedjan AB
107 69 Stockholm
Besöksadress
Norra Stationsgatan 80C
Tel 08-553 990 00
info@hemkop.se
www.hemkop.se
Org. nr: 556113–8826

Axfood AB
Shared Service Center
551 93 Jönköping
Besöksadress
Bataljonsgatan 12
Tel 036–36 41 00

Tryckt årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som så önskar.

Text: Axfood. **Form och original:** Hallvarsson & Halvarsson.
Foto: Fond&Fond, Tommy Holl, Katerina Ilievska, Michael Krantz, Matilda Lindeblad, Pelle Lundberg, Henrik Mill, Mia Sallanto, Oscar Segerström/oscarsegerstrom.se, Angelica Zander.
Tryck: Larsson Offsettryck AB, Linköping 2020.

SVANENMÄRKET
Trycksak
3041 0298

FSC
www.fsc.org
MIX
Papper från ansvarsfulla källor
FSC® C104421

KLIMATKOMPENSERAD
CO_2
AV TRICORONA

Axfood

www.axfood.se